

TUI GROUP STRATEGIE

Gesamtstrategie

TUI verzeichnete einen starken Start in das Geschäftsjahr mit Buchungszahlen für das Sommerprogramm 2020 auf dem höchstem Niveau seit dem Zusammenschluss von TUI AG und TUI Travel PLC.¹ Im März erzwangen jedoch die staatlichen Maßnahmen zur Bekämpfung der Ausbreitung der COVID-19-Pandemie die sofortige Aussetzung des Großteils unseres Geschäftsbetriebs. In der Folge der weltweiten Reise- warnungen kam es zu einem starken Anstieg der Stornierungen von Reisen sowie der Rückerstattungen an Kunden und letztlich zu einem Liquiditätsengpass. Die COVID-19-Krise hat jedoch die Fundamentaldaten der Märkte einschließlich der grundsätzlichen Kundennachfrage intakt belassen, wie der starke Wieder- anstieg der Buchungen im Zeitraum Juni und Juli nach der teilweisen Aufhebung von Reisebeschränkungen zeigt.² In Folge des Einsetzens einer zweiten COVID-19-Welle zu Beginn des Winterprogramms 2020 können erneut nur eingeschränkt Reisen in bestimmte europäische Destinationen wie zum Beispiel Griechenland oder Portugal angeboten werden. Erneute Auflagen zum Gesundheitsschutz der Bevölkerung machen die Durchführung des Geschäftsbetriebs in den meisten Bereichen der internationalen Touristik, Hotellerie und Kreuzfahrt nicht möglich. Dadurch können nur sehr begrenzte Umsätze erzielt werden.³ Ungeachtet dessen wird eine Erholung der Reisebranche für das Geschäftsjahr 2021 prognostiziert.⁴ Dank des Marken- vorteils der TUI, der Bekanntheit für Sicherheit und Servicequalität⁵ sowie der weltweiten Präsenz in unseren internationalen Destinationen sieht sich TUI in der Lage, die starke zugrunde liegende Kundennachfrage nach Aufhebung der Einschränkungen zu erfüllen.² Sobald die zur Zulassung eingereichten Impfstoffe im erforderlichen Ausmaß zum Einsatz kommen können, wird dies voraussichtlich die Aufhebung von Reise- beschränkungen erlauben und eine signifikante und zügige Erholung unseres Geschäfts ermöglichen. Seitens des Bundesgesundheitsministeriums wird erwartet, dass Ende 2020 bzw. Anfang 2021 mit einer Verab- reichung der Impfstoffe begonnen werden kann. Dies würde dann in vielen Bereichen des täglichen Lebens zu einer zügigen Entspannung der Lage führen.

Nach wie vor betrachten wir unser integriertes Geschäftsmodell langfristig als einen Erfolgsfaktor und ein Kernelement unserer Strategie. Während der Pandemie erwies sich unser Fokus auf sichere End to End- Urlaube, die das gesamte Urlaubserlebnis der Kunden abdecken, als förderlich für die teilweise Wieder- aufnahme unserer Programme im Sommer 2020. Auch die Destinationen haben diese besondere Stärke der TUI erkannt. So haben zum Beispiel die Regierungen Griechenlands und der Balearen die TUI für ihre Programme zum Neustart des Tourismus im Sommer 2020 ausgewählt.

¹ Steigerung des Buchungsergebnisses per Januar 2020 um 14 % gegenüber Januar 2019.

² 3,3 Mio. Buchungen seit teilweiser Aufhebung der Reisebeschränkungen (Buchungszeitraum 1. Juni 2020 bis 1. November 2020).

³ 2,4 Mio. Buchungen für den Sommer 2020 im Vergleich zu 12,7 Mio. Buchungen im Vorjahreszeitraum (Stand 2. August 2020).

⁴ 72 % erwarteter Anstieg der weltweiten Touristenankünfte in 2021 im Vergleich zu 2020.

⁵ Auszeichnung für Erreichen der höchsten Gesundheits- & Sicherheitsstandards unter globalen Hotelmarken (10. November 2020) – <https://www.intertek.com/news/2020/11-10-intertek-cristal-awards-tui-group-best-global-hotel-brand/>.

Märkte & Airlines: Beschleunigung des Programms zur Neuausrichtung, um schlanker, stärker, flexibler und digitaler aus der Krise hervorzugehen

Im Geschäftsbereich Märkte & Airlines fokussieren wir uns auf eine Verbesserung unserer Kostenposition bei gleichzeitiger Steigerung unseres Innovationstempos und höherer Flexibilität. Dies soll im Wesentlichen durch unsere Markets Transformation & Domaining-Initiative erreicht werden, im Rahmen derer zentralisierte Prozesse und Technologien eingeführt werden. Dadurch können wir unser Produktangebot über klassische Pauschalreisen hinaus ausbauen und attraktive Wachstumssegmente wie „Nur Unterkunft“, „Nur Flug“ und dynamische Paketierung erschließen. Zugleich soll uns dieser Ansatz ermöglichen, unsere führende Position im traditionellen Pauschalreisemarkt zu sichern und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Ein weiterer Fokus liegt im Airline-Segment auf der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Ausrichtung auf eine nachfragegerechte Flugkapazität.

Durch die Neuausrichtung wird das Gesamtangebot für TUI wie auch für unsere Gäste und Partner ausgeweitet. Auf diesem erweiterten Ecosystem aufbauend, unterstützen unsere Kundenbeziehungsmanagement-Systeme das digitale Up-⁶ und Cross-Selling⁷ und fokussieren sich auf die Kundenbindung innerhalb der TUI Welt. Vor dem Hintergrund der Folgen der Pandemie hat die Markets Transformation & Domaining-Initiative deutlich an Relevanz und Geschwindigkeit gewonnen. Mit einem globalen Programm zur Neuausrichtung ist eine dauerhafte Senkung unserer Fixkostenbasis um über 300 Mio. € pro Jahr verbunden – ein Großteil davon im Bereich Märkte & Airlines. Um dies zu erreichen, beschleunigen wir jetzt unsere Transformation, führen Aufgaben und Funktionen konzernweit zusammen und konsolidieren unsere globalen IT-Strukturen. Zugleich optimieren wir durch Rightsizing-Maßnahmen⁸ die Größe unserer Airlines sowie unser Auftragsbuch. Diese Maßnahmen befinden sich in allen Märkten bereits in der Umsetzung – so sind beispielsweise bei TUI fly Deutschland die Ziele eine Anpassung der Flotte auf rund die Hälfte der bestehenden 39 Maschinen innerhalb der nächsten drei Jahre und eine Konzentrierung der Zahl der Abflughäfen. Im gesamten Geschäftsbereich Märkte & Airlines sollen unprofitable Aktivitäten veräußert oder umstrukturiert werden.

⁶ Up-Selling: Verkauf von Produkt-Upgrades (zum Beispiel höhere Flugklasse oder Zimmerklasse).

⁷ Cross-Selling: Verkauf von komplementären oder zusätzlichen Produkten aus der TUI Palette.

⁸ Adaption der eigenen Flugkapazitäten an eigene Bedürfnisse und das externe Marktumfeld.

Hotels & Kreuzfahrten: Asset Right-Expansion und Transformation, Erhöhung der Renditen dank vertikaler Integration

Mit 433 Hotels⁹ und 17 Kreuzfahrtschiffen zum 30. September 2020 haben wir ein großes Ferienhotel- und Kreuzfahrtgeschäft aufgebaut. Wir profitieren dabei von unserem integrierten Geschäftsmodell, da wir unsere Vertriebsstärke im Bereich Märkte & Airlines nutzen, um unsere Kunden in eigene Hotels und Kreuzfahrten zu steuern. Wir werden künftig unsere Kapitalintensität gegenüber den Investitionsausgaben der letzten Jahre reduzieren. Wir haben bereits im Dezember 2019 eine Asset Right-Strategie angekündigt und verfolgen diese konsequent – insbesondere indem wir den Anteil der durch Management- oder Franchiseverträge geführten Vermögenswerte in unserem Portfolio weiter steigern. In unserem Hotelgeschäft kombinieren wir die Neuausrichtung unseres Portfolios zugunsten von Management- oder Franchiseverträgen und nutzen unsere Joint Venture-Strukturen, um Asset Right-Wachstumschancen zu erschließen. Die für den Gast bedeutenden Aspekte – Vertrieb, Marke, Hotelkonzept und das Urlaubserlebnis vor Ort – liegen ungeachtet der vertraglichen Ausrichtung dabei in der Hand der TUI. Im Kreuzfahrtsegment nutzen wir für mehr Wachstum und zur Reduzierung der Kapitalintensität Joint Venture-Strukturen, wie durch die erfolgreiche Veräußerung von Hapag-Lloyd Kreuzfahrten an das Joint Venture TUI Cruises unter Beweis gestellt. Auch unser Kreuzfahrtgeschäft in Großbritannien stellen wir neu auf und modernisieren die Flotte.¹⁰

⁹ Inklusive von Dritthoteliers betriebener Hotels.

¹⁰ Flottenmodernisierung durch das Ausscheiden der zwei ältesten Schiffe (Celebration und Dream) sowie durch die Erschließung von Synergien durch Joint Venture-Strukturen.

TUI Musement-Plattform: Ausbau der Reichweite auf dem Markt für Touren und Aktivitäten und Gewinnung von Kunden für das Gesamtangebot der TUI

Durch den Erwerb von Musement hat die TUI im Markt für Touren und Aktivitäten eine skalierbare Plattform mit einem Bestand von etwa 168.000 Angeboten zum 30. September 2020 aufgebaut. Unser Geschäftsmodell beruht auf einer für beide Seiten – für den Urlauber wie für den Anbieter – offenen Plattform. Wir fokussieren uns dabei sowohl auf das Wachstum des B2B-Vertriebs – über strategische Kooperationen mit beispielsweise Booking.com – als auch auf den Ausbau des Angebots an die eigene TUI Kundenbasis. Produktseitig plant TUI, das Angebot durch eine Konsolidierung der Produkte am Markt auszubauen und so die Position als einer der größten Anbieter¹¹ in einem großen und schnell wachsenden Markt für Touren & Aktivitäten weiter zu stärken.

¹¹ Auflistung der Anzahl an Aktivitäten für große Anbieter im Markt für Touren & Aktivitäten: Airbnb mit 30.000 (<https://news.airbnb.com/airbnb-experiences-update/>), GetYourGuide mit 60.000 (<https://www.countervor9.de/vertrieb/paxconnect-macht-touren-von-get-your-guide-buchbar>) und Viator mit 200.000 (<https://www.viator.com/de-DE/support/about>) Aktivitäten.

Unsere Umwelt

Nachhaltiges wirtschaftliches, ökologisches und soziales Handeln ist für die TUI Group ein Eckpfeiler unserer Strategie zur kontinuierlichen Steigerung des Unternehmenswerts. So wollen wir die Voraussetzungen für einen langfristigen Erfolg sichern und Verantwortung für eine nachhaltige Transformation des Tourismussektors übernehmen.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie zielt im Handlungsfeld „Step lightly“ darauf ab, die Umweltauswirkungen unserer Geschäftsbeziehungen zu reduzieren, und legt Ziele für Verbesserungen in allen wesentlichen Konzernbereichen fest.

Im Geschäftsjahr 2020 sanken die absoluten Gesamtemissionen der TUI Group gegenüber dem Vorjahr, maßgeblich bedingt durch die COVID-19-Krise. Der spezifische CO₂-Ausstoß unserer Airlines stieg im Geschäftsjahr 2020 um 4,0 % auf 67,8 g/pkm (Vorjahr 65,2 g/pkm). Dies ist auf das Grounding unserer Flotte infolge der COVID-19-Krise zurückzuführen. TUI betreibt weiterhin eine der emissionseffizientesten Flugzeugflotten Europas und bemüht sich kontinuierlich um weitere Verbesserungen.

Unser gesetztes Ziel, die CO₂-Intensität im Bereich Airlines um 10 % zu senken (Referenzjahr 2014, 67,56 g CO₂/pkm), haben wir nicht erreicht. Leider wurden unsere Fortschritte bei der Realisierung dieses Ziels durch das Flugverbot für die Boeing 737 Max und die damit verspäteten Auslieferungen erheblich beeinträchtigt. Außerdem hatte die COVID-19-Pandemie negative Auswirkungen auf diese relative Kenngröße. Seit dem Referenzjahr 2014 konnten wir die CO₂-Intensität unserer Flugzeugflotte um 3,6 % bis zum Jahr 2019 verbessern. Infolge der Auswirkungen von COVID-19 auf den Flugbetrieb im Jahr 2020 gab es jedoch einen Anstieg um 0,4 % gegenüber 2014.

→ Für weitere Details siehe Seite 77.

Unsere Mitarbeiter

COVID-19 stellt die TUI Group und vor allem unsere Mitarbeiter vor außergewöhnliche Herausforderungen. Viele unserer Beschäftigten nehmen zum Beispiel an Kurzarbeit oder anderen staatlichen Arbeitssicherungsprogrammen teil. Durch die mit der Pandemie einhergehenden Kontakt- und Reisebeschränkungen ergaben sich neue Anforderungen an die tägliche lokale und grenzüberschreitende Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter. Aus diesem Grund galt es, Märkte, Systeme und Mitarbeiter global näher zusammenzubringen und stärker zu vernetzen. Die Schaffung zentraler bzw. internationaler Funktionen und Teams stand daher in diesem Geschäftsjahr im Vordergrund und wird im Rahmen der Transformation auch in der Zukunft ein zentrales Thema sein. Kommunikation, neue Formate der Zusammenarbeit und das Führungsverhalten haben in den letzten Monaten an Bedeutung gewonnen. Mit der schnellen und erfolgreichen Umstellung auf mobiles Arbeiten in weiten Teilen des Unternehmens ist die tägliche Zusammenarbeit digitaler geworden. Die Umsetzung moderner und digitaler Arbeitskonzepte ermöglicht unseren Mitarbeitern flexibles Arbeiten und schafft digitale sowie individuelle Freiräume. Die TUI Group schafft durch die Umsetzung dieser und weiterer Maßnahmen in dieser schwierigen Zeit ein Arbeitsumfeld, das es unseren Beschäftigten ermöglicht, sich weiterhin mit Leidenschaft für unser Unternehmen zu engagieren.

→ Für Details siehe Seite 83 ff.