

ZIELE UND STRATEGIEN

Unsere Strategie

Als der weltweit führende integrierte Touristikkonzern sind wir auf allen Stufen der Wertschöpfungskette tätig: vom Marketing und Vertrieb bis hin zu Flug, Unterkunft und Zielgebotsdienstleistungen.

Den Kern unseres Angebots bilden unsere Konzernhotel- und Kreuzfahrtmarken.

Die Stärke unseres Direktvertriebs und unsere direkten Kundenbeziehungen ermöglichen ein nachhaltiges Wachstum unserer Hotel- und Kreuzfahrtmarken. Zugleich mindern diese Faktoren die mit dem Geschäft verbundenen Risiken und kreieren eine Aufwärtsspirale für nachhaltiges Wachstum.

Wir verfügen über ein robustes Geschäftsmodell, das für aktuelle und künftige Herausforderungen gut aufgestellt ist.

Die Stärke unseres integrierten Geschäftsmodells besteht in der Kontrolle und gezielten Steuerung auf allen Stufen der Wertschöpfungskette. So können wir Kapazitätsrisiken mindern, rasch und flexibel auf Marktänderungen reagieren sowie das Gesamtumfeld und Märkte aktiv mitgestalten.

Wir nutzen globale Skalenvorteile, die aus unserer Größe und Internationalität resultieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Wir haben sechs skalierende Plattformen als Rahmen definiert: die Marke TUI, Flugzeuge, Hotels, Kreuzfahrten, Zielgebotsdienstleistungen und IT.

Wir nutzen unsere lokale Stärke an entscheidenden Punkten des Wettbewerbsumfelds, um nahe an unseren Kunden und ihren individuellen Bedürfnissen zu sein.

Wir sind überzeugt, dass unser eindeutiger Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit uns von unseren Wettbewerbern unterscheidet und wertschaffend ist.

Zur Erreichung unserer Ziele verfolgen wir eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte.

Wie wir vorgehen – unser Geschäftsmodell

Wir haben als integrierter Touristikonzern eine führende Position.



MARKETING & VERTRIEB

- Größe – mehr als 20 Mio.* Kunden jährlich. Mehr als 13 Mio. Kunden fliegen mit unseren eigenen Fluglinien.
- Stärke im Direktvertrieb und bei direkten Kundenbeziehungen – über 70% der Reisen werden über unsere Websites, Reisebüros und Call Center direkt an unsere Kunden vertrieben.
- Flexibilität – ca. 75% unseres Quellmarktbedarfs an Hotels und Kreuzfahrtschiffen werden über Drittanbieter eingekauft.

* Inklusiv unseres kanadischen und russischen Joint Venture.



ZIELGEBIETSDIENSTLEISTUNGEN

- Größe – mehr als 11 Mio. Kunden jährlich werden in über 100 Destinationen betreut.
- Einzigartige Zielgebietsdienstleistungen machen die Marke TUI erlebbar und erhöhen unsere Nähe zum Kunden.



FLUG

- Größe – etwa 150 Flugzeuge befördern unsere Kunden an ihr Ziel.
- Flexibilität – etwa 95% der Flugzeuge sind geleast; die durchschnittliche Rest-Leasinglaufzeit beträgt ca. vier Jahre; zusätzliche Kapazität von Dritt-Fluglinien.
- Effizienz – OneAviation-Programm zur Entwicklung einer gemeinsamen virtuellen Airline, Erneuerung der Kurzstreckenflotte beginnt 2018.



HOTELS & RESORTS

- Größe – ein wachsendes Portfolio konzerneigener Hotels und Kreuzfahrtschiffe (aktuell mehr als 7 Mio. Kunden jährlich); weitere 10 Mio. Kunden sind in – überwiegend exklusiven – Dritthotels zu Gast.
- Breite Vertriebsbasis – mehr als 50% unserer Hotelkunden buchen aus unseren Quellmärkten; zunehmendes Volumen wird aus anderen Märkten gebucht.
- Flexibilität – ausgewogener Finanzierungsmix: Etwa die Hälfte unserer Hotels wird im Rahmen von Management- oder Franchise-Verträgen betrieben; Joint Venture-Partnerschaften reduzieren das Investitionsrisiko; ausgewogenes Destinationsportfolio.

Die Integration bietet unseren Kunden Vorteile, stärkt unsere Ergebnisse und verschafft uns einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

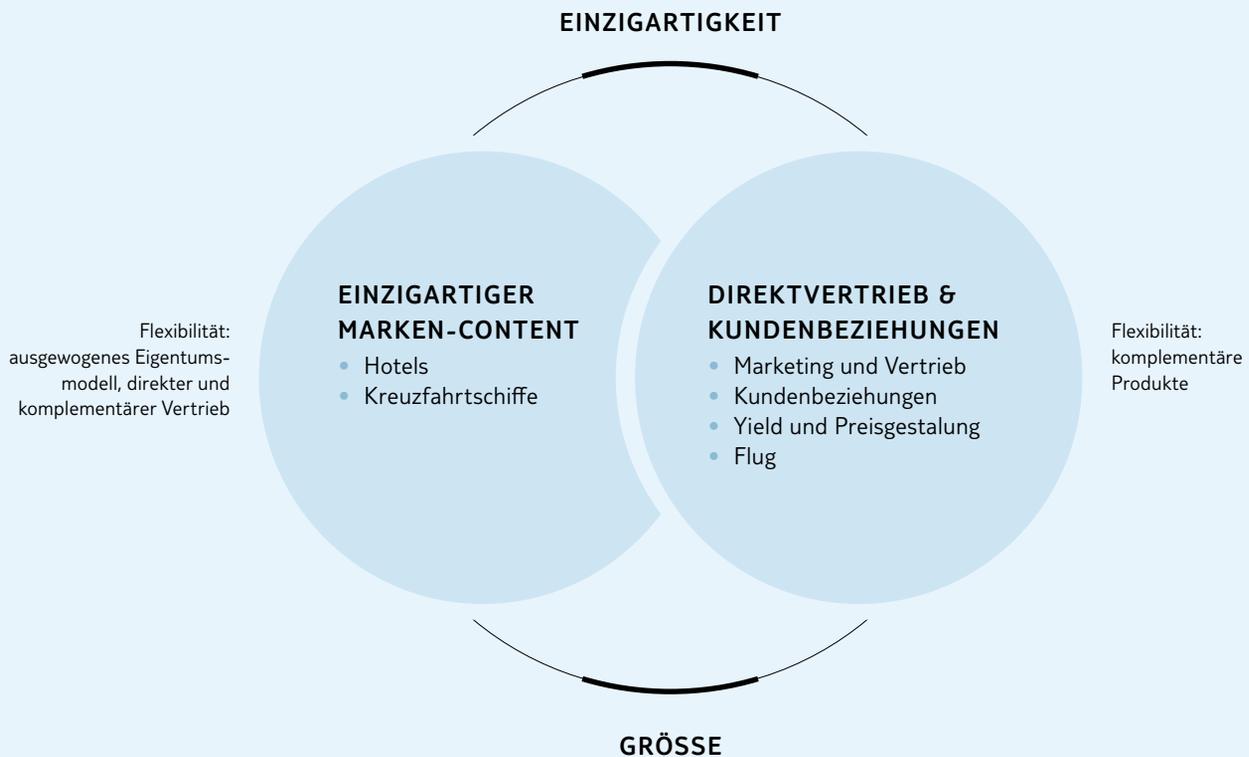
AUS KUNDENSICHT

- Einfach und komfortabel
- Durchgängiges Kundenerlebnis
- Einzigartige und exklusive Produkte
- TUI als Reisepartner, der höchstes Vertrauen genießt
- Mobile Dienstleistungen und Inspiration

AUS SICHT DER TUI GROUP

- Risikoarmes Wachstum bei differenziertem Hotel- und Kreuzfahrtangebot auf Basis unserer direkten Kundenbeziehungen
- Hohe Auslastung, Yield Management und Risikominderung
- Lokale Freiräume zur aktiven Marktgestaltung
- Flexibilität in einem sich wandelnden Marktumfeld

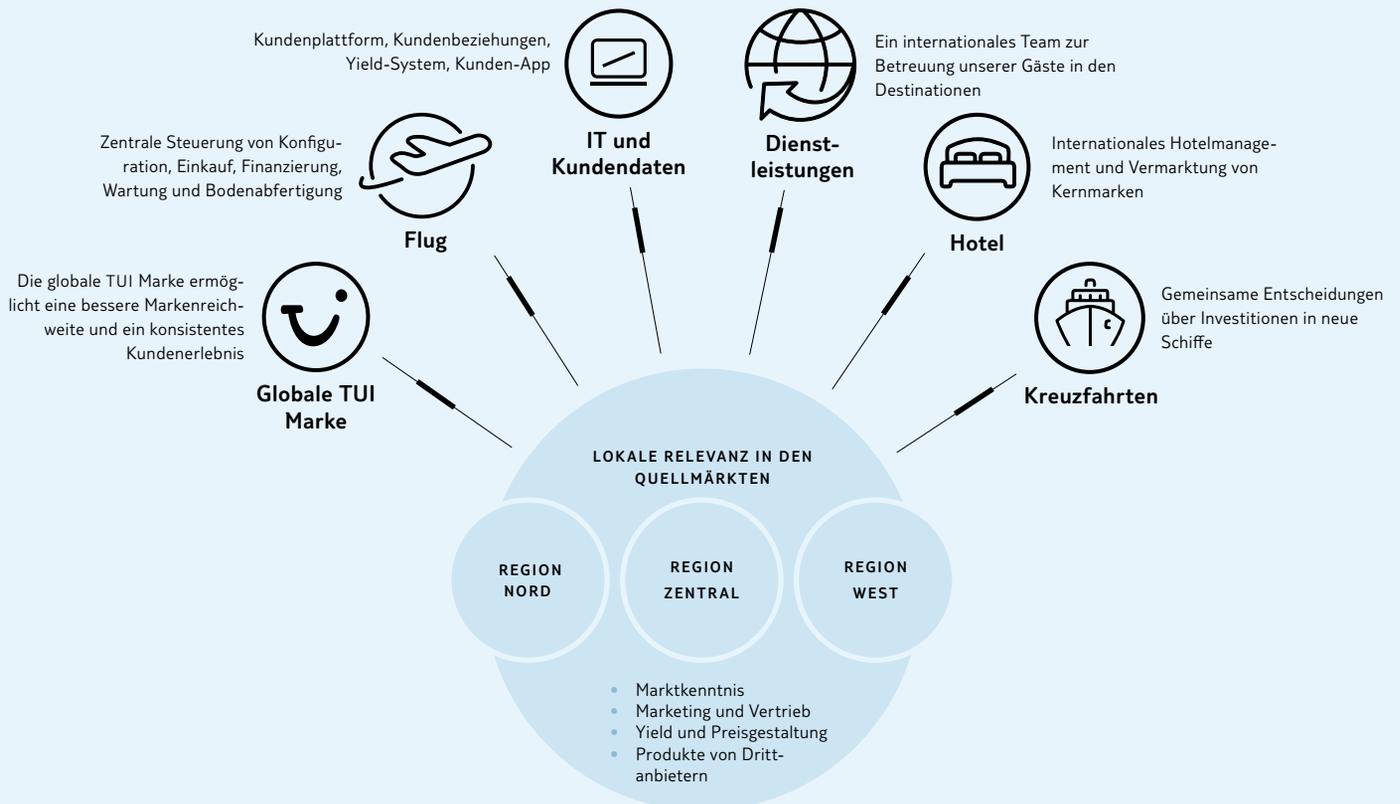
Unsere Stärke im Direktvertrieb und unsere direkten Kundenbeziehungen ermöglichen das Wachstum unserer Hotel- und Kreuzfahrtmarken. So entsteht eine Aufwärtsspirale für nachhaltiges Wachstum.



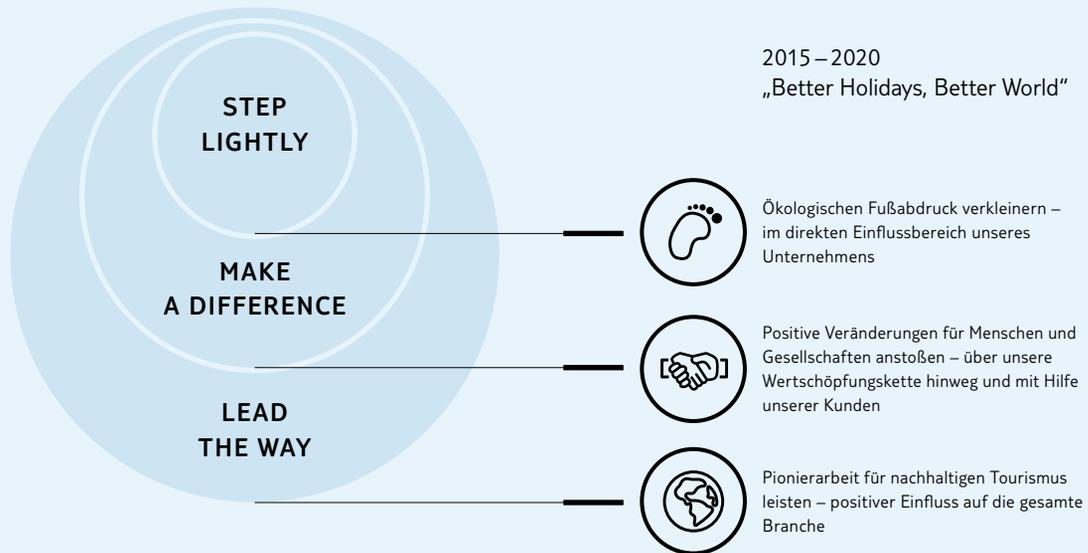
Wir haben ein flexibles und robustes Geschäftsmodell mit einem ausgewogenen Portfolio an Geschäftsbereichen.

- Wir können Flug- und Hotelkapazitäten umschichten und Kreuzfahrtrouten anpassen.
- Wir verfügen über ein ausgewogenes Portfolio an Quellmärkten und Destinationen.
- Wir haben gute und langfristige Lieferantenbeziehungen.
- Wir verfügen über ein ausgewogenes Eigentumsmodell für Hotels (Eigentum vs. Management-Verträge), inklusive unserer Joint Venture-Partner.

Wir vereinen lokale Relevanz mit globaler Größe.



Wir sind überzeugt, dass unser konsequentes Engagement für Nachhaltigkeit uns vom Wettbewerb differenziert und wertschaffend ist.

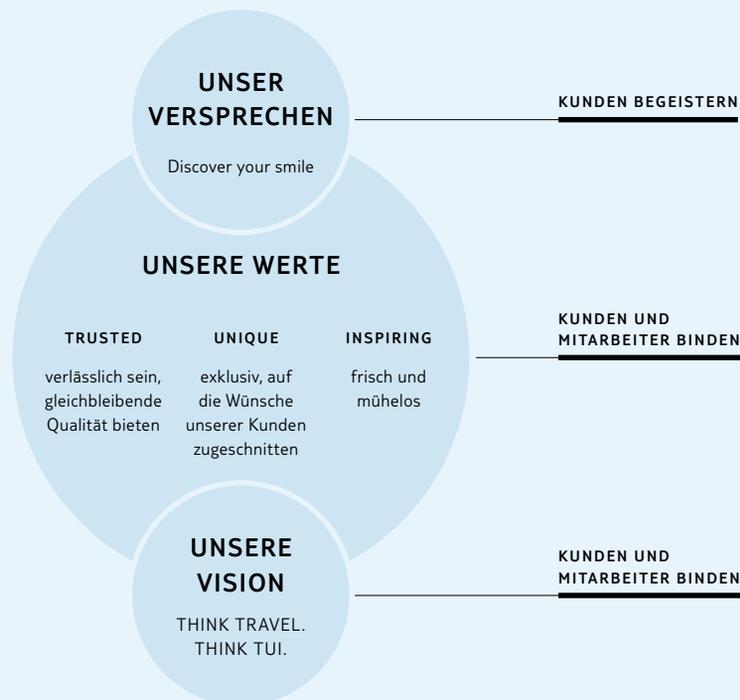


Mit unserer anspruchsvollen Nachhaltigkeitsstrategie 2020 „Better Holidays, Better World“, die auf drei Säulen basiert, gestalten wir die Zukunft für nachhaltigen Tourismus.

→ *Siehe ab Seite 93*

Wir verfolgen eine gemeinsame Vision und haben gemeinsame Werte zur Erreichung unserer Ziele.

Unsere Vision, unsere Werte und unser Kundenversprechen bilden die Grundlagen unserer Haltung und unseres Handelns - sowohl intern als auch extern.



Die Vielfalt der Welt entdecken, Grenzen überwinden, fremde Länder und Kulturen erleben: Reisen eröffnet neue Horizonte. Wir gestalten für unsere Gäste in aller Welt unvergessliche Momente und lassen ihre Träume wahr werden. Wir wissen auch, was Reisen für viele Länder der Erde und die Menschen dort bedeutet. Wir investieren und gestalten ein Stück Zukunft dieser Länder mit – engagiert und nachhaltig.

Was wir erreichen wollen – unsere Wachstumsstrategie



1. WACHSTUM BEI HOTEL- UND KREUZFABRTMARKEN

Hotels und Kreuzfahrtschiffe sind die wichtigsten Differenzierungsmerkmale für das Kundenerlebnis und beeinflussen maßgeblich Kundenzufriedenheit und -bindung. Daher wollen wir durch den Ausbau unserer einzigartigen Hotel- und Kreuzfahrtmarken wachsen.

Unser Wachstum wird sich dabei auf unsere Kernmarken fokussieren – diese Marken sind aufgrund ihrer starken Resonanz bei den jeweiligen Kunden, ihres Wettbewerbsvorteils sowie ihrer Skalierbarkeit ausgewählt worden.

Nach dem Zusammenschluss mit der TUI Travel PLC im Dezember 2014 war unsere Zielsetzung, etwa 60 zusätzliche Hotels bis 2018/19 zu eröffnen. Bislang haben wir 18 neue und zwei neu positionierte Hotels eröffnet (Stand 30. September 2016) und erwarten etwa 40 bis 45 weitere Eröffnungen bis Ende 2018/19 sowie weitere neu positionierte Hotels. Unter Berücksichtigung der Finanzierungsstruktur unseres aktuellen Portfolios erwarten wir, dass jedes neue Hotel durchschnittlich mit 2 Mio. € zu unserem bereinigten EBITA beiträgt.

RIU

3- bis 5-Sterne-Hotels in den besten Strandlagen der Welt, vom All Inclusive-Familienurlaub bis zum Romantik- und Luxusurlaub

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- 94 Hotels erwirtschaften ein bereinigtes EBITA von 318 Mio. €
- Auslastung 90 %
- ROIC 26 % (ohne Geschäfts- und Firmenwert)

ERÖFFNUNGEN

- 2014/15: Aruba, Mauritius, Bulgarien, Berlin
- 2015/16: Dominikanische Republik, Sri Lanka, New York, Dublin
- Winter 2016/17: Jamaika
- 2017/18 Mexico (Costa Mujeres)

ROBINSON

Premiumclubs in erstklassigen Lagen am Strand oder in den Bergen

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- 24 Clubs erwirtschaften ein bereinigtes EBITA von 39 Mio. €
- ROIC 13 %

ERÖFFNUNGEN

- 2014/15: Tunesien
- 2015/16: Griechenland, Türkei
- Sommer 2017: Südostasien

TUI SENSATORI

Moderner Luxusurlaub für alle Sinne

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- Zehn Resorts, davon fünf Konzernhotels

ERÖFFNUNGEN KONZERNHOTELS

- 2014/15: Zypern, Türkei
- 2015/16: Dominikanische Republik
- Sommer 2017: Rhodos

TUI BLUE

Premiumhotels in erstklassigen Lagen mit starken regionalen Einflüssen

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- TUI Blue startete in diesem Jahr mit zwei neu positionierten Hotels

ERÖFFNUNGEN

- 2015/16: Türkei (neu positioniert)
- Winter 2016/17: Teneriffa (neu), Deutschland und Österreich (neu positioniert)
- Sommer 2017: Kroatien (neu), Italien (neu positioniert), Deutschland (neu positioniert)

TUI MAGIC LIFE

All Inclusive-Cluburlaub in erstklassigen Strandlagen

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- 13 Clubs

ERÖFFNUNGEN

- 2014/15: Ibiza, Rhodos

TUI SENSIMAR

Stylische 4- bis 5-Sterne-Hotels für Paare, die Wert auf Großzügigkeit und Entspannung legen

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- 48 Resorts, davon 20 Konzernhotels

ERÖFFNUNGEN

- Konzernhotels – 2014/15: Portugal, Kroatien
- Dritthotels – Winter 2016/17: Lanzarote, Kapverden, Mauritius
- Dritthotels – Sommer 2017: Sardinien, Griechenland, Tunesien

TUI FAMILY LIFE

Die perfekte Umgebung für einen unvergesslichen Familienurlaub

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- 29 Resorts, davon 17 Konzernhotels

ERÖFFNUNGEN DRITTHOTELS

- Winter 2016/17: Thailand, Spanien
- Sommer 2017: Sardinien, Kroatien, Spanien, Bulgarien

THOMSON CRUISES

Britischer Marktführer bei All Inclusive-Flugkreuzfahrten

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- Fünf Schiffe
- Bereinigtes EBITA 61 Mio. €

NEUZUGÄNGE

- Sommer 2016: TUI Discovery
- Sommer 2017: TUI Discovery 2
- Sommer 2018: zusätzliches Schiff von TUI Cruises (Mein Schiff 1)
- Sommer 2019: zusätzliches Schiff von TUI Cruises (Mein Schiff 2)

TUI CRUISES

Deutschsprachige Premium All Inclusive-Kreuzfahrten

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- Fünf Kreuzfahrtschiffe
- Anteil am bereinigten EAT 100 Mio. €
- ROIC 9%/ROE 36%

NEUZUGÄNGE

- Sommer 2016: Mein Schiff 5
- Drei Neubauten, von denen in den nächsten drei Jahren jeweils einer ausgeliefert wird (2017 bis 2019)

HAPAG-LLOYD

Luxus- und Expeditionskreuzfahrten

AKTUELLES PORTFOLIO (2015/16)

- Vier Schiffe
- Bereinigtes EBITA 30 Mio. €

NEUZUGÄNGE

- Zwei neue Expeditionsschiffe werden im Frühjahr und Herbst 2019 in Dienst gestellt

Das Wachstum im Kreuzfahrtsegment fokussiert sich weiterhin auf den europäischen Kreuzfahrtmarkt, der eine niedrige Penetrationsrate aufweist. Wir bauen die Kapazitäten bei TUI Cruises aus und modernisieren unsere Kreuzfahrtmarken in Großbritannien sowie im Luxus-/Expeditionssegment.

- Der europäische Kreuzfahrtmarkt ist im Vergleich zu dem der USA weiterhin durch eine niedrige Penetrationsrate gekennzeichnet, weist jedoch die entscheidenden demografischen Merkmale bei Alter, Wohlstand und verfügbarer Freizeit für künftiges Wachstum auf.

➔ *Siehe ab Seite 73*

+ 3

Drei Neubauten in den kommenden drei Jahren

- TUI Cruises hat im Juli 2016 erfolgreich die Mein Schiff 5 in Dienst gestellt und wird seine Flotte in den kommenden drei Jahren um weitere drei Neubauten ausbauen. Pro neuem Schiff wird ein Ergebnisbeitrag nach Steuern von rund 25 Mio. € bis 30 Mio. € erwartet.

- Thomson Cruises setzt seinen Modernisierungskurs fort. Im Sommer 2016 wurde die TUI Discovery in Dienst gestellt, und für den Sommer 2017 ist die Auslieferung der TUI Discovery 2 geplant. Außerdem werden die Mein Schiff 1 und die Mein Schiff 2 in den Jahren 2018 und 2019 von der TUI Cruises-Flotte nach Großbritannien überstellt. Wir erwarten, dass jedes neue Schiff auf Basis konstanter Wechselkurse rund 25 Mio. € jährlich zum bereinigten EBITA beitragen wird.
- Nachdem Hapag-Lloyd Cruises erfolgreich den Turnaround erreicht hat und in die Gewinnzone zurückgekehrt ist, haben wir die Modernisierung und den Ausbau der Expeditionsflotte angekündigt. Zwei Neubauten werden im Jahr 2019 ausgeliefert, die einen zusätzlichen Ergebnisbeitrag von 15 Mio. € pro Jahr und Schiff liefern sollen.

Unser Wachstum fokussiert sich auf Destinationen mit hohen Margen und ROIC-Werten sowie auf solche, in denen wir einen Wettbewerbsvorteil besitzen.

- Ganzjahresdestinationen weisen höhere Auslastungsraten, eine weniger ausgeprägte Saisonalität der Ergebnisse und somit höhere Renditen auf.
- Ganzjahresdestinationen eröffnen auch die Möglichkeit, an andere Quellmärkte außerhalb der TUI Group zu verkaufen – so stammt beispielsweise ein bedeutender Anteil der Gesamtumsätze von Riu in der Karibik aus den USA.
- Wir können unsere starke Präsenz auf der Langstrecke und in Ganzjahresdestinationen nutzen – mehr als 50 % unseres aktuellen Portfolios im Bereich Hotels & Resorts liegen in Ganzjahresdestinationen und rund 40 % der Quellmarktkunden reisen in Ganzjahresdestinationen (Kanaren, Kapverden, Nordafrika und Langstrecke).
- Dank unserer 787er-Flotte können wir mehr Kunden effizienter in Langstreckendestinationen fliegen. Im Jahr 2015/16 sind rund 15 % unserer Pauschalreisekunden zu Langstreckenzielen gereist. Wir erwarten, dass die Zahl unserer Langstrecken-Pauschalreisekunden in den kommenden drei Jahren um 500.000 zunimmt.

Wir werden unsere **Kundenbeziehungen in den Resorts** weiter ausbauen.

Unsere einzigartigen Zielgebiedsdienstleistungen füllen unsere Marke mit Leben. Wir operieren in mehr als 100 Destinationen und haben Zugang zu über 11 Mio. Kunden. Unsere Dienstleister managen Flughafentransfers, Ausflüge und Dienstleistungen in den Resorts. Im Geschäftsjahr 2015/16 haben wir die Ausgliederung unseres Destination Services-Geschäfts aus der Hotelbeds Group abgeschlossen, die anschließend verkauft wurde, und durch die Integration und Kosteneinsparmaßnahmen bislang Synergien in

> 50 %

Mehr als 50 % unseres aktuellen Portfolios im Bereich Hotels & Resorts liegen in Ganzjahresdestinationen

Höhe von 10 Mio. € realisiert. Unser Wachstum bei den Zielgebietsdienstleistungen wird durch einen Anstieg des Anteils differenzierter Ausflüge (von aktuell etwa 20 %) und Zuwächsen beim Verkauf von Ausflügen durch Online- und mobile Kanäle getrieben. Außerdem setzen wir den Ausbau unseres Netzwerks fort: Im November 2016 haben wir ein Destination Management-Unternehmen in den USA gegründet, und derzeit sondieren wir das Potenzial für weitere Gesellschaften in anderen Ländern.

Ausgewogenes Eigentumsmodell für neue und bestehende Hotels und Kreuzfahrtschiffe, mit klaren Mindestrenditevorgaben.

- Wir verfügen über ein ausgewogenes Eigentumsmodell für Hotels; knapp 50 % unserer Hotels werden im Rahmen von Management- oder Franchise-Verträgen betrieben.
- Wir investieren in differenzierte Produkte, in Wachstumsbereiche und in Produkte, bei denen Angebotsknappheit herrscht.
- Unsere starken Joint Venture-Beziehungen schaffen für unsere Hotels und Kreuzfahrtschiffe signifikante operative Vorteile und reduzieren zugleich die Höhe des investierten Kapitals auf konsolidierter Basis.
- Unser Ziel ist ein ROIC (auf Basis unserer Konzerndefinition) von durchschnittlich mindestens 15 % auf Neuinvestitionen (im Vergleich zu dem gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz unseres Konzerns von 7,5 %).

➔ *Siehe ab Seite 46*

21,3 %

ROIC Cruises in 2015 / 16

- Unsere Hotel- und unser Kreuzfahrtsegmente erzielten jeweils einen ROIC, der deutlich über den Kapitalkosten lag. Das Segment Hotels & Resorts erzielte in 2015 / 16 einen ROIC von 12,3 % (gegenüber den durchschnittlichen gewichteten Segment-Kapitalkosten von 6,5 %), während das Segment Kreuzfahrten einen ROIC von 21,3 % (gegenüber den durchschnittlichen gewichteten Segment-Kapitalkosten von 7,5 %) berichtete.



2. DIREKTE KUNDENBEZIEHUNGEN

Die Stärke unseres Direktvertriebs und unsere direkten Kundenbeziehungen ermöglichen ein risikoarmes Wachstum unserer Konzernhotel- und Kreuzfahrtmarken und kreieren eine Aufwärtsspirale für nachhaltiges Wachstum. Zugleich verschaffen uns diese Faktoren einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Hotel- und Kreuzfahrtgesellschaften, die einen geringeren Anteil an Direktvertrieb aufweisen.

Wir nutzen die globale Stärke der Marke TUI: Ein einheitlicher Markenauftritt bietet signifikante Chancen im Hinblick auf unser Wachstumspotenzial, die Konsistenz des Kundenerlebnisses, die digitale Präsenz, operative Effizienz und Wettbewerbsstärke. Unser Ziel ist es, langfristig unter einer einzigen Marke aufzutreten, soweit dies sinnvoll ist, jedoch zugleich unsere lokalen Wurzeln zu bewahren. Im Oktober 2015 haben wir in den Niederlanden erfolgreich mit unserer Markenmigration begonnen und in diesem Quellmarkt innerhalb weniger Wochen nach dem TUI Rebranding eine hohe ungestützte Markenbekanntheit erreicht. Auch in Frankreich ist die Markenmigration erfolgt. Im Herbst 2016 werden Belgien und die Nordischen Länder folgen – und anschließend, Ende 2017, Großbritannien. Der Markenwechsel wird durch anhaltende operative Effizienz und zusätzliche Umsätze finanziert.



Niederlande

Erfolgreiche
Markenmigration
im Oktober 2015

Steigerung des Anteils des Direkt- und Online-Vertriebs: Eine direkte Kundenbeziehung ermöglicht uns die Gestaltung personalisierter Erlebnisse und verschafft uns einen starken Wettbewerbsvorteil. Im Jahr 2015/16 buchten 72 % unserer Kunden in den Quellmärkten über unsere direkten Vertriebskanäle (ein Anstieg um 2 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr), 43 % davon buchten online (ein Anstieg um 2 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr). In der Region Nord (Großbritannien und die Nordischen Länder) vertreiben wir jetzt mehr als 60 % unserer Urlaubsangebote online. Weitere Fortschritte haben wir auch in der Region Zentral (47 % kontrollierter Vertrieb, 15 % Online-Vertrieb) und in der Region West (70 % kontrollierter Vertrieb, 52 % Online-Vertrieb) erzielt.

Wir nutzen unsere globalen IT-Plattformen für unsere direkten Kundenbeziehungen: IT bildet die Grundlage der TUI Prozesse. Sie bietet die technologischen Lösungen, die erforderlich sind, um die Strategie der TUI Group umzusetzen und unseren Kunden unvergessliche Erlebnisse zu verschaffen. Die Nutzung des Internets und mobiler Endgeräte haben bei unseren Kunden stark zugenommen. Daher setzen wir auf Technologien, mit denen wir unsere Destinationen innovativer präsentieren können, um unseren Kunden Inspirationen für ihre Urlaubsentscheidungen durch hervorragende personalisierte digitale Erlebnisse zu bieten.



Die MyTUI App

wurde innerhalb von drei Jahren umgesetzt und in zehn Ländern bisher mehr als 3,5 Mio. Mal heruntergeladen

- **Kunden-App:** Die MyTUI App bildet das Herzstück unserer Vision für mobile Anwendungen. Durch diese inspirierende, einfach zu handhabende Technologie erwirken wir Verhaltensänderungen bei unseren Kunden, die zur Schaffung unseres größten digitalen Vertriebskanals für Urlaubsreisen, Flüge und Zusatzleistungen führen werden. Die TUI App wird zugleich auch ein wichtiger Treiber für die Kundengewinnung und -bindung sein. Innerhalb von drei Jahren hat unsere App, die in zehn Ländern umgesetzt wird und bisher mehr als 3,5 Mio. Mal heruntergeladen worden ist, auf Anhieb zahlreiche Auszeichnungen erhalten: Sie bietet ein umfassendes, intensives Erlebnis und hilft unseren Kunden nicht nur dabei, ihren Wunschkurlaub zu entdecken und zu bezahlen, sondern ermöglicht es ihnen auch, ihre Destination zu erforschen, Sehenswertes zu entdecken und unvergessliche Reisen und Ausflüge zu buchen. Die App muss beim Ausrollen auf andere Länder nur geringfügig angepasst werden. Darüber hinaus lässt sie sich leicht durch verbesserte und aktualisierte Funktionen an die sich wandelnden Kundenerwartungen anpassen. Unsere Zielsetzungen entwickeln sich aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung beständig weiter und führen zu weiteren Produktinnovationen. Unsere aktuellen Entwicklungsprojekte umfassen unter anderem inspirierende Videos, Hotel-Check-in, Reiseinformationen in Echtzeit, Social Feeds, Transferzeiten, den Verkauf von Zusatzleistungen vor Ort, interaktive Karten, Online-Restaurantbuchungen und Virtual Reality.

- **Konzern-Marketingplattform:** Wir wollen die Möglichkeiten, mit unseren Kunden zu interagieren, ausbauen, indem wir unsere Kundendaten so nutzen, dass wir ihnen einen zeitgemäßen, personalisierten Service bieten können. Dies soll zu Kundenerlebnissen führen, die die Kundengewinnung und -bindung erhöhen und somit durch Upselling, Crossselling und Folgebuchungen geschäftsfördernd wirken. Durch eine übergreifende Marketingplattform und Marketingmaßnahmen in verschiedenen Quellmärkten können wir unsere Kunden besser bei ihrer Urlaubsrecherche und ihren Urlaubsvorbereitungen nach einer erfolgten Buchung unterstützen. Zusätzlich wollen wir für bestimmte Kundensegmente erweiterte Dienstleistungen anbieten, wie einen Concierge Service in Großbritannien.



Personalisierter,

zeitgemäßer Service und Marketing

- **Yield Management:** Wir haben unsere eigene maßgeschneiderte Lösung für eine Automatisierung des Yield Management und der Preisgestaltung für Urlaubsangebote entwickelt, die rund um die Uhr auf Änderungen der Nachfrage und der Kosten im Tagesverlauf reagiert. Diese Software umfasst Prognosealgorithmen sowie eine auf das Veranstaltergeschäft zugeschnittene Geschäftslogik, bei der Flüge und Hotels gleichzeitig verkauft werden. Darüber hinaus umfasst sie eine Benutzerschnittstelle, die ein hohes Maß an Transparenz und Kontrollen zur Unterstützung des Yield Management-Prozesses bietet. Nachdem die erste Phase im Jahr 2013 in Großbritannien erfolgreich durchgeführt und die Software anschließend 2014 landesweit ausgerollt worden war, wurde das System 2015 in Frankreich und 2016 in den Nordischen Ländern eingeführt. Wir streben jetzt eine Umsetzung innerhalb der kommenden 24 Monate in weiteren Märkten an, unter anderem in Deutschland.

Verbesserung der operativen Effizienz: Wir werden weiterhin in unseren Quellmärkten Effizienzverbesserungen vorantreiben, die folgende Elemente umfassen:

- In Deutschland fokussieren wir uns auch auf den Ausbau unseres Marktanteils durch ein erweitertes Produktangebot und die Ausweitung des Direkt- und Online-Vertriebs sowie die Verbesserung der operativen Effizienz.
- In Frankreich haben wir die Übernahme des französischen Veranstaltergeschäfts von Transat für einen Unternehmenswert von 55 Mio. € abgeschlossen. Der Erwerb wird unsere bestehenden Pläne für einen Turnaround in diesem Quellmarkt durch eine Marktkonsolidierung und erhebliches Margenpotenzial verstärken. Er soll unsere bereinigte EBITA-Marge in Frankreich auf 2,5 % bringen.
- Im Rahmen unseres OneAviation-Programms werden wir durch die zentrale Steuerung der Flugbereiche Konfiguration, Einkauf, Finanzierung, Wartung und Bodenabfertigung effizienter.

Umsatzwachstum auf Basis höherer Flexibilität für unsere Kunden: Wir nutzen Technologien, um weiteres Umsatzwachstum mit minimaler Kapazitätsbindung zu erzielen, so beispielsweise durch Flugkapazitäten von Drittanbietern und Dynamic Packaging.

Weiterer Ausbau der Marktführerschaft: Auf der Grundlage der oben beschriebenen Wachstumsstrategie wollen wir mit einem profitablen Umsatzwachstum von durchschnittlich jährlich rund 3 % zu konstanten Wechselkursen stärker als der Markt wachsen. Im Geschäftsjahr 2015/16 erzielten wir einen Zuwachs bei unserem Markenumsatz (der auch die Umsätze aus unserem Joint Venture in Kanada sowie von TUI Cruises umfasst) von 2,4 % und beim Umsatz von 1,4 % auf Basis konstanter Wechselkurse. Das bereinigte Wachstum wurde teilweise durch die Auswirkungen der rückläufigen Nachfrage nach Reisen in die Türkei in einigen unserer Quellmärkte kompensiert. Die Zahl der Kunden aus unseren Quellmärkten (ohne Kanada und Russland) lag mit 19,2 Mio. etwa auf Vorjahresniveau. Hier verzeichneten Großbritannien und die Niederlande gute Wachstumsraten, während Deutschland und die Nordischen Länder schlechter abschnitten. Dies war vor allem durch die rückläufige Nachfrage nach Angeboten in der Türkei bedingt, die nicht vollständig durch einen Anstieg der Nachfrage nach anderen Destinationen aufgefangen wurde.

Markt-
führer-
schaft

im weiteren Ausbau



3. BILANZSTÄRKE & FLEXIBILITÄT

Wir haben eine starke und flexible Bilanz, die weiteres Wachstum ermöglicht und unterstützt. Wir werden unsere strikte Finanzdisziplin wahren, um eine optimale Kapitalallokation zu gewährleisten.

Ein starker operativer Cash Flow ermöglicht uns die Finanzierung der Investitionen und Dividenden: Im Geschäftsjahr 2015/16 haben wir einen starken operativen Cash Flow erzielt. In Kombination mit den Erlösen aus der Veräußerung der Hotelbeds Group wird das hohe Niveau der operativen Cash-Generierung zur Finanzierung künftiger Investitionen und zu einer attraktiven Dividendenrendite beitragen.

Fokus auf sinnvolle Investitionen im Einklang mit unserer Strategie: Nach der Veräußerung der Hotelbeds Group spiegeln unsere Sachinvestitionen die Reinvestition von Erlösen in zielgerichtetes Wachstum wider. Bei der Kapitalallokation liegen unsere Prioritäten auf Investitionen in unsere einzigartigen Hotel- und Kreuzfahrtmarken. Wir allozieren auch weiterhin Kapital zur Stärkung des Kerns unseres Geschäfts, beispielsweise durch synergetische Akquisitionen wie Transat sowie durch die Wahrung einer starken und flexiblen Bilanz zur Unterstützung künftigen Wachstums. Wir haben, wie oben beschrieben, für Neuinvestitionen klare Mindest-Kapitalrenditen festgelegt, und materielle Investitionen werden vom Vorstand genehmigt.

Realisierung von Synergien aus dem Zusammenschluss: Zum Zeitpunkt unseres Zusammenschlusses mit der TUI Travel PLC haben wir unsere Absicht bekannt gegeben, bis Ende 2016/17 Synergien aus dem Zusammenschluss in Höhe von 100 Mio. € zu realisieren, darunter 50 Mio. € aus Corporate Streamlining, 30 Mio. € aus Verbesserungen der Auslastung von Konzernhotels und 20 Mio. € aus der Integration der Zielgebietsdienstleistungen in unser Touristikgeschäft. Bis Ende 2015/16 haben wir 80 Mio. € dieser Synergien realisiert und liegen damit im Plan, um die verbleibenden 20 Mio. € bis Ende 2016/17 zu realisieren. Außerdem hatten wir geplant, unseren bereinigten effektiven Steuersatz durch eine effizientere steuerliche Organschaft in Deutschland zu reduzieren. Dies wurde unmittelbar nach dem Zusammenschluss erreicht. Aktuell liegt der bereinigte effektive Steuersatz des Konzerns bei 25%.

100 Mio. €

Synergien aus dem
Zusammenschluss bis
Ende 2016/17

Umsetzung unserer Finanzziele zur Erzielung einer Neubewertung: Wir fokussieren uns auf unser Rating, um vorteilhafte Finanzierungsbedingungen zu erreichen und um uns den Zugang zum Kapitalmarkt weiterhin zu sichern. Hier haben wir bereits Fortschritte erzielt. Im April 2016 hat Moody's das Unternehmensrating der TUI Group auf Ba2 angehoben, und Standard & Poor's hat im Februar 2016 seinen Ausblick für TUI von „Stabil“ auf „Positiv“ verbessert. Wir haben unsere Finanzziele für 2015/16 eingehalten. So haben wir eine Verschuldungsdeckung des 3,3-fachen Ergebnisses (Ziel: 3,5- bis 2,75-faches Ergebnis) und eine Zinsdeckung von 4,8-fach (Ziel: 4,5- bis 5,5-fache Zinsdeckung) erreicht. Für das Geschäftsjahr 2016/17 haben wir unsere Ziele höhergesteckt: Die Verschuldungsdeckung soll nun im Korridor des 3,25- bis 2,5-fachen, die Zinsdeckung beim 4,75- bis 5,75-fachen liegen.

Wir verpflichten uns, eine attraktive Dividende zu zahlen: Basierend auf unserer Wachstumsstrategie wollen wir für unsere Anteilseigner überdurchschnittliche Kapitalrenditen erzielen. Wir werden unseren Anteilseignern für 2015/16 eine Dividende in Höhe von 63 Cent vorschlagen. Damit steigt die Basisdividende um 14,5 % (in Einklang mit dem EBITA-Wachstum auf Basis konstanter Wechselkurse). Zusätzlich zahlen wir 10 % auf die Basisdividende des Vorjahres, wie zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses im Jahr 2014 dargestellt. Für 2016/17 erwarten wir, eine Dividende auf der Basis des Wachstums des bereinigten EBITA zu konstanten Wechselkursen auszuzahlen (berechnet auf der Grundlage der Basisdividende von 58 Cent im Jahr 2015/16).

Weitere Wertmaximierung unseres Nichtkerngeschäfts: Im September 2016 haben wir die Veräußerung der Hotelbeds Group für 1,2 Mrd. € erfolgreich abgeschlossen und somit einen signifikanten Wert für dieses Nichtkerngeschäft realisiert. Wir befinden uns aktuell im Verkaufsprozess für Travelopia und wollen unverändert unsere Beteiligung an der Hapag-Lloyd AG veräußern.

1,2 Mrd. €

Veräußerung der
Hotelbeds Group