

Strategie der TUI Group

Der Tourismus ist eine Wachstumsbranche, die durch starke Fundamentaldaten angetrieben wird

Der Reise- und Tourismusmarkt leistet einen erheblichen Beitrag zur Weltwirtschaft¹ und wuchs vor Ausbruch der Pandemie stärker als das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP)². Die Branche wird 2024 voraussichtlich den bislang größten Wertbeitrag zur Weltwirtschaft leisten³. Die Nachfrage nach Reisen wird durch starke fundamentale Trends unterstützt – die Menschen leben gesünder sowie länger, die Mittelschicht wächst weltweit, wodurch das verfügbare Einkommen steigt, und Erlebnissen wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Hierbei spielen Reisen eine große Rolle. Diese Nachfrage hat sich als ungebrochen erwiesen: Nach den Verwerfungen aufgrund der COVID-19-Pandemie und der daraus resultierenden Reisebeschränkungen kehrte die Zahl internationaler Ankünfte im Jahr 2024 (Januar – Juli) nahezu auf das Vor-Pandemie-Niveau zurück⁴. Wir haben nach der Lockerung der während der Pandemie eingeführten staatlichen Reisebeschränkungen starke Buchungszuwächse für unsere Reiseziele erzielt. Im Geschäftsjahr 2024 verzeichnete der Bereich Märkte + Airline 20 Mio. Gäste, ein Plus von 7 % im Vergleich zum Vorjahr. Vor diesem Hintergrund erwarten wir, dass der Markt für Urlaubsreisen langfristig ein attraktiver Wachstumsmarkt bleibt.

Die Branche steht weiterhin vor einer Reihe großer Herausforderungen. Geopolitische Ereignisse, die durch höhere Energiekosten und Fachkräftemangel bedingte Kosteninflation, Zinssteigerungen und Wechselkurschwankungen setzen sich fort. Sie wirken sich auf die Kostenstrukturen der Anbieter aus, belasten das verfügbare Haushaltseinkommen und dämpfen damit das Konsumklima. Dies wiederum verstärkt das Bedürfnis der Gäste nach Marken, auf die sie sich verlassen können und die ihnen bei der Zusammenstellung des passenden Produkts eine große Auswahl und Flexibilität bieten. Wir konzentrieren uns auf unser Ziel, hochwertige Services für unsere Gäste zu erbringen und zugleich die Auswahl und Flexibilität zu steigern, sowohl im Hinblick auf das Produktangebot als auch auf eine flexiblere Kontrahierung von Kapazitäten für Flüge und Hotels. So können wir Wachstum durch Kundennutzen und Auswahl erzielen, ohne zusätzliche Kapazitäten fest einzukaufen.

Der Klimawandel ist eine drängende globale Herausforderung. Es besteht dringender Handlungsbedarf und jeder ist aufgerufen, zum Übergang in eine kohlenstoffarme Wirtschaft beizutragen. TUI hat sich verpflichtet, Emissionsreduktionen auf Basis aktueller klimawissenschaftlicher Erkenntnisse umzusetzen, um die Emissionen unserer Flugzeuge, Kreuzfahrtschiffe und Hotels bis 2030 erheblich zu senken. Darüber hinaus hat sich TUI

verpflichtet, bis spätestens 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Daneben umfasst unsere Nachhaltigkeitsagenda weitere Verpflichtungen zu nachhaltigem Handeln in den Bereichen People, Planet und Progress.

→ [Siehe auch Nichtfinanzielle Konzernklärung, Seite 76](#)

Unser Geschäftsmodell – Integration & Differenzierung

TUI ist ein Touristikkonzern, der entlang der gesamten Customer Journey Leistungen für Millionen von Gästen erbringt und 125 Flugzeuge, 433 Hotels (inklusive Konzepthotels) und 17 Kreuzfahrtschiffe⁵ sowie ein umfassendes Geschäft mit Erlebnissen, Transfers und Touren betreibt. Der Konzern gliedert sich in zwei Geschäftsbereiche – Urlaubserlebnisse und Märkte + Airline.

Der Bereich Urlaubserlebnisse bietet differenzierte Produkte in den Bereichen Hotels, Kreuzfahrten sowie Erlebnisse, Transfers und Touren:

- Unser Hotelportfolio besteht aus eigenen, differenzierten Urlaubsmarken im Luxussegment (The Mora, Royalton), im globalen Segment (Riu, Robinson, TUI Blue, TUI Magic Life), im regionalen Segment (Atlantica, Grupotel, Iberotel, Akra) und im preisbewussten Segment (TUI Suneo, AQI). Das Portfolio ist im Hinblick auf das Produktangebot, die Kundensegmente, den Destinationsmix und die Eigentumsmodelle sehr diversifiziert und profitiert von unserem Multi-Channel-Vertrieb in zahlreichen unterschiedlichen Quellmärkten unseres Geschäftsbereichs Märkte + Airline, der sowohl den Direktvertrieb an Kunden als auch, vor allem außerhalb unserer eigenen Quellmärkte, den Vertrieb über Drittanbieter wie Online-Reisebüros (OTAs) und -Reiseveranstalter umfasst.
- Unsere drei Kreuzfahrtmarken (Mein Schiff, Hapag-Lloyd Cruises, Marella) decken die gesamte Breite des Kreuzfahrtsegments von Premium-All-Inclusive- bis hin zu Luxus- und Expeditionskreuzfahrten ab. Sie haben führende Positionen im deutschsprachigen und britischen Markt inne⁶ und profitieren vom Multi-Channel-Vertrieb unseres Geschäftsbereichs Märkte + Airline, sowohl im Direktvertrieb an Kunden als auch über Drittanbieter.

¹ Quelle: WTTC Economic Impact Research 2023 – die Reise- und Tourismusbranche hatte 2019 einen Anteil von 10,4 % am weltweiten BIP; dieser Anteil fiel aufgrund staatlicher Einschränkungen der Mobilität im Jahr 2020 auf 5,3 %, im Jahr 2021 auf 6,1 % und im Jahr 2022 auf 7,6 %. Im Jahr 2023 stieg jedoch der Anteil der Reise- und Tourismusbranche am weltweiten BIP wieder auf 88 % des Niveaus von 2019.

² Quelle: UNWTO-Angaben zum CAGR bei internationalen Ankünften im Vergleich zum CAGR beim weltweiten BIP für 2015 bis 2019

³ Quelle: WTTC-Pressemitteilung, April 2024

⁴ Quelle: UNWTO, World Tourism Barometer, September 2024

⁵ Stand 30.9.2024, einschließlich Konzepthotels Dritter

⁶ Gemessen durch Kapazitäten

- TUI Musement ist einer der größten⁷ digitalen Anbieter auf dem Online-Vermittlermarkt für Touren und Aktivitäten, mit den Bereichen Erlebnisse (Ausflüge, Aktivitäten und Tickets) und Touren (Mehrtagestouren), die unser Portfolio an eigenen Produkten und Produkten von Drittanbietern in den Destinationen mit Kunden des Geschäftsbereichs Märkte + Airline zusammenführen, sowohl im Direktvertrieb an Kunden als auch über Drittanbieter. Die Plattform bietet unseren Gästen auch Transfers und Unterstützung vor Ort in der Destination.

Der Bereich Märkte + Airline bietet Vertrieb und Fulfillment von Pauschalreisen, Komponenten und Zusatzleistungen für eine große Kundenbasis in mehr als einem Dutzend Quellmärkten. TUI ist (laut Kundenumfragen zur ungestützten Markenbekanntheit und -erwägung) eine marktführende Tourismusmarke⁸. Wir unterscheiden uns von den Mitbewerbern (wie beispielsweise Veranstaltern, OTAs, Hotels und Airlines) durch unsere Produkte, unseren Service und das Kundenerlebnis. Entlang der gesamten Customer Journey bietet TUI ihren Gästen zahlreiche digitale und physische Kontaktpunkte und erzielt so einen starken Mix aus digitaler und persönlicher Interaktion. Dadurch kann TUI einen kundenzentrierten Ansatz zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen verfolgen.

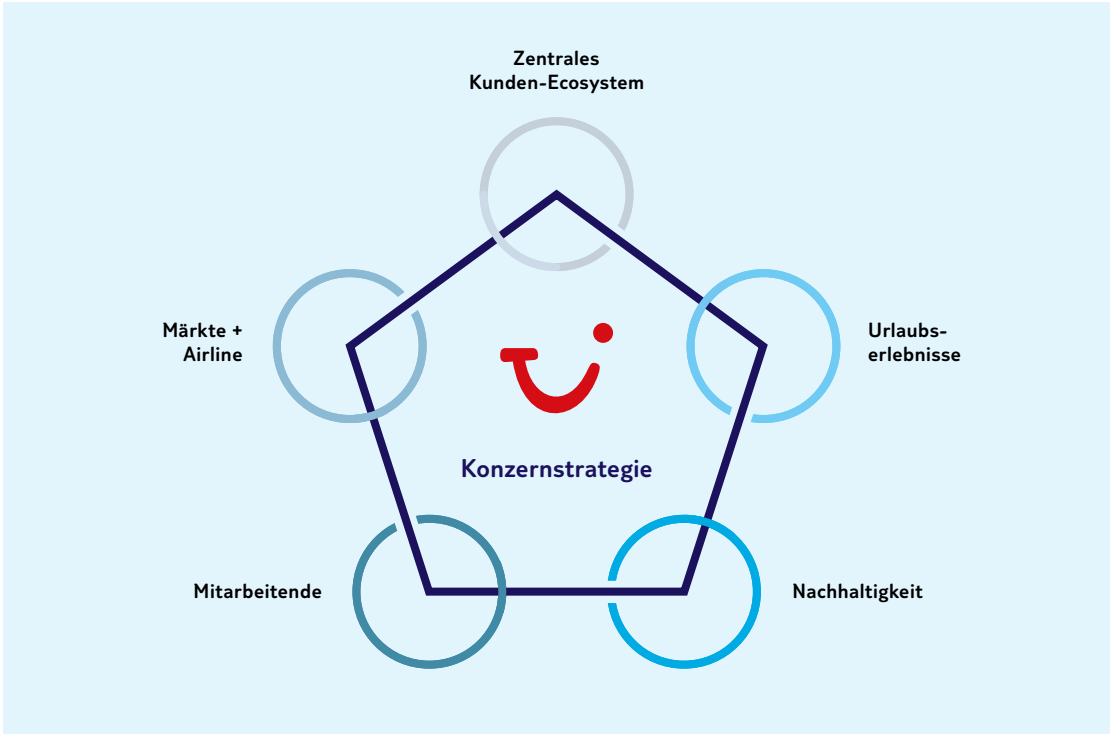
Als vertikal integrierter Konzern wollen wir Cross-Selling- und Upselling-Potenziale über alle Geschäftsbereiche hinweg heben und die Stärke unserer Marke nutzen, um Kosten zu senken. Die Grundlage dafür schafft unser zentrales Kunden-Ecosystem, das alle Marketing-, Vertriebs- und Serviceaspekte abdeckt.

Unsere Strategie für profitables Wachstum

TUI verfolgt das Ziel, profitables Wachstum zu realisieren. Dafür haben wir bereits die Grundlagen geschaffen und befinden uns in der Umsetzungsphase.

Unsere Strategie betrifft beide Geschäftsbereiche, ist in ein zentrales Kunden-Ecosystem eingebettet und wird durch unsere Nachhaltigkeitsagenda und unsere Mitarbeitenden getragen. Der Umsetzungsrahmen lässt sich mit unserem „Strategiediamanten“ veranschaulichen, der fünf zentrale Elemente umfasst – Urlaubserlebnisse, Märkte + Airline, zentrales Kunden-Ecosystem, Nachhaltigkeit und Mitarbeitende.

Umsetzung der Strategie – unser Strategiediamant



⁷ Gemessen durch Marktanteil, Skift State of Travel 2024
⁸ Gemessen durch Markenerwägung beim Tracking der Performance der Marke TUI durch Metrixlab

URLAUBSERLEBNISSE

Unsere Strategie für den Bereich Urlaubserlebnisse fokussiert sich auf profitables Wachstum unseres differenzierten Portfolios auf Basis unserer Asset-Right-Strategie, um der weltweiten Nachfrage zu entsprechen.

Im Segment Hotels & Resorts wird das Produktwachstum durch Ausbau unseres Portfolios in neuen und bestehenden Destinationen erzielt. Seit dem Geschäftsjahr 2022 haben wir unsere Nettopipeline um 72 neue Hotels (einschließlich Konzepthotels) erweitert. Bei den Hotels beruht das Wachstum auf unserem skalierbaren Asset-Right-Ansatz: durch unsere Joint Ventures, den von TUI und anderen Partnern initiierten globalen Hotelfonds sowie Hotels, die mit Management- und Franchiseverträgen betrieben werden. Wir nutzen unser vertikal integriertes Geschäftsmodell, indem wir Destinationscluster wie die Kapverden und Sansibar gemeinsam entwickeln. Auf diese Weise wollen wir Profitabilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette generieren, Produktdifferenzierung und Skaleneffekte fördern und uns einen First-Mover-Vorteil verschaffen. Wir fördern auch Differenzierung durch unsere Markenstrategie, die auf spezifische Kundensegmente abzielt, durch Produktinnovation und durch unsere Investitionen und Initiativen in den Bereichen Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Environmental, Social, Governance – ESG). Wir setzen die Weiterentwicklung und Verbesserung unserer globalen Vertriebs- und Marketingplattform fort und fokussieren uns dabei auf den globalen Vertrieb über unsere bestehenden Quellmärkte hinaus, um Dritt-Hoteliern für Management- und Franchiseverträge zu gewinnen und die Gästezahlen in unserem zentralen Kunden-Ecosystem auf der ganzen Welt zu steigern.

Im Segment Kreuzfahrten beruht das Produktwachstum auf Investitionen in Schiffsneubauten unseres Joint Venture TUI Cruises. Im Jahr 2024 wurde die Mein Schiff 7 in Dienst gestellt, und in den nächsten zwei Jahren sollen zwei weitere Schiffe in Betrieb genommen werden. Mit neuen Produkt- und Nachhaltigkeitsmerkmalen wollen wir mit jedem Schiffsneubau unsere Differenzierung fördern. Auch bei Marella weist unsere Flotte neue Produktmerkmale auf. Bei allen drei Flotten setzen wir unsere Investitionen in ESG-Initiativen und ihre Umsetzung fort, um unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Wir sind davon überzeugt, dass unsere Differenzierung im Bereich Kreuzfahrten ein wichtiger Treiber unserer hohen Werte in den Bereichen Kundenzufriedenheit und NPS (Net Promoter Score, Indikator für die Weiterempfehlungsbereitschaft nach dem Urlaub) ist. Darüber hinaus setzen wir die Verbesserung unserer Vertriebsplattform für TUI Cruises und Marella durch Weiterentwicklung der Apps von reinen Service-Apps hin zu Vertriebs-Funktionen fort, um ein stärker integriertes Kundenerlebnis zu ermöglichen, und sondieren neue Möglichkeiten in den Quellmärkten.

Bei TUI Musement treiben wir den Ausbau der Plattform und den Vertrieb von Erlebnissen, Touren und Transfers voran. Wir verfolgen eine gemeinsame Plattformstrategie für alle drei Bereiche, die auf Skalierbarkeit, Digitalisierung und dynamische Produktion ausgerichtet ist und profitables Wachstum sowie globale Expansion ermöglicht. Eigene Produkte sind ein wesentliches Differenzierungsmerkmal und ein Treiber für profitables Wachstum. Im Geschäftsjahr 2024 stiegen die Verkaufszahlen unserer eigenen Erlebnisse, einschließlich unserer Flaggschiffprodukte der TUI Collection, um 12 % auf 5,3 Mio. Wir erweitern unser Produktportfolio in unseren Quellmärkten (für den Inbound-Markt und den lokalen Markt) sowie in Strandurlaubsorten und unterstützen damit den Ausbau unseres zentralen Kunden-Ecosystems, indem wir weitere Cross-Selling- und Up-Selling-Potenziale heben und Neukunden für das Kunden-Ecosystem gewinnen. Mit der weiteren Digitalisierung und

mit dynamischer Produktion wollen wir mehr Auswahl, Flexibilität, Personalisierung bieten und ein umfassendes Kundenerlebnis schaffen und die Skalierbarkeit und Effizienz unserer Geschäftsprozesse sicherstellen.

MÄRKTE + AIRLINE

Im Bereich Märkte + Airline fokussiert sich unsere Strategie auf die Nutzung unserer Kapazitäten (einschließlich Marke und Vertrieb, differenzierte und exklusive Produkte, Qualität und Service) sowie die Stärkung der Marktpositionen zur Generierung von Wachstum durch neue Produkte und neue Gäste auf der Grundlage gemeinsamer und skalierbarer Plattformen. Das Produktwachstum beruht auf dem Ausbau von Nur-Hotel- und Nur-Flug-Angeboten und Zusatzleistungen sowie dem Ausbau des Umfangs und Anteils nicht fest kontrahierter Pakete und Angebote, um Auswahl, Flexibilität und somit Wachstum zu erzielen, ohne dabei den Anteil fest kontrahierter Kontingente zu steigern. Im Geschäftsjahr 2024 ist die Anzahl der Gäste, die dynamisch paketierte Produkte gebucht haben, um 17 % auf 3,0 Mio. gewachsen. Das Wachstum der Gästezahlen soll durch eine größere Auswahl und Flexibilität getrieben werden. Unsere Marken- und Marketing-Strategie dehnen wir auf weitere Kundensegmente aus. Hinzu kommen Initiativen wie der Relaunch von First Choice in Großbritannien 2023, der neue, insbesondere jüngere, Kunden ansprechen soll. Mit einem starken Fokus auf dem Kundenerlebnis konnten wir im Geschäftsjahr 2024 erneut Steigerungen beim NPS und bei der Kundenzufriedenheit auf 52 bzw. 8,5 erzielen.

Im September 2024 kündigten wir die beschleunigte Transformation unseres Geschäftsfelds Märkte + Airline an, um sicherzustellen, dass wir unsere Wachstumsziele durch eine Neuaufstellung erreichen. Sie umfasst drei Schwerpunkte: (1) ein neues Organisationsmodell für den Veranstalter, das einen vollständig integrierten funktionalen Marktplatz für das Kerngeschäft schafft, eine schnelle globale Skalierbarkeit ermöglicht und die Effizienz und Profitabilität steigern soll; (2) die Schaffung eines eigenen Bereichs Expansion Businesses, der sich auf neue Produktkategorien und Märkte konzentrieren wird; (3) den Ausbau der kommerziellen Verantwortung innerhalb der TUI Airline, um kommerzielle Chancen zu nutzen und gleichzeitig den Betrieb auf die Bedürfnisse der Regionen auszurichten und einen Mehrwert für die TUI Group zu schaffen.

ZENTRALES KUNDEN-ECOSYSTEM

Außer auf den Ausbau der Gästezahlen fokussiert sich unsere Marketing- und Vertriebsstrategie auf eine Maximierung des Customer Lifetime Value durch Hebung von Synergien zwischen unseren beiden Geschäftsbereichen bei gleichzeitiger Reduzierung unserer Vertriebskosten. Als Grundlage dafür wollen wir weiterhin die Marke TUI in bestehenden und neu zu erschließenden Kundensegmenten stärken und unser Markenimage für unsere Wachstumsprodukte (beispielsweise Städtetouren, Nur-Hotel und Erlebnisse) nutzen. Wir wollen unsere App weiter verbessern und uns dabei auf native Bookflows fokussieren, um weiteres Wachstum beim Anteil der digital über die App vertriebenen Reisen zu erzielen. Im Geschäftsjahr 2024 stieg der Anteil der über die App vertriebenen Reisen auf 7,3 % (Vorjahr 5,2 %). Unsere Strategie für das Management unserer Kundenbeziehungen konzentriert sich auf den Ausbau der Marketingbasis durch eine verbesserte Erfassung von Marketingberechtigungen, die Ausweitung eines automatisierten Marketings auf alle Produkte und Kanäle sowie die Umsatzsteigerung durch ein verbessertes Cross-Channel-Marketing. Darüber hinaus wollen wir das digitale Kundenerlebnis durch die Nutzung eines einzigen Kundenkontos und die Umsetzung eines gemeinsamen Zahlungsprozesses weiter optimieren. Dieser Ansatz soll ein umfassendes Produktangebot ermöglichen, Cross-Selling-Chancen erschließen und die Zahl der Kontaktpunkte mit den Gästen bei Urlaubsreisen und Erlebnissen bei gleichzeitiger Senkung unserer Umsatzkosten erhöhen.

Sustainability Agenda „People, Planet, Progress“

Wir wollen als ein führender Konzern der Branche den Maßstab für Nachhaltigkeit in unserer Industrie setzen. Wir sind davon überzeugt, dass ein nachhaltiger Wandel nicht allein als Kostenfaktor betrachtet werden sollte, sondern dass sich Nachhaltigkeit auszahlt – für die Gesellschaft, für die Umwelt und für die ökonomische Entwicklung. Unsere Strategie stützt sich daher auf klare, wissenschaftsbasierte Ziele und Vorgaben zur Nachhaltigkeit. Die TUI Sustainability Agenda umfasst die drei Bereiche People, Planet & Progress.

PEOPLE

- Wir wollen erreichen, dass die Menschen vor Ort vom Tourismus und den lokalen Lieferketten profitieren.
- Wir wollen eine Generation von Changemakern im Bereich Nachhaltigkeit entwickeln. Die TUI Care Foundation soll positive Sozial- und Umweltauswirkungen bei Menschen und Gemeinschaften in Urlaubszielen in aller Welt vorantreiben.

PLANET

- In 2023 wurden unsere Ziele zur Emissionsreduktion von der Science Based Targets initiative (SBTi) anerkannt. TUI hat sich verpflichtet, diese Ziele auf Basis aktueller klimawissenschaftlicher Erkenntnisse umzusetzen.
- Wir wollen bis spätestens 2050 Netto-Null-Emissionen in allen unseren Geschäftsbereichen und in unserer Lieferkette erreichen. Wir wollen unsere Nutzung natürlicher Ressourcen umgestalten und zu einer Kreislaufwirtschaft übergehen.

PROGRESS

- Gemeinsam mit unseren Partnern wollen wir auf Grundlage unseres Destination Co-Lab Rhodos unser nachhaltiges und zukunftsfähiges Geschäftsmodell für den Tourismus entwickeln.
- Unseren Kunden wollen wir es ermöglichen, in jeder Phase ihres Reiseerlebnisses nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Schon heute betreiben wir eine der emissionseffizientesten Airlines Europas und bemühen uns kontinuierlich um weitere Verbesserungen unserer Umweltleistung. Wir wollen auf den bereits erzielten Fortschritten aufbauen und weitere Emissionsreduktionen durch die Umsetzung unserer wissenschaftsbasierten Zielsetzungen und Emissionsreduktionspläne erreichen.

Im Jahr 2024 ging der relative CO₂-Ausstoß unserer Airline um 0,7 % zurück. Diese Verbesserung ist vor allem auf eine im Vorjahresvergleich gestiegene Auslastung sowie unsere Flottenerneuerung zurückzuführen, bei der ältere Flugzeuge durch neue, CO₂-effizientere Flugzeuge ersetzt werden. Im Jahr 2024 hatten wir unverändert 19 Boeing 787-Flugzeuge in Betrieb. Die Boeing 737 Max-Flotte haben wir im Berichtszeitraum von 37 auf 42 Flugzeuge vergrößert.

[→ Weitere Angaben ab Seite 80](#)

People Strategy – Digital, engagiert, inklusiv

Der Erfolg der TUI ist in hohem Maße auf das Engagement unserer Mitarbeitenden zurückzuführen. Um diesen Erfolg nachhaltig zu gewährleisten, haben wir uns auch in diesem Geschäftsjahr darauf konzentriert, die Initiativen aus unserer People Strategy fortzusetzen.

Die Vision unserer People Strategy ist digital, engagiert und inklusiv zu sein.

Für die Umsetzung unserer Vision bildet unsere People Strategy mit den folgenden Handlungsfeldern die Basis:

1. Vereinfachung, Harmonisierung und Fokussierung
2. Digitale Transformation
3. Wachstum ermöglichen
4. Positives Mitarbeitendenerlebnis
5. Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion
6. Beste Leistungen ermöglichen

Somit möchten wir die Rahmenbedingungen schaffen, unsere Mitarbeitenden zu besten Leistungen zu befähigen und als Team erfolgreich zu sein.

[→ Weitere Angaben ab Seite 87](#)

TUI – Strategische Umsetzung & Realisation von profitabilem Wachstum

Die Umsetzung unserer Wachstumsstrategie hat dazu beigetragen, dass wir im Geschäftsjahr 2024 ein bereinigtes EBIT von 1,3 Mrd. € erzielt haben. Dies entspricht einem Anstieg um 33 % gegenüber dem Vorjahr. TUI hat die Auswirkungen der Pandemie hinter sich gelassen und ist nach unserer Auffassung für die nächste Wachstumsphase gut positioniert – unterstützt durch den Ausbau unseres differenzierten Produktangebots, größere Auswahl und Flexibilität für unsere Kunden, einen starken Fokus auf operativer Effizienz und einer Maximierung operativer Synergien sowie die Umsetzung skalierbarer Plattformen, die eine globale Expansion ermöglichen.