

# DELIVERING EXPERIENCES

MAGAZIN



# TUI im Profil

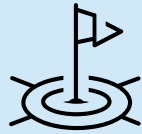
---



Flugzeuge

RUND

**150**



Urlaubsziele

**180**

LÄNDER



Mitarbeiter

**67** Tsd.

WELTWEIT



eigene Hotels

ÜBER

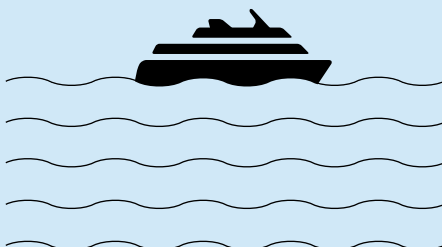
**300**

WELTWEIT



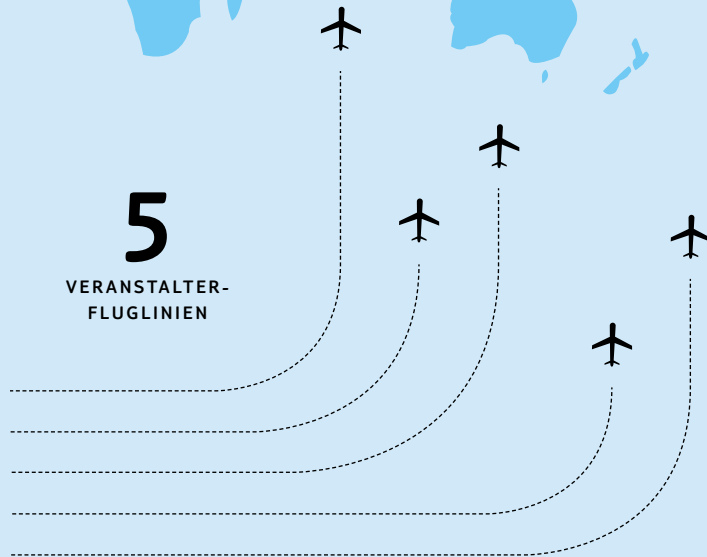
**14**

KREUZFAHRT-  
SCHIFFE



**5**

VERANSTALTER-  
FLUGLINIEN



## UNSERE VISION

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.

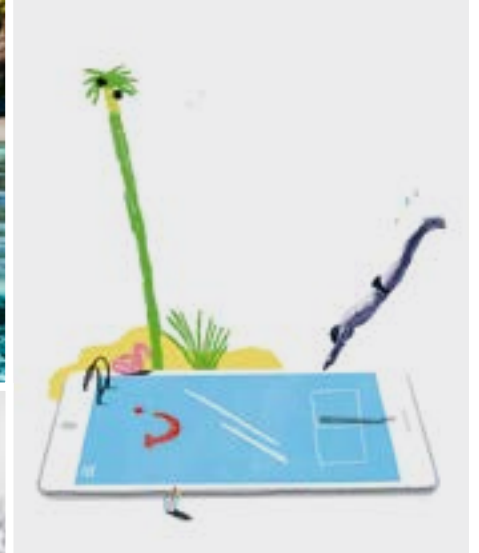
Wir, die 67.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TUI. Think Travel. Think TUI.





s. 10

s. 34



s. 20



s. 4



# INHALT



s. 26



s. 38



s. 50

*»Als weltweit führender Touristikonzern ermöglichen wir unseren Gästen Reiseerlebnisse, die individuell auf ihre Wünsche zugeschnitten sind.«*



s. 10

s. 34

---

## Medien

*Das Magazin sowie  
den Geschäftsbericht  
gibt es auch online*



Online



Mobil

---

<http://geschaeftsbericht2015-16.tuigroup.com/>





# INHALT

4 — **„UNSERE STRATEGIE ERWEIST SICH ALS ROBUST UND ZUKUNFTSFEST“**  
*Im Gespräch mit CEO Friedrich Jousen.*



10 — **365 TAGE**  
*Ganzjahresziele im Fokus. Warum TUI auf den Malediven expandiert.*



20 — **REISESTRÖME**  
*Herausforderung Hoteleinkauf: ein Tag mit Marina Comas.*



26 — **ONE SMILE**  
*Urlaub rundum sorglos – unterwegs mit Lea, Alex und dem TUI Smile.*



34 — **DIGITALE ERLEBNISWELTEN**  
*Apps, Wearables, Virtual Reality: TUI und der Kundenservice 2.0.*



38 — **LEINEN LOS**  
*Dürfen wir vorstellen: unsere Kreuzfahrtflotte! Kerngeschäft und Wachstum.*



46 — **DER SONNE ENTGEGEN**  
*Transatlantische Partnerschaft: Wie wir Synergien sinnvoll nutzen.*

50 — **„ZUFRIEDENE MITARBEITER SCHAFFEN EINZIGARTIGE URLAUBSERLEBNISSE“**  
*Dr. Elke Eller über die neue HR-Strategie.*

54 — **VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN**  
*Respektvolles Miteinander: Nachhaltigkeit hat viele Facetten.*



s. 26



s. 38



s. 50

s. 46



# *»Unsere Strategie erweist sich als robust und zukunftsfest«*



*Die TUI Group verfolgt konsequent ihren Wachstumskurs und setzt dabei auf eine Balance aus zentral gesteuerten Bereichen und starken lokalen Landes- und Tochtergesellschaften. Im Interview spricht der Vorstandsvorsitzende der TUI Group, Fritz Jousen, über die Vorteile dieses Ansatzes, neue Wachstumsfelder und die Bedeutung guter Führung.*



# 100

ÜBER 100 DESTINATIONEN

*Fritz Jousen, die TUI Group ist trotz weiterhin großer geopolitischer Herausforderungen im vergangenen Geschäftsjahr erneut zweistellig beim operativen Ergebnis gewachsen. Wie war das möglich?*

**FRITZ JOUSSEN:** Unsere strategische Aufstellung als integrierter Touristikonzern hat sich gerade auch im vergangenen Jahr als enorm robust erwiesen, aller exogenen Schocks zum Trotz. Da wir den Zugriff auf alle Bausteine der touristischen Wertschöpfungskette besitzen und in nahezu allen Destinationen der Welt präsent sind, konnten wir flexibel auf die veränderten Reisewünsche der Gäste reagieren. So haben wir beispielsweise nach dem Absturz einer Kolavia-Maschine in Sharm-el-Sheik Ende 2015 innerhalb von 24 Stunden für 26 Millionen Euro zusätzliche Bettenkapazitäten in Spanien eingekauft, neue Flugpläne erstellt und unsere Vertriebe auf diese Ziele hin ausgerichtet. Von dieser Flexibilität profitieren sowohl wir, und zwar in wirtschaftlicher Hinsicht, als auch unsere Kunden von einem extrem vielfältigen Angebot.

*Dennoch haben Destinationen wie die Türkei einen zweistelligen Rückgang der Gästezahlen erlebt.*

Für mich ist erst einmal entscheidend, dass unsere Industrie insgesamt wächst. Und das tut sie. Die Menschen wollen verreisen, fremde Kulturen und Länder erkunden, nur ihre Präferenzen verschieben sich von Jahr zu Jahr. Die TUI ist in über 100 Ländern der Erde präsent. Unser Geschäft verfügt also über eine breite Basis. Wir haben im Rahmen des Zusammenschlusses mit TUI Travel Ende 2014 dem Kapitalmarkt versprochen, im Dreijahreszeitraum bis zum Geschäftsjahr 2017/18 einen Zuwachs beim bereinigten EBITA von durchschnittlich mindestens 10 Prozent pro Jahr zu erzielen. An dieser Prognose halten wir fest.

»Die Tourismusindustrie wächst. Die Menschen wollen verreisen.«

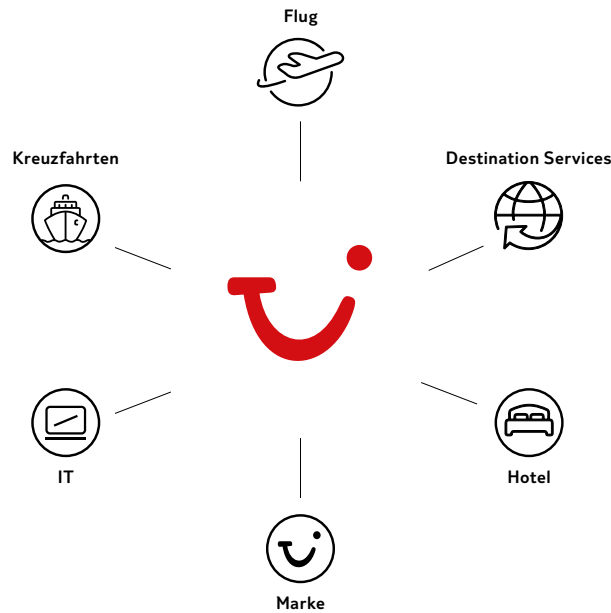
*Sie haben im vergangenen Geschäftsjahr sechs Bereiche definiert, die Sie aus der Konzernzentrale heraus steuern wollen. Welchen Hintergrund hatte diese Entscheidung?*

Wir wollen auf globaler Ebene Skaleneffekte nutzen, die sich durch unsere Größe und Internationalität anbieten, und die uns Vorteile im Wettbewerb bringen. Unter dieser Maßgabe haben wir uns die unterschiedlichen Themenfelder unseres Konzerns angeschaut und

sechs Bereiche identifiziert, in denen wir die Stärke eines weltweit operierenden Konzerns ausspielen können. Dies sind Marke, IT, Flug, Investitionen in Hotels und der Produkt-Einkauf, Kreuzfahrten sowie der Service in den Destinationen. Dort hingegen wo der Wettbewerb entschieden wird, nah am Kunden mit individuellen Wünschen, agiert das lokale Management in den Märkten vollkommen eigenständig. Ich nenne dieses Zusammenspiel „Freedom within a framework“.

*Die Einführung der globalen Dachmarke TUI stellt sicherlich eine besondere Herausforderung dar. Wie weit sind Sie hier inzwischen vorangekommen?*

Die Marke TUI ist international extrem stark. Wir haben große Fortschritte erzielt, was insbesondere dem enormen Einsatz und Engagement der lokalen Märkte zuzuschreiben ist, die die Umstellung auf die Marke TUI vorbildlich unterstützen – vor allem mit vielen Ideen und Aktionen für die lokalen Mitarbeiter. Neben Deutschland, Österreich, der Schweiz und Polen, wo wir schon immer unter dem Namen TUI im Markt aufgetreten sind, operieren wir inzwischen auch in den Niederlanden, Frankreich, Belgien sowie Skandinavien unter der globalen Dachmarke. 2017 folgen als letzte Länder Großbritannien und Irland. Ab nächstem Jahr erleben



**Marke**

Der Konzern ist ab Ende 2017 in ganz Europa unter der gemeinsamen Dachmarke TUI präsent.

**IT**

Eine zentrale IT-Infrastruktur – wir werden individueller und persönlicher für den Kunden.

**Kreuzfahrten**

Das angestrebte Wachstum in der Kreuzfahrt erfordert eine gemeinsame Entscheidung über die hierfür notwendigen Investitionen.

**Flug**

Die stärkere Zusammenarbeit im Flugbereich ermöglicht erhebliche Kosteneinsparungen.

**Destination Services**

Ein internationales Team übernimmt die Betreuung der Gäste in den Urlaubsländern.

**Hotel**

Investitionen in neue Hotels. Die internationale Vermarktung der Kern-Hotelmarken steigert die Auslastung.

## DIE 6 GLOBALEN PLATTFORMEN DER TUI GROUP

unsere Kunden dann in ganz Europa entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Beratung im Reisebüro, über den Flug bis hin zur Betreuung im Zielgebiet ein durchgängiges Markenerlebnis. In den Destinationen haben wir dafür ein gemeinsames internationales Team gebildet und so die zuvor nach Nationen aufgeteilten Reiseleiter zu einer Einheit zusammengeführt. In den Zielgebieten ist die TUI-Marke bereits extrem präsent. Die Kunden vertrauen TUI und die Mitarbeiter sind stolz, Teil dieser internationalen TUI-Familie zu sein.

*Warum steuern Sie die Entwicklung des Hotel- und Kreuzfahrt-Portfolios zentral?*

Wir wollen in beiden Geschäftsfeldern in den nächsten Jahren deutlich wachsen. Bei den Investitionen, die hierfür notwendig sind, sollten wir uns als Konzern darüber einig sein, in welche neuen Häuser, Länder und Schiffe unsere Mittel fließen sollen. Denn am Ende entscheidet die Auslastung der Hotels und Schiffe, die durch die Vertriebsstärke der lokalen Märkte sicherge-

stellt wird, wie erfolgreich wir sind. Deshalb ist es auch sinnvoll, unsere vier Hotelmarken Riu, Robinson, TUI Blue und TUI Magic Life sowie die drei Hotelkonzepte Sensimar, Sensori und Family Life international zu vermarkten.

*Werden Sie sich beim Ausbau des Hotelbereichs auf bestimmte Destinationen konzentrieren?*

Die Fernziele gewinnen enorm an Bedeutung und die Kapitalrendite ist besonders gut in Ländern mit 365 Tagen Sonne. Deshalb werden wir unsere eigenen Hotels vornehmlich in diesen Regionen errichten.

Ein Schwerpunkt unserer Investitionen liegt dabei in der Karibik – ein Ganzjahresziel, das sowohl Gäste aus Europa als auch den USA immer wieder bereisen. Wir verfügen inzwischen mit dem Dreamliner über ein Flugzeug, das aus Großbritannien ohne Zwischenstopp dorthin fliegen kann, und das zu relativ günstigen Kosten. Dies erlaubt es uns, einen Urlaub in der Karibik nahezu zu jenen Aufwendungen zu produzieren wie auf den Kanaren. Zum anderen wächst der Bedarf in der Karibik jedes Jahr zweistellig, ohne dass es die entsprechenden Hotelkapazitäten geben würde. Also bauen wir unsere Hotels dort selber und gehen davon aus, dass jedes Haus eine Kapitalrendite von bis zu 20 Prozent erzielt.

*Welche Motive spielen bei der Zentralisierung des Flugbereichs eine Rolle?*

Wir haben uns in der Vergangenheit wie fünf separate Fluggesellschaften verhalten und die Kosten-Vorteile, die innerhalb eines Airline-Verbundes möglich gewesen wären, nicht konsequent genutzt. Dies ändern wir jetzt. Wir sind zum Beispiel einer der größten Kunden von Boeing, dies sollte sich auch in den Konditionen beim Einkauf der Flugzeuge niederschlagen. Darüber hinaus konfigurieren wir die Flugzeuge nun so, dass

wir sie leichter zwischen den einzelnen Ländern, je nach Bedarf, austauschen können. Aus einer Hand steuern wir zudem die Wartung und das Ground Handling. In der lokalen Verantwortung verbleiben die Flug- und Crew-Planung. Insgesamt erwarten wir von der stärkeren Zentralisierung erhebliche Einsparungen.

**»Wir wollen im Hotel- und Kreuzfahrtgeschäft weiter wachsen.«**

*Die Digitalisierung hat viele Industrien radikal verändert. Welche Schritte unternimmt die TUI Group, um den Wandel in der Touristik aktiv zu gestalten?*

Entscheidend ist für uns, eine zentrale IT-Infrastruktur aufzubauen. Wir brauchen eine einheitliche Kundenplattform sowie ein zentrales CRM-System, um einen Blick auf unsere Gäste zu gewinnen. Nur so können wir Kunden maßgeschnei-

derte, individuelle Angebote unterbreiten. Wenn wir zum Beispiel wissen, dass ein Gast im Robinson Club Cala Serena auf Mallorca das Zimmer 624 bevorzugt und dieses kurzfristig in der ersten Oktober-Woche noch nicht belegt ist, dann wäre es doch toll, wenn wir ihm dieses zu einem besonders günstigen Preis anbieten könnten. Hiervon würden beide Seiten profitieren. Diesen Weg müssen wir zukünftig beschreiten. Wir werden so individueller und persönlicher für die Gäste.





# 67.000

MITARBEITER WELTWEIT

»Führung brauche ich in Zeiten des Wandels.«

*Sie beschäftigen sich nicht nur sehr intensiv mit der Strategie und den Wachstumsfeldern des Konzerns, sondern auch mit dem Thema Führung. Was macht einen guten Manager für Sie aus?*

Die Anforderungen an eine Führungskraft sind sehr vielfältig und komplex, zumal wenn sie ein internationales Team verantwortet oder in einer Matrix-Struktur arbeitet. Ich glaube aber, dass vier Dinge für gute Führung elementar sind. Ein Manager sollte immer eine Vision haben und davon seine Strategie ableiten. Er sollte Menschen inspirieren können und als Vorbild dienen, um bei Mitarbeitern Engagement zu erzeugen. Eine gute Führungskraft sollte ein Team aufbauen, das mit den richtigen Leuten an den richtigen Positionen besetzt ist. Und nicht zuletzt sollte sie ein Macher sein, der klare Ziele definiert, Hindernisse aus dem Weg räumt und darauf vorbereitet ist, schwierige Entscheidungen zu treffen.

*Sind kommunikative Fähigkeiten hingegen nicht mehr so entscheidend, weil durch die Digitalisierung Mitarbeiter auf viele Informationen selbst zugreifen können?*

Wer sich nicht mit Menschen im positiven Sinne auseinandersetzen möchte, der sollte keine Führungsposition anstreben. Führung brauche ich vor allem in Zeiten des Wandels. Und nur wer offen und kontinuierlich im Dialog mit seinem Team ist, wird die Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung mitnehmen können. Jeder hat da sicherlich einen eigenen Stil, was auch völlig in Ordnung ist. Doch es braucht in jedem Fall eine Vision. Bei uns im Konzern verfolgen wir die Vision „Think Travel. Think TUI“. Wir wollen in den Köpfen und Herzen der Menschen an erster Stelle stehen, wenn sie ans Reisen und ferne Länder denken. Dies ist ein sehr ambitionierter Anspruch. Ein Anspruch, den Führungskräfte und Mitarbeiter ganz individuell mit ihren Ideen und Verhaltensweisen zum Leben erwecken können.

## FÜHRUNGSMODELL

Ein gutes Modell besteht aus vier Bausteinen:  
Vision, Inspiration, Teamgestaltung und Verwirklichung.

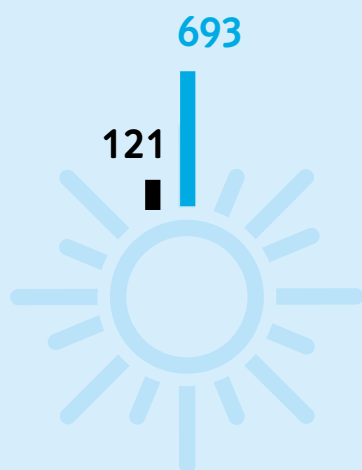


# 365 TAGE

*Fernreisen liegen im Trend. Allein im vergangenen Jahr wuchs dieser Bereich um 8 Prozent. Länder, die ganzjährig Sonne versprechen, sind jedoch nicht nur attraktiv für unsere Gäste, sondern überzeugen auch durch eine hohe Kapitalrendite. Schwerpunkte unserer Investitionen in eigene Hotels und Clubs liegen dabei in der Karibik sowie in Asien. So eröffnen zum Beispiel Robinson und Riu 2017 und 2018 neue Häuser auf den Malediven. Eine Reise zur aktuellen und zu einer künftigen Robinson-Insel zeigt, welche Herausforderungen die örtliche Infrastruktur für die Expansion bereithält, aber auch welche nachhaltigen Ideen bereits im Bau umgesetzt werden. Ein Wachstumskurs, der nicht zuletzt auch neue Zielgruppen in seinen Bann zieht – und das 365 Tage im Jahr.*







*Zimmer eigener Hotel-  
marken auf den Malediven  
2016 und 2018*

## KLIMA FÜR WACHSTUM

Ein durchgängig warmes Klima sorgt nicht nur für landschaftlich reizvolle Urlaubsdestinationen, sondern ermöglicht auch einen wirtschaftlichen Ganzjahresbetrieb der Hotels. Asien und der Indische Ozean bieten besonders großes Potenzial. Wenn spannende Kulturen der verschiedenen Länder auf die Hotelqualität sowie den Service der TUI-Hotelmarken und -konzepte treffen, entstehen neue Urlaubsparadiese.



# 3 6 5

Fernreisen liegen im Trend  
8 Prozent. Länder, die  
attraktiv für unsere Gäste, sind  
Schwerpunkte unserer  
in der Karibik sowie in Asien  
2018 neue Häuser auf  
künftigen Robinson-Insel zu  
für die Expansion bereit  
Bau umgesetzt werden. Ein  
in seinen



THOMAS PIETZKA, Managing Director TUI Hotels & Resorts

»Eine gute, stabile Wetterlage ist nur ein Teil des Erfolgsrezepts für ein beliebtes Urlaubsziel. Mit den bewährten Hotelmarken der TUI wollen wir unseren Gästen auch in neuen Destinationen Vielfalt mit hoher Qualität anbieten.«














## LOKALE RESSOURCEN

# 100%



*des Bedarfs an Wassermelonen,  
Bananen und Auberginen  
werden auf der Nachbarinsel erzeugt*



Wenn aus guter Nachbarschaft Arbeitsplätze entstehen: Fangfrischer Fisch sowie Produkte aus lokalem Obst- und Gemüseanbau sorgen nicht nur für Geschmackserlebnisse bei den TUI-Gästen, sondern auch für neue Aufträge für die örtliche Bevölkerung. Direkt im Resort beschäftigt der Robinson Club Maldives Huvadhu zudem rund 45 Prozent Malediver und schult vor Ort ihre Hotelfachkenntnisse.





*»Der besondere Reiz, einen Club auf den Malediven zu betreiben, liegt für mich in den logistischen Herausforderungen, aber auch in der Zusammenarbeit mit den unglaublich gastfreundschaftlichen Menschen hier.«*



HEINZ TRAUTMANN, General Manager Robinson Club Maldives Huvadhu











## AUSBAUFÄHIGE INFRASTRUKTUR

Wasserflugzeuge



Propellermaschinen



Speedboote



Rund 14.000 An- bzw. Abreisen verzeichnet der Robinson Club Maldives Huvadhu im Gaaf-Alif-Atoll jährlich. Die Weiterreise vom internationalen Flughafen in Malé ist dabei eine Frage des richtigen Verkehrsmittels und eine logistische Herausforderung. Mit Propellermaschinen für Inlandsflüge sowie Speedbooten erreichen die Gäste den Club. Doch die Infrastruktur variiert stark innerhalb des weitläufigen Inselstaates. Mit der Expansion in das Noonu-Atoll muss daher nun auch mit dem Einsatz von kleineren, nur tagsüber einsetzbaren Wasserflugzeugen geplant werden.





ALI OSMAN CAKAR, Front Office & Hotel Yield Manager,  
Robinson Club Maldives Huvadhoo

*»Für eine Reise in das Inselparadies sind unsere Gäste aus Europa meist einen ganzen Tag unterwegs. Umso wichtiger, dass wir ihnen tollen Service und viel Komfort bieten. Hier hat sich auf den Malediven in den vergangenen Jahren schon enorm viel getan.«*











## NACHHALTIGE ARCHITEKTUR

**35%**

*Kosteneinsparung durch  
moderne Klimatechnologie*



Rund 750 Arbeiter sorgen derzeit dafür, dass sich die bislang unbewohnte Insel Orivaru in den zweiten Robinson Club auf den Malediven verwandelt. Eine energieeffiziente Bauweise ist fester Bestandteil des Konzepts. Ein innovatives System zur Wärmerückgewinnung sowie eine neuen Klimaanlage-Technologie schonen dabei nicht nur das Klima, sondern sparen auch Kosten. Auch die leistungsstarke Kläranlage sowie die eigene Produktion von Trinkwasser aus Meerwasser ermöglichen einen nachhaltigen Betrieb des Resorts.



*»Unsere Maßnahmen zur Energieeinsparung haben sich in den großen Metropolen der Welt bereits bewährt. In einer Region wie den Malediven sind sie jedoch noch sehr neu und wenig verbreitet.«*



JOHN JARMANN, Site Manager des neuen Robinson Clubs Noonu











**50%** **50%***europäische Gäste*    *asiatische Gäste*

## AUSSICHTSREICHE MÄRKTE

Die ideale Lage im Indischen Ozean ist auch der Schlüssel zur Expansion im asiatischen Raum. Bereits heute stammen rund 50 Prozent der Robinson-Gäste aus China, Japan oder Korea. Aber auch für so genannte Expats, Mitarbeiter europäischer Firmen in Asien oder dem Mittleren Osten, dürften die neuen Resorts der TUI ein gut erreichbares Urlaubsziel darstellen. Ganz gleich, ob Asiaten ihre wenigen Urlaubstage planen oder Europäer ihr Fernweh stillen – das Inselparadies vermag sie alle in ihren Bann zu ziehen.







**BJÖRN THÜMMEL**, Director Finance / Managing Director,  
Robinson Club Maldives Pvt Ltd.

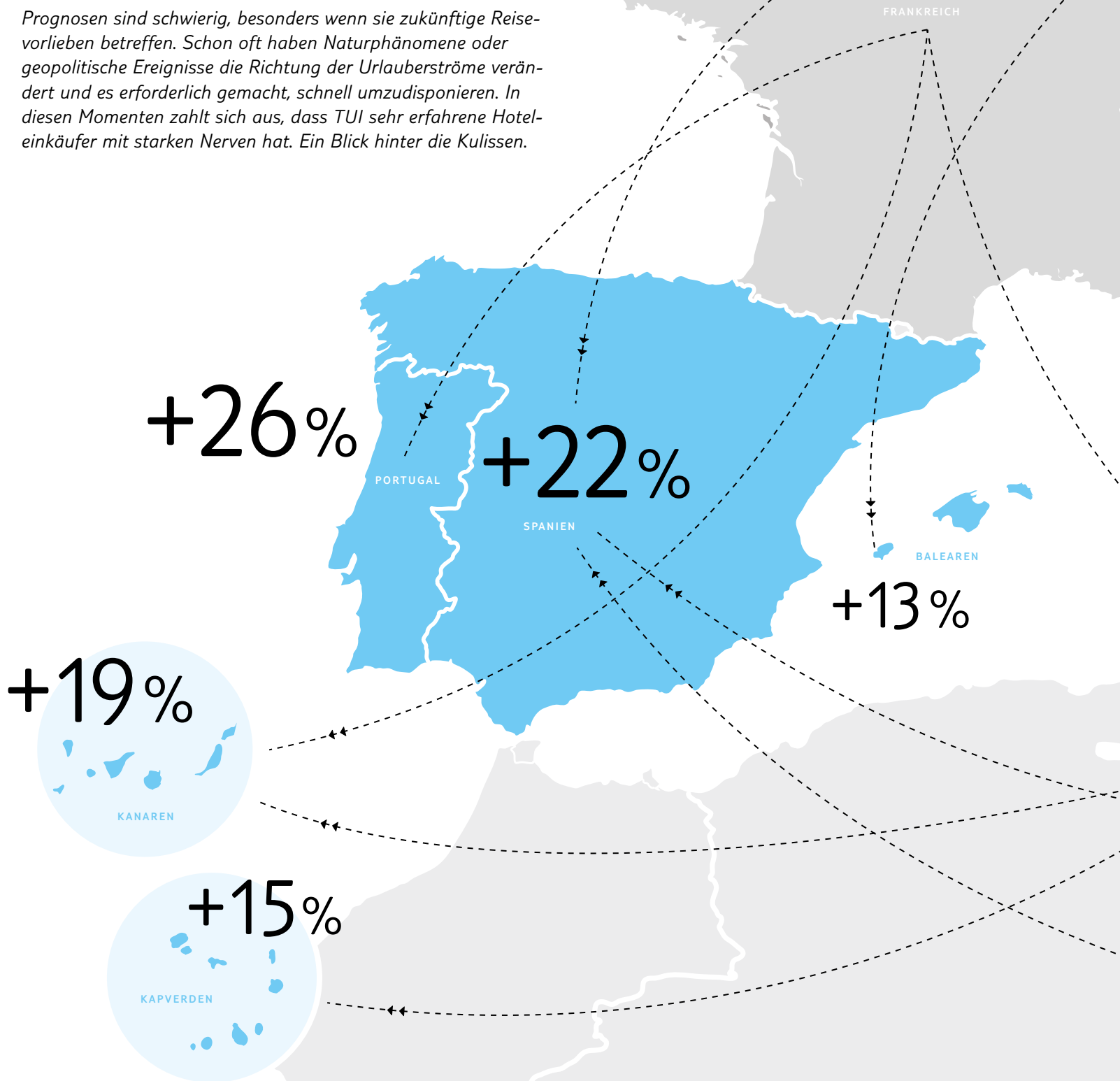
*»Auf einer Malediveninsel sind die Gäste meist schon direkt nach dem Betreten begeistert. Palmen, weißen Stränden und weitläufigen Korallenriffen kann sich keiner entziehen. Wir setzen alles daran, dieses Erlebnis durch besonderen Service noch einzigartiger zu gestalten.«*





# REISE-STRÖME

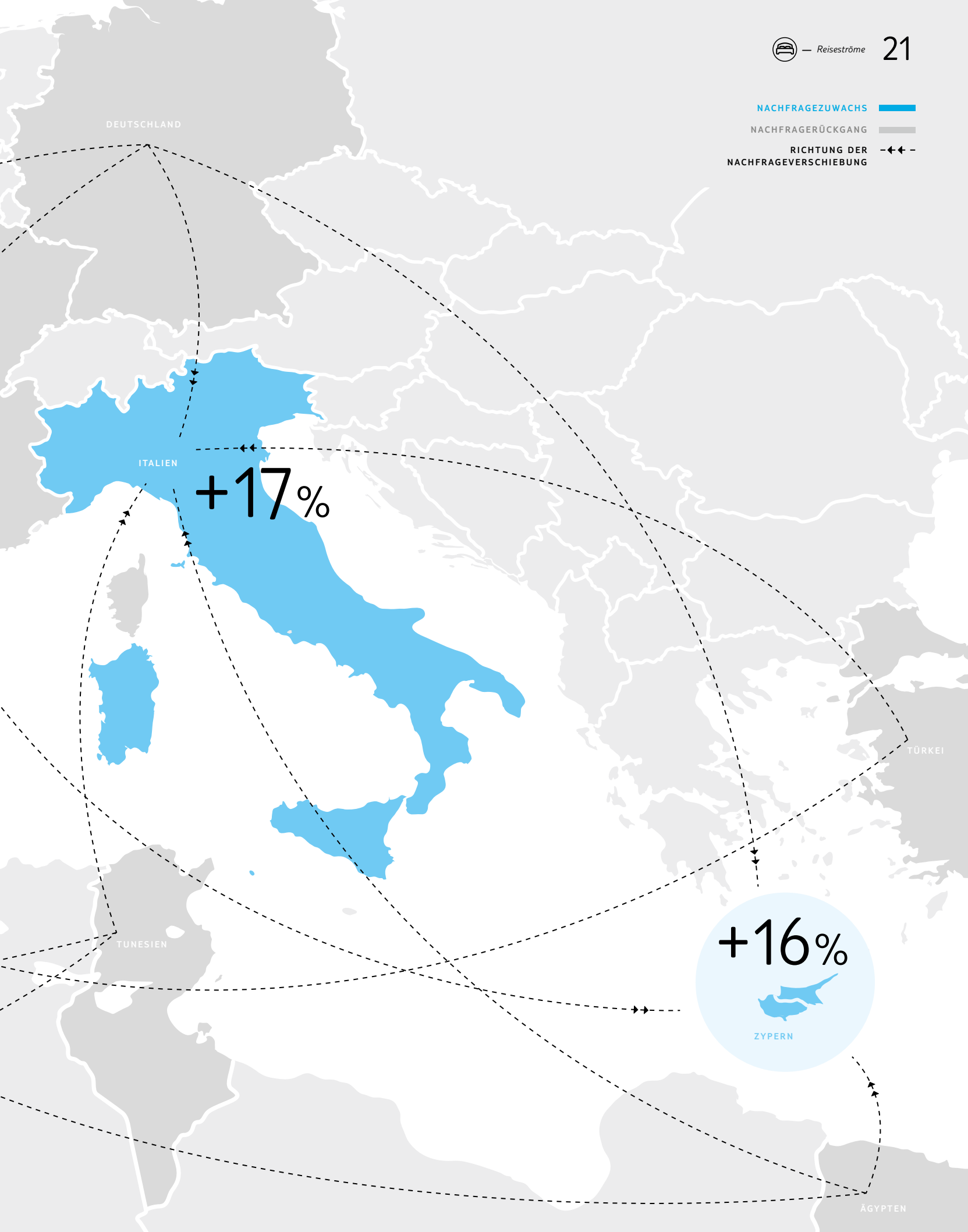
Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie zukünftige Reisevorlieben betreffen. Schon oft haben Naturphänomene oder geopolitische Ereignisse die Richtung der Urlauberströme verändert und es erforderlich gemacht, schnell umzudisponieren. In diesen Momenten zahlt sich aus, dass TUI sehr erfahrene Hotel-einkäufer mit starken Nerven hat. Ein Blick hinter die Kulissen.



NACHFRAGEZUWACHS

NACHFRAGERÜCKGANG

RICHTUNG DER NACHFRAGEVERSCHIEBUNG







wurden in der Region Spanien/  
Portugal/Kapverden 2016  
zusätzlich in das Portfolio auf-  
genommen.



NAME  
**MARINA COMAS**

POSITION  
Purchasing Director West Med

VERANTWORTLICH FÜR  
den Hoteleinkauf in Spanien (inkl. Balearen und Kanaren), Portugal und Kapverden

Stakkato! Marina Comas Finger fliegen über die Tastatur des Notebooks in ihrem lichtdurchfluteten Büro in Málaga. Die Einkaufsleiterin für das westliche Mittelmeer tippt, denkt und spricht schnell. Sobald sie von ihrer Aufgabe berichtet, trifft das spanische Temperament dabei auf einen klaren, analytischen Blick auf das Hotelgeschäft. Eine Kombination, mit der sie am Verhandlungstisch sicher zu überzeugen weiß. Die Geschwindigkeit kommt dabei nicht von ungefähr. Im vergangenen Geschäftsjahr wurde aus einem leichten Trend eine starke Verschiebung der Reiseströme vom östlichen in das westliche Mittelmeer. Aufgrund aktueller geopolitischer Ereignisse änderten die Urlauber ihre Reisevorlieben und zogen Spanien und Portugal – entgegen dem Trend der Vorjahre – der Türkei sowie den nordafrikanischen Destinationen vor. Die Hotelkontingente für die buchungsstarke Sommersaison waren zu diesem Zeitpunkt schon längst unter Dach und Fach. Neben der Vorbereitung für das kommende Reisejahr mussten Marina und ihr Team also in kürzester Zeit weitere Kapazitäten einkaufen, um neue Angebote für die Kunden der TUI zu schaffen.

#### „Wir wollten die Ersten sein“

Ein Wettlauf gegen die Zeit. Denn natürlich sahen nicht nur die TUI-Einkäufer diesen Trend auf sich zukommen, sondern auch die Experten der Wettbewerber. „Wir wollten die Ersten sein“, sagt Marina Comas über ihre ehrgeizige Herangehensweise. „Der Schlüssel zum Erfolg in diesem Geschäftsjahr waren sicherlich unsere Schnelligkeit sowie unsere langjährigen guten Beziehungen zu den Hoteliers.“ Rund 34 Mitarbeiter umfasst ihr Team, das sich auf das spanische Festland, die Balearen, Kanaren, Portugal sowie die Kapverden verteilt und vor Ort die Kontakte zu den Partnern pflegt. Neben den guten persönlichen Kontakten ist auch das starke Image der Marke TUI in den verschiedenen Ländern ein Türöffner für Nachverhandlungen. Doch auch trotz dieser guten Voraussetzung ist und bleiben unterjährige Vertragsgespräche stets eine Herausforderung, besonders wenn wie in diesem Jahr rund 500 Hotels zusätzlich in das Portfolio aufgenommen werden. Ein Kraftakt, den die internationalen Kollegen mit einem echten Erfolgserlebnis abschließen konnten. Schließlich war ihre Leistung ein wichtiger Bestandteil bei der Aufgabe, rund 2 Mio. TUI-Gäste in andere Destinationen zu bringen.

### Andere Länder, andere Hotelwünsche

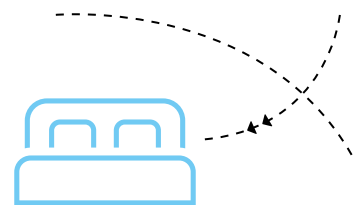
Neben den Zusatzkontingenten beschäftigen die Hotel-einkäufer aber natürlich auch ihre ganz normalen Termine für das Saisongeschäft. Von März bis August werden die Vertragsabschlüsse für den Sommer des kommenden Jahres getätigt. Ausgangspunkt für Marina Comas sind dabei die Briefings aus jedem Markt sowie die Analyse aktueller Hotelrends und Kundeninteressen. Die zweifache Mutter ist in dieser Zeit viel unterwegs und stellt damit nicht nur bei beruflichen Terminen, sondern auch im Privatleben ihr Zeitmanagement unter Beweis. Auf ein entspanntes Wochenende mit der Familie folgt auch mal eine Dienstreise auf die Kapverden für die generellen Vertragsgespräche mit Riu oder ein Trip nach Frankreich, um mit den französischen Kollegen die abgelaufene Saison zu bewerten und Wachstumschancen auszuloten. Jeder Markt hat in dieser Phase andere Bedürfnisse und fragt ein individuelles Volumen ab. Großbritannien sucht zum Beispiel vorrangig All-Inclusive-Häuser, bei Gästen aus Deutschland ist Halbpension beliebt, während die nordischen Länder auch Angebote für Selbstversorger brauchen.

Insgesamt 2.200 Hotels hat TUI in der Region Spanien, Portugal und Kapverden unter Vertrag. Darunter fallen nicht nur die eigenen Marken wie Riu, Robinson oder Magic Life, sondern auch Häuser anderer Hoteliers und bekannter Ketten wie Meliá oder Barceló. Marina Comas ist seit 15 Jahren bei TUI und hat bereits unzählige Häuser besucht. Bei ihren „Site Inspections“ achtet sie daher auf Feinheiten, die sich am Markt gut verkaufen lassen. Hat ein All-Inclusive-Hotel auch eine 24-Stunden-Snack-Bar? Gibt es im Familienhotel einen Splash-Pool mit Wasserspielen für Kinder? Welche Mehreinnahmen können durch Swim-up-Zimmer mit direktem Poolzugang generiert werden? Auch ein möglicher Renovierungsbedarf der Hotels landet auf ihrer Liste und wird zum Gegenstand der Verhandlungen.

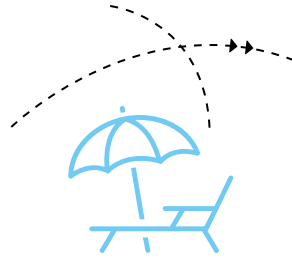
### TUI-Hotelmarken als Verkaufsgaranten

Mit einem Blick auf ihre Zahlen bestätigt Marina Comas zudem den eingeschlagenen Weg der TUI-Hotelmarkenstrategie: „Jedes Mal, wenn wir ein Haus der vier TUI-Kernmarken oder der drei Hotelkonzepte eröffnen, sehen wir gute Buchungszahlen.“ Durch die hohe Zahl etablierter Hotelmarken ist die Expansion im spanischen Raum nicht immer einfach, aber sie schreitet dennoch kontinuierlich voran. Marina und ihr Team unterstützen dabei nach Kräften im Bereich Hotel-Scouting. „Meine Mitarbeiter haben die besten Kontakte zu den Hoteliers. Will jemand sein Konzept ändern, sehen wir schnell, ob das entsprechende Haus die Kriterien und Standards unserer eigenen Marken erfüllt, und können entsprechend vermitteln.“ Schnelligkeit, die sich auszahlt, nicht nur in Spanien.

*»Der Service macht den Unterschied. Eine schöne Hotelanlage kannst du vielerorts haben, aber der Service ist entscheidend.«*







## 5 Fragen an

*Garry, worin bestehen die wichtigsten Aktivitäten des Bereichs Produkt & Hoteleinkauf?*

**GARRY WILSON:** TUI Group Produkt & Hoteleinkauf geht auf die ehemaligen Hoteleinkäufer-Teams der Quellmärkte zurück. Ziel war es, die Größe und Expertise der TUI Group für alle Märkte zu nutzen. Wir konzentrieren uns darauf, Synergien und Wachstumschancen zu identifizieren und auf dieser Grundlage Strategien für TUI-Destinationen zu entwickeln. Wir buchen Hotelkontingente für vierzehn Märkte – TUI Region Zentral, Region Nord und Region West – und haben differenzierte Hotelkonzepte mit internationaler Strahlkraft entwickelt. Die Kapazitätsplanung erfolgt in den jeweiligen Märkten, aber bei den anschließenden Verhandlungen mit den Lieferanten vertritt unser Team die Sicht des Konzerns. Das Einkauferteam arbeitet eng mit den Produktteams der Quellmärkte zusammen, um ihre Bedürfnisse zu verstehen und entsprechend umzusetzen. Das Team ist global in den Destinationen und in den Quellmärkten tätig. Innerhalb unserer Branche gelten unsere Mitarbeiter als Experten in ihrem Bereich. Und wir versuchen natürlich, die besten Talente für unser Unternehmen zu gewinnen.

*Ägypten, Tunesien und die Türkei verzeichneten im letzten Jahr massive Einbrüche. Wie flexibel müssen Sie im Hoteleinkauf sein, um kurzfristig auf Änderungen reagieren zu können?*

Unser Team hat die Herausforderungen wirklich großartig gemeistert. Es hat umgehend reagiert, um unsere Risiken bei Garantien und Anzahlungen zu reduzieren, und bestehende Verträge neu verhandelt. Dadurch konnten wir Kapazitäten aus einigen Destinationen in beliebtere Urlaubsorte verlagern. Dies war ein anschauliches Beispiel für die wichtige Rolle, die Produkt & Hoteleinkauf für das Unternehmen spielt. Zugleich zeigte sich hier die Bedeutung der Flexibilität unserer Verträge. Der Schlüssel zu diesem Erfolg ist aber unsere Beziehung zu unseren Lieferanten. Mit einigen arbeiten wir bereits seit mehr als fünfzig Jahren zusammen und haben einander als Partner in guten wie in schlechten Zeiten die Treue gehalten.

NAME <b>GARRY WILSON</b>	POSITION Managing Director Produkt & Hoteleinkauf
-----------------------------	--

VERANTWORTLICH FÜR den weltweiten Einkauf und die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern der TUI Group
--

*Welche Destinationen haben von den Veränderungen im GJ 15/16 profitiert? Wie haben Sie im Hoteleinkauf auf die Veränderungen der Reiseströme reagiert?*

Spanien, Portugal, Italien, Kroatien und einige Langstreckendestinationen haben von diesen Entwicklungen profitiert, weil wir Kapazitäten aus den betroffenen Regionen umgeschichtet haben. In diesen Destinationen stand unser Team vor großen Herausforderungen: Es musste unsere bereits gebuchten Kontingente aufstocken und weitere Kapazitäten einkaufen. Zugleich galt es, bestehende Hotelkontingente mit Unterstützung unserer Hotelpartner zu schützen.

*Wie bewerten Sie den Trend zu Privatunterkünften (z. B. Airbnb)?*

Differenzierte Produkte, Service und Qualität der Unterkünfte sind unser wichtigster Wettbewerbsvorteil gegenüber den Anbietern von Privatunterkünften. Während Privatunterkünfte bei kurzen Städtereisen große Zuwächse verzeichnen, sind Sicherheit und Service bei der organisierten Reise weiterhin ausschlaggebende Faktoren für den Familienurlaub als Haupturlaub des Jahres.

*Welche Trends erwarten Sie für die nächsten Jahre?*

Wir konzentrieren uns weiterhin auf unsere besondere Stärke – innovative, differenzierte Produkte in einem internationalen Rahmen zu schaffen. Unser Hauptaugenmerk sollte daher auf weiterem Wachstum unserer Kern-Hotelmarken und -konzepte in aller Welt liegen. Daneben sollten wir uns auf neue Entwicklungen wie Multicentres (Urlaub mit mehreren Reiseetappen), Rundfahrten usw. konzentrieren.



*»Unser Team hat dieses Jahr bei der Neuverhandlung der Verträge tolle Arbeit geleistet. Der Schlüssel zu diesem Erfolg sind unsere Beziehungen mit den Geschäftspartnern.«*



A scenic landscape featuring a dirt path leading through green bushes towards a tall, slender pine tree. The sun is setting behind the trees on the left, casting a warm glow over the scene. The ocean is visible in the background under a blue sky with light clouds. The text "one smile" is overlaid in white, with "one" in a simple sans-serif font and "smile" in a large, elegant script font.

one  
*smile*



*„Einmal das Rund-  
um-Sorglos-Paket,  
bitte!“*



*Wer wissen will, ob die oneBrand-Strategie von TUI  
wirklich aufgeht, fragt am besten die, die es ausprobiert  
haben: unsere Gäste. Wir begleiten Lea und Alex, die  
mit TUI das erste Mal gemeinsam Urlaub machen – es geht  
nach Mallorca, in den Robinson Club Cala Serena.*



*„Wir wussten nur, dass wir Urlaub machen wollen. Wie und wohin? Dafür brauchten wir Hilfe.“*





„Da vorn ist das Reisebüro doch schon“, ruft Lea Alex zu und geht gleich ein bisschen schneller. Den ganzen Vormittag lang haben sie damit verbracht, online nach dem passenden Urlaub zu suchen – entscheiden konnten sie sich bei so vielen Angeboten nicht. Der erste gemeinsame Urlaub soll perfekt sein. „Wer geht denn heute noch in ein Reisebüro, wenn man doch eh alles online erledigen kann?“ Damit hing Alex Lea schon eine geraume Zeit in den Ohren. Lea sieht das anders. „Online recherchieren, im Reisebüro buchen.“ Das, hatte sie ihm erklärt, gibt ihr ein Gefühl von Sicherheit, darüber, dass sie auch tatsächlich den Urlaub bekommt, den sie bucht.

Als die beiden das TUI-Reisebüro in Frankfurt betreten, weiß Lea, dass ihr Bauchgefühl richtig war. Der Raum ist hell und geräumig, großflächige Strandbilder an der Wand schaffen gleich eine entspannende Stimmung. Und tatsächlich, eine Dreiviertelstunde später ist der Urlaub gebucht, die Koffer dürfen gepackt werden. Mit der richtigen Beratung war es dann doch ganz leicht, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen: einen Urlaub im Robinson Club Cala Serena auf Mallorca. Schon die Fotos der Anlage und Umgebung verstärken die Vorfreude immens – und auch Alex ist jetzt froh, im Reisebüro gewesen zu sein.



#### ANREISE UND FLUG

*Die TUI zählt fünf eigene Fluggesellschaften mit rund 150 Mittel- und Langstreckenflugzeugen, darunter eine Flotte modernster Boeing Dreamliner.*



#### RECHERCHE UND BUCHUNG

*Zur TUI Group gehören zahlreiche Veranstalter, führend in den jeweiligen Heimatmärkten. Gebucht werden kann sowohl über bekannte Online-Portale als auch in den TUI-Reisebüros – derzeit fast 1.600 in ganz Europa.*

#### Auf dem Weg

8 Wochen später. Lautes Stimmengewirr, dazwischen ein paar kreischende Kinder. Alex gähnt. Obwohl es noch früh am Morgen ist, herrscht bereits reger Verkehr am Frankfurter Flughafen. Während Alex auf der Anzeigetafel Ausschau nach ihrem Flug hält, steht Lea schon in der Schlange am TUI-Schalter. Als sie kurze Zeit später an der Reihe sind, begrüßt sie eine TUI-Mitarbeiterin freundlich. Check-in und Gepäckaufgabe sind schnell erledigt, dann geht es zum Boarding. Obwohl Lea nicht gern fliegt, genießt sie die Atmosphäre am Flughafen und die freudige Stimmung der Menschen um sie herum.

Auch im Flieger von TUI fly geht es bunt zu: Familien mit kleinen Kindern, ältere Ehepaare, aber auch viele jüngere Leute. Eine Flugbegleiterin hilft Lea und Alex bei der Suche nach dem richtigen Platz. Lea wird langsam nervös. Zwei Stunden dauert der Flug nach Mallorca. „Na, fliegen Sie auch nicht so gern?“ Die Dame neben Lea lächelt. Sie nickt und lehnt sich zurück. Überall im Flieger erkennt sie das TUI-Logo wieder. Flugangst hin oder her – hier fühlt sie sich gut aufgehoben.





*„Man merkt sofort: Hier dreht sich alles um die Gäste. Alle waren unheimlich freundlich und hilfsbereit.“*

Auf Mallorca angekommen, ist der Weg vom Flieger zum Ausgang schnell gefunden. Das „Follow-the-SMILE“-Prinzip funktioniert: immer dem TUI-Logo hinterher, direkt in die Arme der Mitarbeiter von TUI Destination Services. Diese warten schon auf den frischen Schwung Urlauber, den sie mit einem fröhlichen „Guten Morgen – Buenos Dias – Goedemorgen“ begrüßen. Eine holländische Reisebegleiterin zeigt Lea und Alex den richtigen Shuttle-Bus, der sie in ihr Hotel bringen wird. Als Alex neben Lea im blauen Bus Platz nimmt, nickt er anerkennend: „Also verlaufen kann man sich hier nicht.“



#### ZIELGEBIET

*Etwa 6.500 Menschen arbeiten in über 100 Ländern für TUI Destination Services (TUI DS). Sie betreuen unsere Kunden vor Ort und arbeiten unter dem Motto „We create Smiles“ unermüdlich daran, ihnen einen perfekten Urlaub zu ermöglichen.*



### Angekommen!

Spätestens als die beiden aus dem Bus steigen und den Weg zum Robinson Club entlanglaufen, ist klar: Alles richtig gemacht, der Urlaub kann losgehen! Zwischen vielen Palmen erstreckt sich die Anlage, die im Stil einer mallorquinischen Finca gehalten ist. Im Club herrscht eine entspannte und offene Atmosphäre. Vom Personal wird man geduzt, alle grüßen, sobald man sich über den Weg läuft – diese gute Stimmung färbt natürlich auch auf die Gäste ab.

Ihren ersten Urlaubstag genießen Lea und Alex auf einer breiten Liege mit Blick über die türkisblaue Bucht. Alex schmiedet mit seiner TUI App bereits Pläne für die nächsten Tage. Im Reisebüro haben sie von verschiedenen Ausflugszielen erfahren: Für morgen werden sie wohl das Stand-up-Paddling buchen. Ein Tagesausflug nach Palma steht natürlich auch auf dem Programm. Und eine TUI-Mitarbeiterin hat außerdem ein Naturschutzgebiet, unweit von der Hotelanlage, empfohlen. „Das soll sich ideal zum Wandern eignen“, ruft Alex Lea zu und springt kopfüber in den Pool. Aber dafür haben sie noch eine ganze Woche Zeit. Heute bleiben sie im Club und genießen das Angebot. Zwischen hausgemachten Tapas, mallorquinischem Wein und jeder Menge Möglichkeiten zum Entspannen müssen sie hier auf nichts verzichten. Das Rundum-Sorglos-Paket der TUI zeigt Wirkung. Urlaubsmodus: angeschaltet!



### HOTEL

*Die TUI setzt bei ihrem Wachstumskurs auf den Ausbau der Kernmarken im Bereich Hotels & Resorts: In den kommenden Jahren will der Konzern das eigene Hotelportfolio mit den Marken Riu, Robinson, TUI Blue und TUI Magic Life sowie den Konzepten Sensimar, Sensatori und Family Life international signifikant erweitern.*



*„Wir wollten uns gut aufgehoben  
fühlen, das war uns wichtig.  
Nach unserem Urlaub wissen wir:  
Wir haben alles richtig gemacht!“*



WE  
create  
Smiles

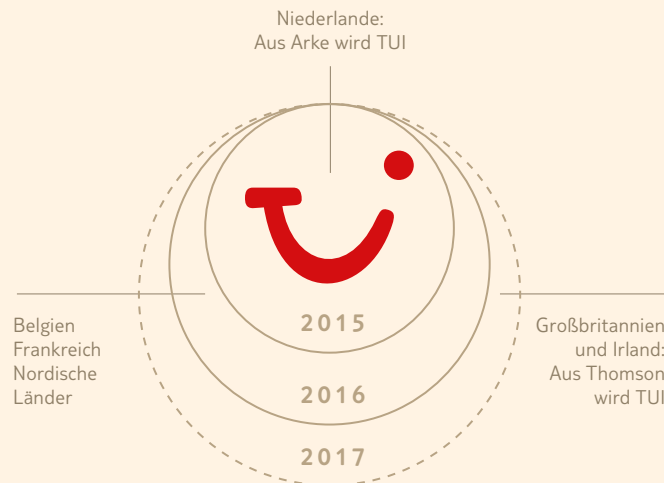
# one Brand

ANGEWANDT

1.  
Umstellung in den  
Niederlanden

## DIE GLOBALE STÄRKE DER MARKE TUI

Der Konzern wird künftig unter der einheitlichen Dachmarke TUI auftreten. Umgesetzt wurde die Ein-Marken-Strategie bereits in den Niederlanden, Frankreich, Belgien und den nordischen Ländern. 2017 folgt Großbritannien. Ab dann erfahren alle Kunden in ganz Europa das gleiche Markenerlebnis.



6.500

MARKEN-  
BOTSCHAFTER

Keiner vertritt die Marke TUI stärker als die Mitarbeiter von TUI Destination Services vor Ort. Sie betreuen jährlich über 11 Mio. Kunden in den Zielgebieten. Unter den Devisen „Service from the heart“ oder „Solve on the Spot“ können Reiseleiter vor Ort bspw. sofort Tipps geben, helfen oder kleinere Probleme aus dem Weg räumen.

## HAND IN HAND



Entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette bietet TUI eine gleichbleibend hohe Qualität. Die klassische Pauschalreise bietet Service aus einer Hand, Komfort und Sicherheit durch einen erfahrenen Partner: TUI.

6%

BUCHUNGS-  
ZUWACHS

Schon einen Monat nach der Einführung der Marke TUI in den Niederlanden lag ihr Bekanntheitsgrad deutlich über dem von Arke. Ein Erfolg, der sich auch in dem markanten Buchungszuwachs von 6 Prozent widerspiegelt.

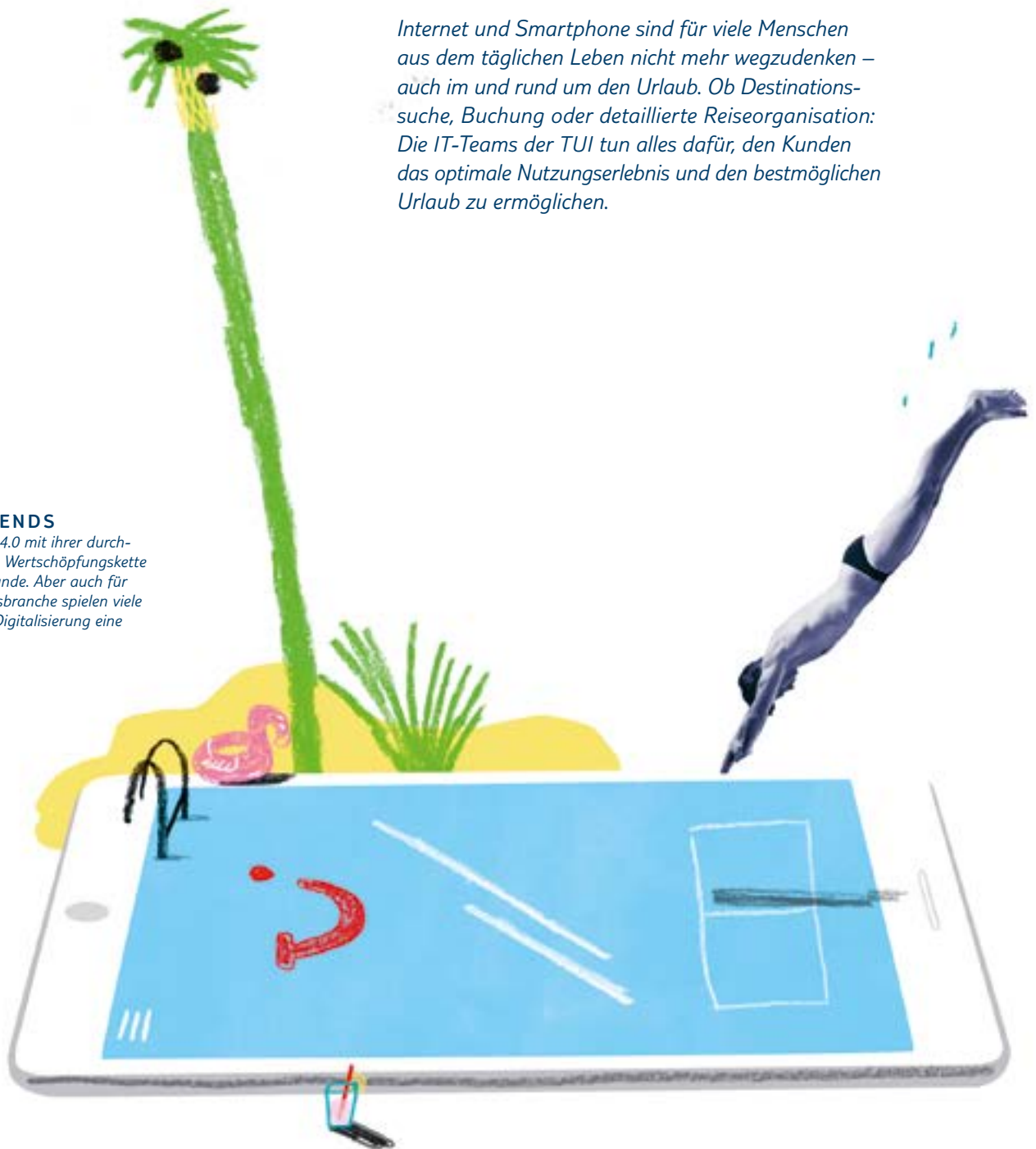


# DIGITALE ERLEBNISWELTEN

*Internet und Smartphone sind für viele Menschen aus dem täglichen Leben nicht mehr wegzudenken – auch im und rund um den Urlaub. Ob Destinations-suche, Buchung oder detaillierte Reiseorganisation: Die IT-Teams der TUI tun alles dafür, den Kunden das optimale Nutzungserlebnis und den bestmöglichen Urlaub zu ermöglichen.*

## REISETRENDS

*Die Industrie 4.0 mit ihrer durch-digitalisierten Wertschöpfungskette ist in aller Munde. Aber auch für die Tourismusbranche spielen viele Aspekte der Digitalisierung eine große Rolle.*



„Unser Ziel ist es, die Erwartungen unserer Kunden nicht nur zu erfüllen, sondern sie auch zu übertreffen – und zwar an allen digitalen Touchpoints.“ Sharon Lowrie hat sich und ihrem Team hohe Ziele gesetzt. Als Leiterin des 2014 gegründeten TUI Mobility Hub in London steuert sie die Entwicklung innovativer Kundenservices der TUI. Unter ihrer Leitung tüfteln 45 kreative Köpfe in einem lichtdurchfluteten Büro im Herzen von London an verschiedenen digitalen Produkten. Das Ziel aller Anstrengungen, hier ebenso wie in anderen IT-Werkstätten der TUI: Der Kunde soll, in allen Phasen von der Planung bis zur Reise selbst, im richtigen Moment die relevanten Informationen auf sein Smartphone oder seinen Computer bekommen.

#### TUI App

Ein zentraler Baustein ist dabei die TUI App für Tablet und Smartphone. Der kostenlose preisgekrönte digitale Assistent bietet Kunden von der Buchung bis zum Hotelaufenthalt alle Informationen rund um den Urlaub. Wer verreisen möchte, kann sich inspirieren lassen und sich Vorschläge anschauen, die zu seinen bisherigen Buchungen passen. In der App finden sich auch Angaben zu den Freizeitangeboten der Hotels sowie zu zubuchbaren Ausflügen. Um die Vorfreude zu steigern, zeigt die App einen Countdown bis zur Abreise an und bietet die Möglichkeit, Daten zu Reise und Urlaubsort über soziale Medien mit Freunden zu teilen.

Die TUI App informiert zudem über Wetter und Klima vor Ort, bietet einen Währungsrechner und teilt dem Nutzer mit, wann und wie er für seinen Flug einchecken kann. Künftig wird der Gast mit Hilfe der App auch in sein Hotel einchecken und Restaurants buchen können, außerdem soll die Anwendung Videomaterial und interaktive Karten enthalten. Unter den 2,5 Millionen aktiven Nutzern im vergangenen Geschäftsjahr waren 450.000 deutsche Kunden; außerdem ist die App in Schweden, Dänemark, Finnland, Norwegen, den Niederlanden, Belgien, Irland und in Großbritannien verfügbar.



#### MOBILES INTERNET

*Smartphone und Tablet verdrängen klassische Desktoprechner zunehmend bei der Internetnutzung: Jeder zweite Websiteaufruf erfolgt mittlerweile über ein mobiles Endgerät, besagt die globale Statistik der Webtraffic-Analysten von StatCounter.*

#### 360-Grad-Bilder und Virtual-Reality-Headsets

Zusätzlich zu einfachen Fotos und Videos stellt TUI online von immer mehr Urlaubszielen 360-Grad-Bilder zur Verfügung. So kann der Kunde am PC oder mit dem Smartphone einen virtuellen Rundgang durch Hotelzimmer und Suiten, Bäder, Fitnessräume und Restaurants unternehmen oder sich schon einmal den Strand und die Swimmingpools ansehen.



**VIRTUAL REALITY (VR)**

*Bis zum Jahr 2025 könnte mit Geräten und Software, die virtuelle Wirklichkeiten erzeugen, weltweit ein Umsatz von 80 Milliarden US-Dollar erzielt werden, schätzt die Investmentbank Goldman Sachs.*



Einen noch besseren und lebendigeren Eindruck vermitteln Virtual-Reality-Headsets, wie sie unter anderem auch für Computerspiele und in der Forschung Verwendung finden. Die Brillen zeigen ein räumliches Bild vom Urlaubsort und reagieren auf Bewegungen: Der Träger kann den Kopf drehen und sich umschauen, als wäre er tatsächlich schon im Hotel oder am Strand.

Die Kunden lieben solche VR-Brillen. Wer sich darin einen Ort ansieht, möchte sofort dorthin reisen. Bisher sind die Headsets in einigen Reise-Centern in Frankreich und Großbritannien im Einsatz, aber auch Kunden in deutschen Reisebüros werden bald virtuell in mögliche Urlaubsziele eintauchen können.

**TUI Smartband**

Eine weitere Entwicklung aus dem Mobility Hub hat bereits zu Tests geführt, bei denen die Hardware im Mittelpunkt stand: Das TUI Smartband sieht so ähnlich aus wie ein Fitnessarmband. Hotelgäste konnten damit die Tür zu ihrem Zimmer aufschließen, Licht und Klimaanlage steuern oder bargeldlos an der Hotelbar und im Restaurant bezahlen. Außerdem kommuniziert das in vielen Farben erhältliche Smartband per Bluetooth mit dem Smartphone; über die TUI App behält der Gast so sein Budget im Blick.

Zudem ist das vielseitige Armband wasserfest und konnte auch beim Schwimmen am Handgelenk bleiben. Daher war es sicherer als Schlüssel oder Kreditkarte. Die Nutzer wussten die vielen Vorteile offenbar zu schätzen: Bei Tests in zwei Resorts in Griechenland und der Türkei reagierten die Gäste begeistert. 98 Prozent gaben an, sie würden das Smartband Freunden und Familienmitgliedern empfehlen. Nun soll das System bald auch in anderen Hotels zum Einsatz kommen.

**WEARABLES**

*Technische Geräte, die sich am Körper tragen lassen, sind weiter im Kommen: Allein in Europa dürfte der Umsatz bis 2020 vier Milliarden US-Dollar betragen, prognostiziert das Beratungsunternehmen A.T. Kearney. Das wäre doppelt so viel wie bisher.*

### CROSS-CHANNEL

*Moderne Marketing-Konzepte setzen meist auf eine intelligente Vernetzung verschiedener Kommunikationskanäle. Dazu gehören unterschiedliche Medien ebenso wie die unmittelbare Begegnung am Point of Sale.*

#### Cabin Crew App

Auch für Mitarbeiter hat die TUI Apps entwickelt, um einen personalisierten, reibungslosen Service für die Kunden zu unterstützen. Die Cabin App für das iPad zum Beispiel vereinfacht die Abläufe vor und während des Flugs und ermöglicht Flugbegleitern einen papierlosen Arbeitsalltag. Wer gehört zur Crew, wie viele Passagiere haben den Flug gebucht, sind Gäste mit besonderen Anforderungen darunter? Antworten auf diese und weitere Fragen können die Flugbegleiter vorab auf ihr iPad laden, um später auch offline darauf zuzugreifen.

Darüber hinaus erleichtert die App die Zusammenarbeit von Bord- und Bodenpersonal. So dürfen Mitarbeiter aus der Verwaltung zum Beispiel Feedback-Fragebögen einstellen. Jeder Flugbegleiter kann diese offline ausfüllen; sobald das iPad wieder eine WLAN-Verbindung hat, schickt es die Daten zurück zur zuständigen TUI-Abteilung. Ebenso kann das Bordpersonal Berichte über Vorfälle oder Unregelmäßigkeiten während des Flugs verfassen; auch diese Berichte werden per Synchronisation sofort verschickt, sobald wieder eine WLAN-Verbindung zur Verfügung steht.

Um während des Flugs Getränke, Snacks und Duty-Free-Artikel zu verkaufen, nutzen Flugbegleiter die Inflight Retail App. Diese zeigt alle Verkaufsartikel samt Preis an, errechnet den Gesamtpreis einer Bestellung und ermöglicht über eine Bluetooth-Verbindung zu einem EC- oder Kreditkartenleser auch bargeldloses Bezahlen. Ab dem kommenden Jahr sollen Kunden auf manchen Flügen Snacks oder Duty-Free-Artikel sogar schon vorab aussuchen und bezahlen können. Diese Informationen rufen die Flugbegleiter über ihr iPad ab. Anhand eines Sitzplans können sie die bestellten Artikel direkt zum Passagier bringen und ihn mit Namen ansprechen.



### PERSONALISIERUNG

*Welche Inhalte eine Website oder App anzeigt, lässt sich softwaregesteuert je nach Nutzer verändern. Basis passgenauer Inhalte sind oft große Datenmengen, die Verknüpfungen zwischen persönlichen Merkmalen und Vorlieben ermöglichen.*

#### Wohin geht die Reise?

Die Beispiele zeigen: Die Digitalisierung des Kundenservice schreitet unaufhaltsam voran. Schon heute hat die Datenwolke an vielen Stellen konkrete Auswirkungen für TUI-Kunden; gleichzeitig haben die IT-Architekten des Unternehmens weitere ambitionierte Ziele vor Augen. Die TUI App etwa soll sich zu TUIs wichtigstem digitalen Vertriebsweg entwickeln. Dafür arbeiten TUIs IT-Teams nicht nur an zahlreichen Detailverbesserungen, sondern auch an neuen Projekten. Eins davon trägt die Bezeichnung „Big Data Analytics“. Dank dieser Datenanalyse werden wir relevante Informationen über das Buchungs- und Reiseverhalten der Kunden zusammenführen können, um ihnen möglichst individuelle, passgenaue Angebote zu machen – ein weiterer Entwicklungsschritt hin zu immer smarteren, digitalen Services für ein optimales Kundenerlebnis.



# LEINEN LOS

*Die Begeisterung für Kreuzfahrten steigt. Urlaub auf dem Meer spricht eine breite Zielgruppe an und ist in der Mitte unserer Gesellschaft angekommen. Die TUI Group glaubt an diesen Trend und investiert in den Ausbau und die Modernisierung ihrer Flotte bei allen drei Reedereien – TUI Cruises, Thomson Cruises und Hapag-Lloyd Cruises. Ein Überblick.*



# MEIN SCHIFF 4

– entdeckt im Mai 2017 Nordeuropa.





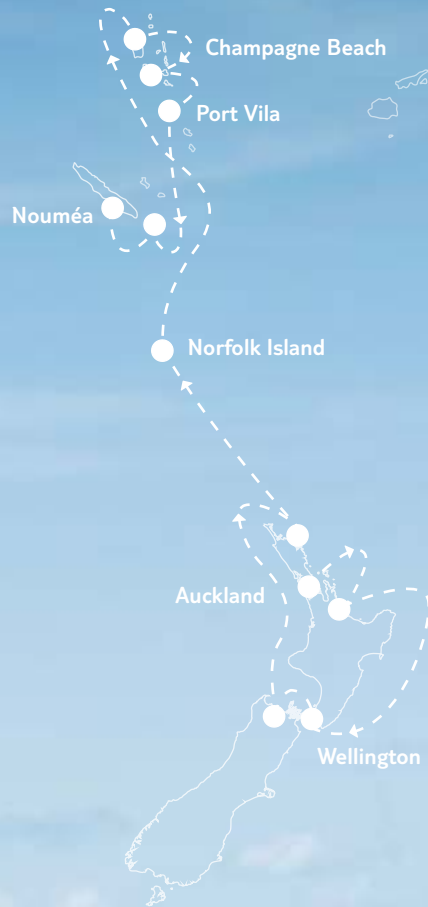
# THOMSON DREAM

– fährt im November 2016 durch die Karibik.



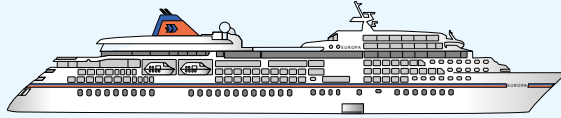
# MS EUROPA

– ist im Februar 2017 in Ozeanien unterwegs.





# HAPAG-LLOYD CRUISES



## KLEIN, ABER FEIN

Hapag-Lloyd Cruises schreibt Exklusivität groß – und zwar in beiden Kreuzfahrtsparten, die die Hamburger Reederei bedient: Für maximal 400 bzw. 500 Gäste definieren die bekannten Luxus-schiffe MS EUROPA und MS EUROPA 2 den Standard im Luxussegment. Exklusiv sind aber auch die Routen der Expeditionssparte. Ob Arktis oder Amazonas: Die kleinen Schiffe sind für außergewöhnliche Orte, an denen es für Ozeanriesen kein Durchkommen gibt, optimal ausgestattet. Diese Ziele sind so beliebt, dass Hapag-Lloyd Cruises zwei neue Expeditionsschiffe bauen lässt.



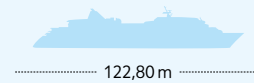
5 STERNE PLUS IM  
BERLITZ CRUISE GUIDE 2017  
(MS EUROPA, MS EUROPA 2)

## MS BREMEN



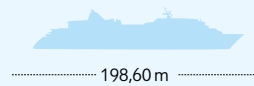
155  
PASSAGIERE

## MS HANSEATIC



175  
PASSAGIERE

## MS EUROPA



400  
PASSAGIERE

## MS EUROPA 2



500  
PASSAGIERE

## NEUBAU 1

Indienststellung 2019



## NEUBAU 2

Indienststellung 2019



125

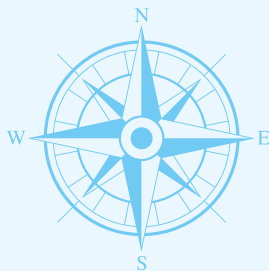
JAHRE  
UNTERNEHMENS-  
GESCHICHTE



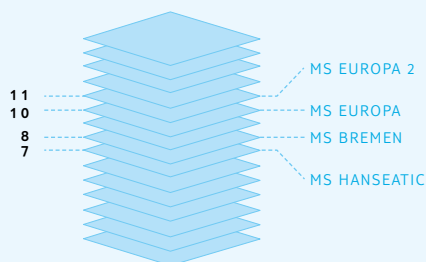
WELTUMRUNDUNG IN  
337 TAGEN  
(MS EUROPA)



HÖCHSTE EISKLASSE  
FÜR PASSAGIERSCHIFFE  
(EXPEDITIONSSCHIFFE)

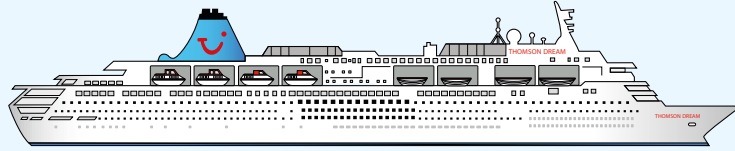


ENTDECKERROUTEN MIT  
EXPERTENVORTRÄGEN  
(EXPEDITIONSSCHIFFE)



ANZAHL DER DECKS  
(IM VERGLEICH)

# THOMSON CRUISES



## FÜR JEDEN WAS DABEI

Um die Position im britischen Kreuzfahrtmarkt zu stärken, baut Thomson Cruises seine Flotte in den kommenden Jahren aus: Bis 2019 wird die englische Reederei drei weitere Schiffe in ihren Reihen begrüßen. Mit einem Konzept, das auf Balance und Vielfalt setzt, spricht Thomson Cruises ein sehr breites Publikum an. Ausgewogene Küche trifft Schlemmerbuffet, tagesfüllende Familienaktivität trifft auf Casino- und Barnacht – alle Passagiere haben die Möglichkeit, ihren Kreuzfahrttrip zu erschwinglichen Konditionen ganz individuell zu gestalten.



7 BARS / LOUNGES PRO SCHIFF

### THOMSON SPIRIT

bis 2017



214,66m

1.254  
PASSAGIERE

### THOMSON MAJESTY

bis 2017



207,10m

1.462  
PASSAGIERE

### THOMSON CELEBRATION



214,66m

1.262  
PASSAGIERE

### THOMSON DREAM



243,20m

1.533  
PASSAGIERE

### TUI DISCOVERY



264,26m

1.830  
PASSAGIERE

### TUI DISCOVERY 2

ab 2017



### NEUES SCHIFF

ab 2018



### NEUES SCHIFF

ab 2019



OUTDOOR-CINEMA  
(TUI DISCOVERY 1&2)



CASINO  
(ALLE SCHIFFE)

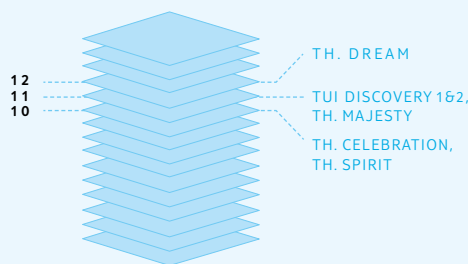


BROADWAY-SHOW-LOUNGE  
(THOMSON SPIRIT,  
CELEBRATION, DREAM,  
TUI DISCOVERY 1&2)



Break out &  
Escape Game

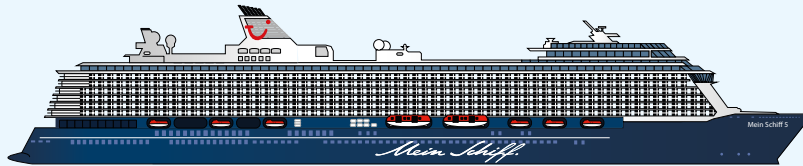
(TUI DISCOVERY)



ANZAHL DER DECKS  
(IM VERGLEICH)



# TUI CRUISES



## DAS RUNDUM-SORGLOS-PAKET

In Sachen Premiumkreuzfahrten hat TUI Cruises am deutschen Markt die Nase vorn. Großzügigkeit, Qualität, individueller Service – an Bord der Mein-Schiff-Flotte dreht sich alles ums Wohlfühlen. Jeder Passagier bekommt das Premium-Alles-Inklusive-Paket geboten: So sind etwa die meisten Speisen, Getränke und die Nutzung des SPA-Bereichs im Reisepreis enthalten. Und TUI Cruises wächst weiter: 2017 wird die Mein Schiff 6 in Dienst gestellt, bis 2019 folgen zwei weitere Neubauten – wenn die Mein Schiff 1 & 2 zu Thomson Cruises wechseln.



Ø 6% KINDER

*Unter den Gästen von TUI Cruises sind viele Familien und junge Paare.*

## MEIN SCHIFF 1

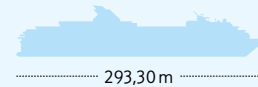
bis 2019



**1.924**  
PASSAGIERE

## MEIN SCHIFF 2

bis 2019



**1.912**  
PASSAGIERE

## MEIN SCHIFF 3



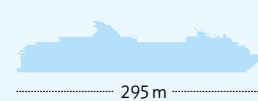
**2.506**  
PASSAGIERE

## MEIN SCHIFF 4



**2.506**  
PASSAGIERE

## MEIN SCHIFF 5



**2.534**  
PASSAGIERE

## MEIN SCHIFF 6

Indienststellung 2017



## MEIN SCHIFF 1 (neu)

Indienststellung 2018



## MEIN SCHIFF 2 (neu)

Indienststellung 2019



ALLES INKLUSIVE  
(MEIN SCHIFF 1-5)



HEIRATEN AUF SEE  
(MEIN SCHIFF 1-5)



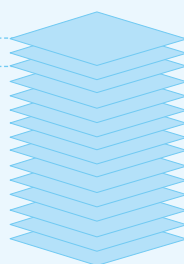
KINDERBETREUUNG  
(MEIN SCHIFF 1-5)



**280 m**

JOGGINGSTRECKE  
(MEIN SCHIFF 5)

15 ----- MEIN SCHIFF 3-6  
13 ----- MEIN SCHIFF 1&2



ANZAHL DER DECKS  
(IM VERGLEICH)

## 3 Fragen an

NAME <b>THILO NATKE</b>	POSITION Kapitän
VERANTWORTLICH FÜR das Expeditionsschiff MS HANSEATIC	

*Herr Natke, Sie sind seit 27 Jahren weltweit auf Kreuzfahrtschiffen unterwegs – wie hat sich die Kreuzfahrtbranche in dieser Zeit verändert?*

**THILO NATKE:** Die Branche hat einen gewaltigen Boom erlebt. Es gibt weit mehr als 300 international eingesetzte Kreuzfahrtschiffe, die größten davon befördern mehr als 6.000 Passagiere. Was vor zwanzig Jahren noch als großes Schiff galt, rangiert heute in der Kategorie „klein bis mittelgroß“. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Ziele: Neben den klassischen Destinationen Mittelmeer, Ostsee, Karibik und Alaska sind Kreuzfahrtschiffe heute an nahezu allen Küsten der Welt zu finden. Aber auch meine Rolle als Kapitän hat sich verändert. Durch neue Techniken wie moderne Navigationsverfahren bin ich heute mehr ein moderner Manager als der Seemann auf der Brücke.

*Hapag-Lloyd Cruises lässt bis 2019 zwei neue Expeditionsschiffe bauen. Warum ist diese Sparte so erfolgreich?*

Keine Reise gleicht der anderen, ständig erfordern Wetter- und Eisbedingungen in extremen Fahrgebieten Flexibilität und Präzision. Wir fahren keinen festen



»Die Nachfrage nach exotischen Zielen, die intensive Erlebnisse von Natur und Tierleben bieten, wird immer größer.«

Fahrplan ab, sondern bieten unseren Gästen einzigartige Erlebnisse. Und das wirkt sich natürlich auf die Nachfrage aus. Dahinter steht der überall zu beobachtende Trend nach Individualität und die Suche nach Besonderem. Die meisten unserer Gäste sind schon weit gereist und haben viel erlebt, auch auf anderen Kreuzfahrtschiffen. Daher wird der Wunsch immer größer, abseits von traditionellen Routen auch exotische Ziele anzusteuern, die im kleinen Kreis intensive Erlebnisse von Natur und Tierleben bieten. Auch der Ehrgeiz, unter den Ersten auf einer Route zu sein, spielt eine große Rolle. In uns allen steckt ein Entdecker!

*Haben Sie eine Idee, wohin sich der Kreuzfahrttourismus in Zukunft entwickeln könnte?*

Ich glaube, der Trend zu immer größeren Schiffen ist zu Ende, Schiffe mit mehr als 6.000 Passagieren werden wir nicht mehr sehen. Der Passagier von morgen ist nicht mehr so sehr an den starren Kreuzfahrttraditionen interessiert, sondern wird die legere und lockere Art an Bord eines Schiffes und die Nähe zur Natur bevorzugen. Daher glaube ich, dass es auf See in Zukunft auch kleinere Schiffe mit weniger als 1.000 Passagieren, aber auch Segel- und Expeditionsschiffe geben wird. Und neben den Standardzielen im Mittelmeer und der Karibik werden künftig auch weniger frequentierte Routen eine Rolle spielen.





EUROPA

der

Sonne

KANADA

entgegen

KARIBIK

The image features a vibrant tropical background with palm fronds and clear blue water. Overlaid on this is the title 'der Sonne entgegen' in a large, white, cursive font. The word 'der' is smaller and positioned above 'Sonne'. The word 'entgegen' is below 'Sonne'. Three decorative banners are integrated into the design: 'EUROPA' is on a banner above 'der'; 'KANADA' is on a banner to the right of 'Sonne'; and 'KARIBIK' is on a banner below 'entgegen'. A stylized sun icon is located to the left of 'entgegen', and a mountain range icon is to the right. The entire composition is rendered in white lines and text against the colorful background.



*Seit sechs Jahren überwintern zahlreiche Boeing 737 von TUI im sonnigeren Klima Nordamerikas, bevor sie nach fünf Monaten wieder in den europäischen Sommer zurückkehren. Warum schickt TUI ihre Flugzeuge nach Nordamerika und welche Vorteile ergeben sich dadurch?*

Mit nachlassenden Temperaturen nimmt das Tourismusgeschäft auf vielen Kurzstreckenzielen rund ums Mittelmeer üblicherweise ab. Auch wenn in der Wintersaison weiterhin ein beachtliches Angebot an Flügen für Ski-begeisterte sowie auf der Mittel- und Langstrecke besteht, so geht die Gesamtzahl der Flugreisenden im Vergleich zur Hochsaison im Sommer doch deutlich zurück. Eine gegenläufige Entwicklung gibt es hingegen in Nordamerika, wo zwischen November und April die Urlaubsreisen steigen. Fluglinien und Reiseveranstalter erleben dort die Hochsaison also im Winter und benötigen dann mehr Maschinen.

Dieser Saisonzyklus bringt sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich. Während die TUI-Gesellschaften in Deutschland, den Niederlanden, Belgien, Großbritannien und Irland ihre Hochsaison im Sommer haben und dann viele Flugzeuge benötigen, müssen sie im Winter Überkapazitäten bewältigen. Wenn die Flugzeugflotte des Konzerns eine optimale Kapazität erreichen soll, gilt es, Flugzeiten zu maximieren, damit Flieger, die nicht in Betrieb sind oder gewartet werden, keine Kosten verursachen. Um dies zu gewährleisten, versucht die TUI Group Synergien zu heben und den Bedarf an Flottenressourcen innerhalb des gesamten Konzerns zu steuern. Hierzu zählt auch die Kooperation mit der Sunwing Travel Group.

Die Sunwing Travel Group gilt als einer der größten Reiseveranstalter Kanadas. 2002 wurde das Unternehmen von der Familie Hunter gegründet und ist seither schnell gewachsen. Der in Toronto angesiedelte Reisekonzern befindet sich nach wie vor in Familienbesitz. Zu Sunwing zählen eine Flugline, drei Reiseunternehmen, eine Handelskette sowie ein Destination-Management-Unternehmen. Den Großteil seiner Pauschalreisen

# 14 Flugzeuge

mietet Sunwing bei TUI, um im kanadischen Wintergeschäft bestens aufgestellt zu sein – jeweils drei von TUI fly Belgien und TUI fly Deutschland, acht weitere aus der Flotte von Thomson Airways.

verkauft der Reiseanbieter nach Mexiko, in die Karibik und nach Zentralamerika. Seit 2009 ist die TUI Group über ein strategisches Joint Venture an Sunwing mit 49 Prozent beteiligt.

Tom Chandler, Director Fleet Management und Fleet Finance bei TUI, sieht viele Vorteile in der Kooperation mit der Sun Wing Travel Group: „Flugzeuge sind teure Vermögenswerte. Es ist unser Ziel, die Nutzung der Maschinen ganzjährig zu maximieren. Während in den Sommermonaten bei uns Hochsaison herrscht, betreiben wir das Winterprogramm mit weniger Fliegern, sodass wir einige verpachten können. Indem wir die Flugzeuge im Winter an Sunwing verleasen, kann TUI die Betriebskosten der eigenen Flotte senken und einen höheren Gewinn erzielen. In der Sommersaison hingegen greift TUI auf Flugzeuge des kanadischen Partners zurück, um die Kapazitäten in Europa zu erhöhen.“

TUI wird in der Wintersaison 2016/17 insgesamt 18 Flugzeuge vermieten, davon 14 an Sunwing. Im Sommer 2017 werden hingegen sieben Sunwing-Flugzeuge an TUI geleast, speziell für Thomson Airways und TUI fly in den Niederlanden. Von den 14 Fliegern, die 2016/17 an Sunwing gehen, kommen jeweils drei Maschinen aus Belgien und Deutschland sowie acht aus Großbritannien.





»Flugzeuge sind teure Vermögenswerte: Es ist unser vorrangiges Ziel, ihre Nutzung ganzjährig zu maximieren.«

TOM CHANDLER, Director Fleet Management und Fleet Finance bei TUI

#### Flugzeug-Leasing – ein ganzjähriger Betrieb

In jeder Wintersaison werden bis zu 18 Boeing-737-Maschinen von TUI an Sunwing verpachtet. Das erfordert eine komplexe, ganzjährige Planung: Fachexperten, darunter Techniker und Ingenieure der TUI-Fluglinien, arbeiten gemeinsam mit Sunwing an der umfangreichen Übergabe der Flugzeuge.

Die Herausforderung: Flottenlogistiker der TUI müssen die Ausgliederung der Flieger aus dem TUI-Flugprogramm und das Sunwing-Leasing vorbereiten. Gleichzeitig planen sie die Rückkehr der Maschinen nach der Wintervermietung, damit diese rechtzeitig zur Wiederaufnahme in das TUI-Flugprogramm bereitstehen. Parallel dazu wird sichergestellt, dass die Verpachtung den vertraglichen Bestimmungen entspricht und die Maschinen eine regelmäßige Generalüberholung erhalten.

Chris Broad ist Senior-Manager im Fleet Management Team und für die Vermietung von TUI-Fliegern zuständig: „Der Fokus liegt auf Flugzeugen von Thomson sowie Maschinen von TUI fly in Deutschland, Belgien und den Niederlanden. Nachdem wir die Anzahl der zu leasenden Flieger ermittelt haben, vereinbaren wir mit Sunwing die Abflug- und Rückflugzeiten. Anschließend verhandeln wir mit den Flugzeug-Leasinggebern und Banken, die bei jeder Transaktion von TUI-Maschinen involviert werden müssen. Unsere Leasinggeber haben sich mittlerweile an die jährlichen Vermietungsaktivitäten gewöhnt, dennoch bedarf es immer viel Koordination, um eine reibungslose und rechtzeitige Überführung von Europa nach Kanada sicherzustellen. Ein aufwändiger Vorgang, allerdings auch praxisbewährt und erfolgreich.“

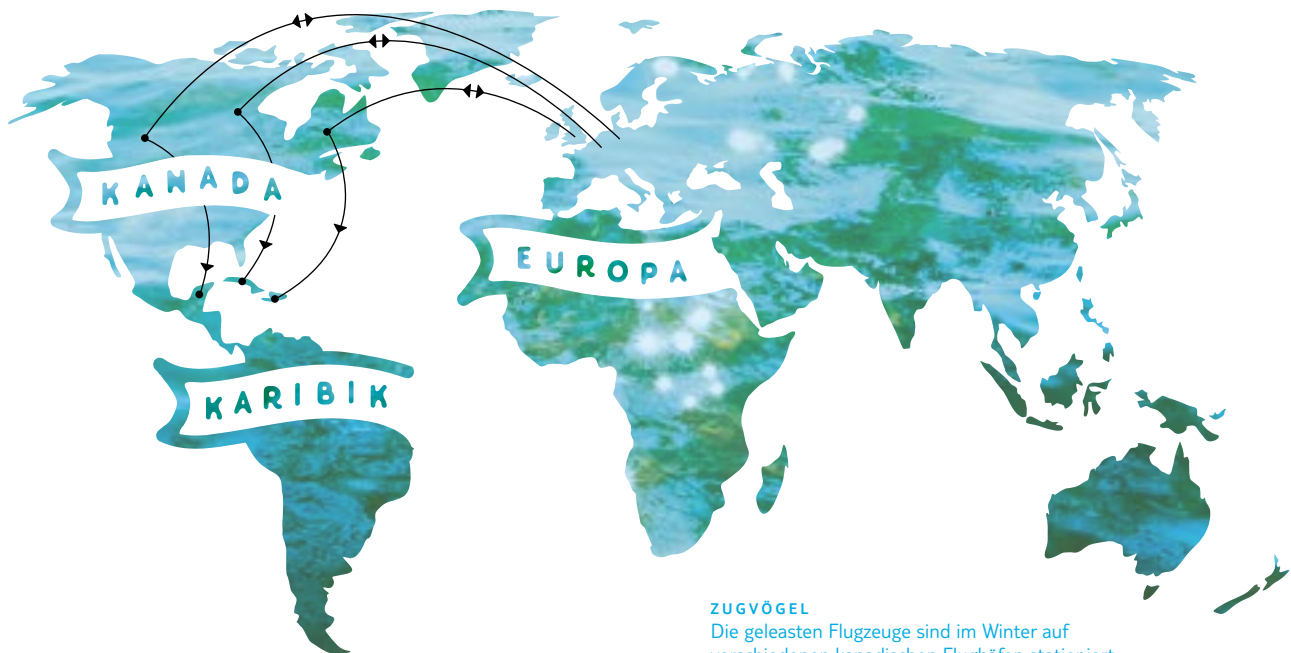
Sowohl TUI als auch Sunwing nutzen eine ähnlich gebaute Flotte von Boeing 737. Dadurch bedarf der Austausch wenig Anpassungen, um äußerlich der jeweiligen Fluggesellschaft zu entsprechen.

Zudem ist aufgrund der ähnlichen Flotte keine zusätzliche Pilotenausbildung erforderlich. Die ersten Flieger migrieren im November, die letzten werden kurz nach Weihnachten überführt.

#### Unterschiede beim Flugzeugleasing

In der Branche spricht man von zwei Leasingarten: dem Wet- und Dry-Leasing. Wet-Lease bezeichnet eine Vermietung, bei der eine Fluglinie (Leasinggeber) einer anderen Fluglinie (Leasingnehmer) ein Flugzeug mitsamt der Crew, Wartung und Versicherung auf Stundenabrechnung überlässt. Beim Dry-Leasing gilt die Mietvereinbarung nur für das Flugzeug.

In der kommenden Wintersaison werden zwölf der Flugzeuge mittels „Dry-Lease“ vermietet. Zwei Maschinen von Thomson Airways gehen als „Wet-Lease“ mitsamt acht Crews je Flieger nach Kanada. Das läuft laut Chris Broad wie folgt ab: „Die Dry-Lease-Flieger werden bei Sunwing voll eingegliedert. Die Wet-Lease-Flieger hingegen werden weiterhin von Thomson betrieben und gewartet. Dies erfordert eine größere Arbeit, da wir



**ZUGVÖGEL**

Die geleasteten Flugzeuge sind im Winter auf verschiedenen kanadischen Flughäfen stationiert und fliegen von dort aus für Sunwing die Karibik, Kuba und Mexiko an. Im Sommer dreht sich dann der Wind: TUI braucht in Europa Verstärkung – und mietet zusätzliche Flugzeuge bei Sunwing.

entsprechend den Regeln, Vorschriften und Standards der britischen Zivilluftfahrtbehörde die Verantwortung für die Flugzeuge tragen. Dafür ist ein Team im britischen Luton zuständig.“

**Brücken bauen**

Sobald der Übergabetermin näher rückt, finden regelmäßige Meetings zwischen der Sunwing Travel Group und TUI statt, die als „Bridging“ bezeichnet werden. Diese Meetings sind unter zweierlei Gesichtspunkten wichtig: Zum einen geht es um den Austausch von technischen Informationen über den aktuellen Zustand der Flieger. „Dieser Austausch ist wichtig, denn basierend darauf kann Sunwing die Leasing-Flieger erst ins eigene System einbauen und künftig als „eigene“ Flieger nutzen. Zum anderen unterliegt Sunwing anderen Vorschriften als TUI, nämlich denen der kanadischen Behörden. Das „Bridging“ gewährleistet, dass der kanadische Reise-

konzern alle erforderlichen Maßnahmen nach diesen Vorschriften einleitet. Umgekehrt erfolgt dasselbe vor der Rückführung nach Europa“, erklärt Chris Broad.

Zum Sommer 2017 werden mittels der wechselseitigen Vereinbarung sieben Sunwing-Flieger an Thomson und TUI fly in den Niederlanden vermietet.

Tom Chandler befürwortet die Leasing-Vereinbarung zwischen dem kanadischen Reiseunternehmen und der TUI Group: „Dieses Modell ist vorteilhaft für beide Firmen und ermöglicht uns, auf Bedarfsänderungen in der Zukunft zu reagieren. Alle profitieren von diesem Vorhaben: Das Leasing deckt unsere Überkapazitäten im Winter und regelt flexibel unsere Kapazitäten in den Sommermonaten. Kurzum: Diese Vereinbarung bedeutet Effektivität und Erfolg mit einem vertrauten Geschäftspartner.“





## »Zufriedene Mitarbeiter schaffen einzigartige Urlaubserlebnisse«

*Die TUI ist ein buntes Gebilde, in dem viele verschiedene Länder und Kulturen vertreten sind. Als Dr. Elke Eller 2015 für den Bereich Human Resources in den Vorstand der TUI Group bestellt wurde, war ihr Auftrag klar: eine gemeinsame Konzernkultur zu entwickeln. Ein Gespräch über den Weg zu „oneCulture“ und die Herausforderungen dabei.*

*Frau Dr. Eller, Human Resources, das ist ein sehr betriebswirtschaftlicher Begriff. Worum geht es dabei?*

**ELKE ELLER:** Eigentlich ist der Begriff Human Resources ziemlich veraltet. Er kommt aus einer Zeit, in der es bei der Unternehmensführung ausschließlich darum ging, Kapital optimal einzusetzen. Als ob es nur darum ginge, Mitarbeiter optimal einzusetzen, um auch optimale Ergebnisse zu erhalten. Dieses Verständnis lässt die Bedürfnisse des Einzelnen völlig außer Acht. Und bei den weitreichenden Veränderungsprozessen, wie sie die TUI Group derzeit gestaltet, wäre es geradezu leichtfertig, die Mitarbeiter nicht als Menschen mit individuellen Erwartungen, Kompetenzen und Ideen zu sehen. Unsere

Aufgabe im Personalbereich ist es, die Balance zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter einerseits und den geschäftlichen Anforderungen andererseits zu halten.

*Warum sind gute Personalarbeit und Mitarbeiterzufriedenheit so zentral für die TUI?*

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind diejenigen, die das Produkt machen! Sie sind es, die direkt bei den Kunden sind. Kunden sind mit ihrem Urlaub zufrieden, wenn die Menschen, die sie begleitet und betreut haben, klasse waren. Es ist deshalb im ureigenen Interesse der TUI, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen und engagieren. Menschen engagieren

sich aber nur, wenn sie wissen wofür. Sie brauchen und wollen also eine sinnstiftende Arbeit. Dazu müssen sie das große Ganze, für das sie sich engagieren sollen, kennen und gut finden.

*Das führt zur Frage nach der Unternehmenskultur – ist es denn überhaupt möglich, die vielen Kulturen innerhalb der TUI Group zu einen?*

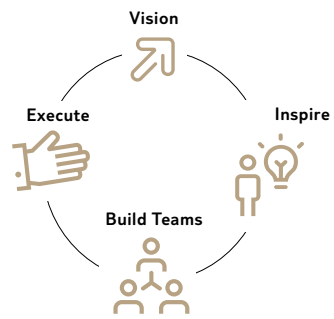
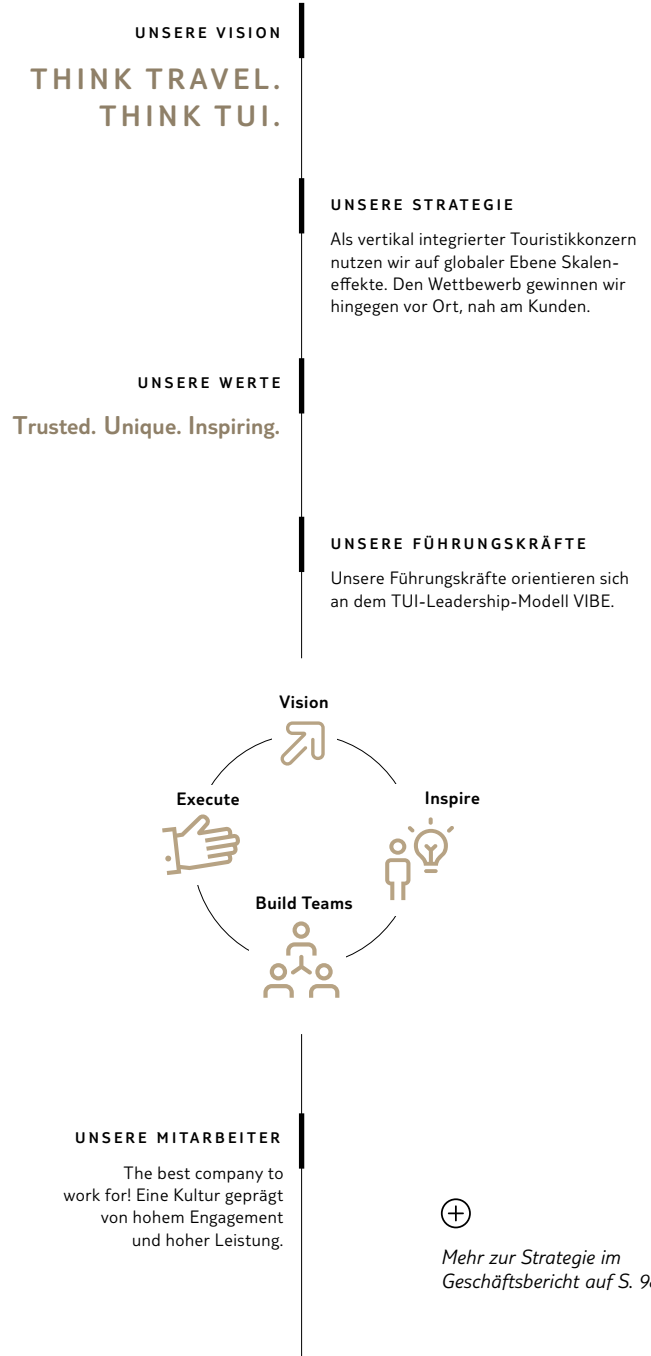
Es gibt natürlich nicht das eine Maß. Vielmehr muss man sich fragen, was unsere gemeinsame DNA ausmacht – und auch ausmachen soll. Unsere Unternehmenswerte Trusted, Unique und Inspiring spiegeln diese Gemeinsamkeiten sehr schön wider. Sie sind so global, dass sie überall verstanden werden können, unabhängig von kulturellen oder regionalen Unterschieden. Die TUI Group befindet sich in einem umfangreichen Transformationsprozess. Umso wichtiger ist es, die kulturellen Grundlagen für unser Zusammenarbeiten zu definieren und bei den Mitarbeitern bekannt zu machen. Ich betrachte sie als wichtige Voraussetzung für die aktuellen Herausforderungen – und noch viel mehr für das, was wir in Zukunft gemeinsam alles erreichen wollen. Man muss sich nur anschauen, wie andere unsere digitalen Wettbewerber funktionieren. Deswegen brauchen wir Mitarbeiter, die offen im Kopf sind für Neues, die begeistert zum Erfolg von TUI beitragen und ihre Teamkollegen inspirieren. Nur so werden wir uns weiterentwickeln.

*Wie haben Sie diese Herausforderungen in eine neue HR-Strategie übersetzt?*

Wenn das Ziel die Balance zwischen den geschäftlichen Anforderungen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter ist, muss man natürlich beides genau analysieren. Als ich hierherkam, haben die einzelnen Länder bereits an vielen Stellen gute und sehr gute Personalarbeit geleistet. Ein Unternehmen braucht aber einen global gültigen Rahmen, wenn es über 60.000 Menschen auf einen gemeinsamen Weg bringen möchte. Deswegen sind wir gerade dabei, auf Konzernebene Eckpfeiler und Leitplanken zu definieren – innerhalb derer man sich dann aber frei bewegen kann. „Freedom within a Framework“ nennen wir dieses Konzept. Einmal im Monat treffen wir uns mit allen regionalen Personalverantwortlichen. Gemeinsam haben wir die Best Practices aus den Regionen analysiert und dann überlegt, welche Themen überhaupt einen konzernweit gültigen Rahmen brauchen. Die TUI ist ein agiles Unternehmen aus vielen Ländern, Regionen und Funktionen. Wir wollen uns gar nicht von oben herab und zentralistisch durchorganisieren. Wenn es um ein lokales Thema geht, das wir mit dem regionalen Betriebsrat verhandeln müssen, macht es keinen Sinn, das von Hannover aus zu versuchen.



Die HR Strategie leitet sich von der strategischen Aufstellung des TUI-Konzerns ab und ist der wichtigste Treiber für engagierte Mitarbeiter.







# TUlgether

steht für verschiedene Maßnahmen, mit deren Hilfe die offene Feedback-Kultur bei TUI gestärkt und das Engagement der Mitarbeiter erhöht werden sollen.



## MITARBEITERBEFRAGUNG

Befragung unter allen Mitarbeitern weltweit, die jährlich durchgeführt wird. Die erste Umfrage lieferte unter anderem grundlegende Erkenntnisse für die neue konzernweite HR-Strategie.



## AKTIONEN DES GROUP EXECUTIVE COMMITTEE (GEC)

### CHAT

Mitglieder des Group Executive Committee beantworten im Intranet monatlich Fragen – per Video-Chat.

### LUNCH

Mitglieder des GEC laden vor Ort Mitarbeiter zu offenen Diskussionsrunden in persönlicher Atmosphäre ein.

### TALK

CEO Fritz Joussem und Personalvorstand Elke Eller besuchen zweimal im Jahr die Länder zu einem Employee's Day.

### EXPERIENCE

Initiative, bei der Führungskräfte im direkten Kundenkontakt in den Reisebüros authentische Erfahrungen machen.

*Bevor Sie anfangen, gab es auch eine groß angelegte Mitarbeiterbefragung.*

Die erste TUlgether-Umfrage von 2014/15. Als ich bei der TUI anfang, war sie gerade ausgewertet worden. Eine tolle Basis für meine Arbeit und die meines Teams! Alle Konzernmitarbeiter konnten sich daran beteiligen. Die Mitarbeiter haben die Umfrage genutzt, um ihren direkten Vorgesetzten, den regionalen Boards und dem Vorstand der Group Feedback zu geben. Da ging es um ganz konkrete Fragen des Arbeitsumfeldes bis hin zur Frage, ob wir als Vorstände uns ausreichend in die Vermittlung der neuen Unternehmensstrategie eingebracht haben.

*Und was ist mit den Ergebnissen der Befragung passiert?*

Mir war es wichtig, aus dem „Projekt Mitarbeiterbefragung“ einen Prozess zu machen, der kontinuierlich einen Dialog zwischen Mitarbeitern und Management ermöglicht. Dafür haben wir inzwischen entsprechende Formate etabliert. Die Rolle der Führungskräfte im Unternehmen und wie wir bei TUI Personal entwickeln hatten sich bei der Befragung als Anliegen der Mitarbeiter gezeigt – und wir haben diese deshalb auch als zwei Schwerpunktthemen in unsere HR-Strategie aufgenommen. Die Umfrage selbst gehört zum dritten Schwerpunkt, dem Engagement. Nummer vier folgt aus der bereits bestehenden übergeordneten Konzern-

strategie: einer einheitlichen, effektiven Organisationsstruktur. Als weiteren Schwerpunkt haben wir die Weiterentwicklung unseres eigenen Bereiches in die Strategie aufgenommen: Wie sieht moderne Personalarbeit in einem integrierten Tourismuskonzern aus?

*Wie gehen Sie diese fünf Schwerpunktthemen an?*

Anhand der verschiedenen Schwerpunktthemen haben wir im vergangenen Jahr insgesamt 15 Projekte definiert, die wir jetzt mit besonderer Priorität sukzessive umsetzen. Über die Dialogformate habe ich bereits gesprochen. Außerdem wird es im nächsten Geschäftsjahr oneShare geben, ein gemeinsames Mitarbeiteraktienprogramm. Das ist ein ganz pragmatischer Ansatz: Wir stärken die Beteiligung am Unternehmen und die emotionale Bindung zum Arbeitgeber. Mitarbeiter können ein Teil des Erfolges von TUI werden.

*Welches ist Ihr Favorit unter den 15 Projekten?*

Ich finde die Initiative „Global 60“ besonders interessant: TUI will ein internationaler Reisekonzern sein, ist aber momentan noch eher die Summe verschiedener Länder. Um diese Entwicklung zu beschleunigen, wollen wir innerhalb eines Jahres 60 internationale Karrieren anstoßen. Das heißt, dass wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, den nächsten beruflichen Schritt in einem anderen Land zu machen

und dort Erfahrungen zu sammeln. Das Ziel sind Mitarbeiter, die zum Beispiel nicht nur deutsch oder englisch denken, sondern ein internationales Verständnis entwickeln. Nebenbei bringt die Initiative mehr Internationalität für alle: Auch in den Teams muss dann mehr Englisch gesprochen werden und sie müssen ihre Offenheit unter Beweis stellen. So stoßen wir mit den ersten 60 Karrieren eine kulturelle Veränderung an, von der das ganze Unternehmen profitiert. Angefangen haben wir übrigens bei uns selbst: Im HR-Bereich haben wir im Projekt oneShare seit kurzer Zeit eine Kollegin, die zuvor bei TUI in Polen gearbeitet hat.

*Gibt es schon messbare Erfolge der Projekte?*

Wir konnten zum Beispiel die Beteiligungsquote an der TUIgether-Umfrage deutlich steigern. In diesem Jahr haben 10 Prozent mehr Mitarbeiter teilgenommen. Das liegt ganz sicher am intensiven Nachfolgeprozess. Wir haben ausdrücklich nachgehakt und erste Lösungsansätze präsentiert. Ich denke, unsere Mitarbeiter fühlen sich jetzt ernster genommen. Das wird auch im Employee Engagement Index deutlich, der die Arbeitsplatzqualität in Unternehmen einstuft. Im vergangenen Jahr lagen wir bei 73, an sich kein schlechtes Ergebnis. Aber wir wollten uns ganz klar verbessern. Warum? TNS, das Institut, das diese Umfrage bei über 3.000 Unternehmen durchführt, hat ermittelt, dass sehr erfolgreiche Unternehmen einen Employee Engagement Index von über 80 haben. Dass wir diese Marke nicht über Nacht knacken, ist klar. Aber in diesem Jahr haben wir bereits die 77 Punkte geschafft. Das sind die ersten Schritte und Erfolge auf dem Weg zu unserem Ziel: nämlich der beste Arbeitgeber zu werden.

*Das war jetzt erst der Start. Was wollen Sie noch erreichen?*

Wir haben die Schwerpunkte unserer Strategie definiert und uns auf gemeinsame Unternehmenswerte verständigt. Nun muss der strategische Ansatz zum Leben erweckt werden. Um aus der Theorie gelebte Praxis zu machen, braucht es konkretes Handeln. Und darauf freue ich mich. Ich will sehen, wie die Arbeitszufriedenheit bei unseren Mitarbeitern weiter ansteigt, weil sie die Vorteile eines integrierten Tourismuskonzerns für sich entdecken, die Chancen für ihre Weiterentwicklung sehen und sich engagieren. Denn es ist letztendlich diese positive Einstellung, die sich auf die Kundenzufriedenheit überträgt.



## International Careers/Global 60

*Die TUI will mehr globale Karrieren anstoßen und fördern. Um diese Entwicklung zu beschleunigen, bekommen innerhalb eines Jahres 60 TUI-Mitarbeiter die Möglichkeit, den nächsten beruflichen Schritt im Ausland zu machen und dort Erfahrungen zu sammeln.*

*»Dass aus der Theorie gelebte Praxis wird, ist der eigentliche Prozess. Und auf den freue ich mich.«*



## oneShare

*Im nächsten Geschäftsjahr startet ein gemeinsames Mitarbeiteraktienprogramm für ganz Europa, langfristig sollen alle Mitarbeiter weltweit die Möglichkeit haben. Zuvor gab es zwei getrennte Beteiligungsprogramme – ausschließlich für Großbritannien und Deutschland.*









## VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

### 56 — SAUBERE SACHE

*Warum wir uns engagieren, die Umweltverschmutzung durch Plastikmüll zu reduzieren.*

### 58 — ENGAGEMENT HAT EINEN NAMEN

*Was die TUI Care Foundation bewirken kann und warum sie jetzt konzernweit agiert.*

### 62 — WEGWEISER

*Wie wir helfen können, benachteiligten Mädchen und jungen Frauen eine neue Perspektive zu geben.*

*Der Amazonas ist für viele Menschen ein Sehnsuchtsziel. Hapag-Lloyd Cruises ist mit Expeditionsschiffen auf seinen Wasserläufen unterwegs – und bringt ihre Passagiere nah ans Herz der überwältigenden Tier- und Pflanzenwelt. Abseits traditioneller Kreuzfahrtrouten werden so aus Reisenden Entdecker.*



MEHR ÜBER DIE EXPEDITIONSSCHIFFE LESEN SIE IM MAGAZIN UNTER „LEINEN LOS“



## ZIELE DER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE 2015–2020

# 10

### Prozent

weniger CO<sub>2</sub>-Intensität  
und klimaeffizienteste Airline-  
flotte Europas



step lightly

### Millionen

nachhaltigere  
Urlaubsreisen



make a difference

### Millionen Euro

Auf diese Summe pro Jahr  
soll die jährliche Förderung  
für gemeinnützige Projekte  
anwachsen



lead the way



Mehr zum Thema Nachhaltigkeit  
finden Sie in unserem Bericht:  
[http://www.tuigroup.com/de-de/  
nachhaltigkeit/berichterstattung](http://www.tuigroup.com/de-de/nachhaltigkeit/berichterstattung)





*Der Amazonas ist für viele Menschen ein Sehnsuchtsziel. Hapag-Lloyd Cruises ist mit Expeditionsschiffen auf seinen Wasserläufen unterwegs – und bringt ihre Passagiere nah ans Herz der überwältigenden Tier- und Pflanzenwelt. Abseits traditioneller Kreuzfahrtrouten werden so aus Reisenden Entdecker.*



MEHR ÜBER DIE EXPEDITIONSSCHIFFE LESEN SIE  
IM MAGAZIN UNTER „LEINEN LOS“



# SAUBERE SACHE

*Plastikmüll stellt eine große Gefahr für unsere Umwelt und vor allem unsere Weltmeere dar. Die TUI engagiert sich auf unterschiedliche Weise, um der Verschmutzung vorzubeugen oder sie in ihren Auswirkungen gering zu halten. Drei Projekte stellen wir hier vor.*

## STRÄNDE SÄUBERN AM MITTELMEER



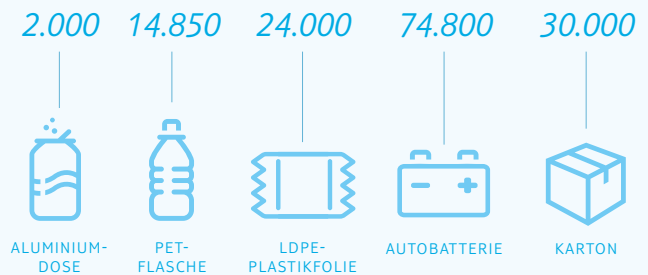
# 9.843

KILOGRAMM MÜLL WURDEN BEREITS GESAMMELT.

Rund um das Mittelmeer und an vielen anderen Orten weltweit laden TUI-Mitarbeiter Einheimische und Gäste zu gemeinsamen Beach Clean-ups ein. Ziel unserer „Make Holidays Greener“-Kampagne ist es, zu zeigen, dass schon mit einfachen Schritten etwas für den Schutz der Umwelt getan werden kann – auch in den Ferien. Mit Erfolg: Für viele Urlauber sind die Aktionen ein regelrechtes Event.

## UMWELTSCHUTZ VERMITTELN AUF CURAÇAO

Wertstoffe, die bislang gesammelt wurden in Kilogramm (Stand August 2016):



Abfälle und Rohstoffe, die auf Curaçao anfallen, landen größtenteils unsortiert auf der Deponie. Nur wenigen Bewohnern ist bewusst, wie wichtig ein sorgsamer Umgang mit ihrer Karibikinsel ist. Deswegen unterstützen wir mit der TUI Care Foundation die Stiftung GreenKidz Curaçao dabei, Kinder in Naturschutz und Recycling zu unterrichten und engagieren uns gemeinsam mit dem lokalen Umweltunternehmen GreenForce dafür, ein Abfallmanagement auf der Karibikinsel aufzubauen.



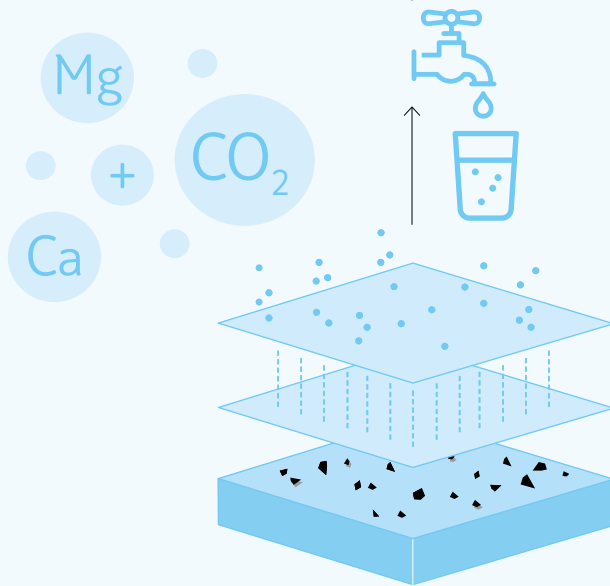


# 400.000

PLASTIKFLASCHEN WERDEN JÄHRLICH EINGESPART.

## WASSER AUFBEREITEN AUF DEN MALEDIVEN

Der Robinson Club Maldives setzt auf eine nachhaltige und abfallvermeidende Trinkwassergewinnung. Dafür wurde 2013 eine Sodaanlage in Betrieb genommen, durch die die Herstellung, der Transport und die Entsorgung von rund 400.000 Plastikflaschen im Jahr entfallen.



3

Das Sodawasser wird in Glasflaschen abgefüllt. 7.500 davon sind im Umlauf und werden auch direkt vor Ort gereinigt.

2

Durch den Zusatz von Mineralien und Kohlensäure wird das Trinkwasser in Sodawasser umgewandelt.

1

In einem Osmoseverfahren wird Meerwasser entsalzt und gereinigt und so zu Trinkwasser aufbereitet.



TANSANIA

*Stärkung von Mensch und Tier: Im Tarangire Nationalpark konnten wir Konflikte zwischen Bauern und Elefanten mit Chili entschärfen. Der Fokus liegt auf ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit sowie Artenschutz.*



# ENGAGEMENT HAT EINEN NAMEN

*Neue Zukunftsperspektiven eröffnen, Umwelt und Natur erhalten und die Lebensbedingungen in Urlaubsregionen auf der ganzen Welt nachhaltig verbessern – um Veränderungen noch produktiver anzustoßen, bündeln wir unser gesellschaftliches Engagement seit 2016 in der gemeinnützigen TUI Care Foundation. Sie bildet das Dach für das Engagement der TUI-Gesellschaften im Konzern.*

Safari-Fans sind fasziniert von den Elefanten, die in Herden von bis zu 300 Tieren durch den Tarangire Nationalpark im Norden Tansanias ziehen. Doch für die Bauern, die am Rande des Schutzgebiets in kleinen Dörfern leben, sind die majestätischen Riesen ein Ärgernis, sogar eine Gefahr. Die hungrigen Tiere essen Mais, Hirse, Melonen und Tomaten, die die Farmer anbauen. Fallen die Herden über die Feldfrüchte her, können die Menschen weder ihre Familien versorgen, noch ihre Ernte verkaufen. Mit teuren Elektrozäunen, Steinen und teilweise Speeren versuchten sie die Eindringlinge fernzuhalten, doch nichts hielt sie dauerhaft auf. Eine friedliche Koexistenz von Mensch und Tier schien nicht mehr möglich.

Bis vor zwei Jahren Tierschützer der World Animal Protection und die TUI Care Foundation den Bauern eine neue Methode zeigten, die ihnen ermöglicht, die Elefanten mit Chilis und Bienen abzuwehren. Heute ist die Chili-Routine fester Bestandteil der Feldarbeit: Die Farmer bauen die feurigen Schoten selbst an, vermischen sie mit Öl und rühren eine Paste an, mit der sie tellergroße Stofflappen und Sisalschnüre tränken. Die Lappen binden sie alle paar Meter an den Zaun, der die Äcker umgibt, so hoch, dass die Elefanten sie direkt vor ihrem Rüssel haben. Dickhäuter, die das Aroma wittern, wenden sich angewidert ab.

Bienen sind die zweite „Naturwaffe“: Selbst ausgewachsene Bullen suchen das Weiße, wenn sie die aggressiven afrikanischen Bienen nur summen hören. Die Farmer haben deshalb gelernt, Bienenstöcke in die Bäume zu hängen, die ihre Äcker säumen. Ihr Honig und die übrig gebliebene Chili-Schoten werden auf den Märkten

der Umgebung verkauft – ein Extraeinkommen für die rund 690 Bauern, die bislang mit der Methode arbeiten. Das Projekt entspricht genau dem Ansatz der TUI Care Foundation: Hilfe zur Selbsthilfe, eine Stärkung von Mensch und Tier in der Region.

*Alle sollen in  
den Destinationen  
vom Tourismus  
profitieren können.*

Als unabhängige und gemeinnützige Stiftung ist das Ziel der TUI Care Foundation, dass in Urlaubsdestinationen alle vom Tourismus profitieren können. Dazu bieten wir jungen Menschen neue Zukunftsperspektiven und engagieren uns für den Schutz von Kindern und Jugendlichen. Wir setzen uns für den Erhalt von Umwelt und Natur ein. Und wir fördern Projekte, die die Lebensbedingungen verbessern und den Tourismus nachhaltig gestalten.

In Costa Rica unterstützen wir Frauen dabei, ihr eigenes Geschäft aufzubauen, während wir in Tunesien Schülerinnen einer Hotelfachschule mit einem Stipendium fördern. In Nepal konnten wir professionelle Guides ausbilden, die mittlerweile selbst als Ausbilder arbeiten und ein weltweit anerkanntes Zeugnis besitzen. Kinder und Hotelmitarbeiter in Curaçao unterrichtet die TUI Care Foundation in Naturschutz und Abfallrecycling – dadurch stärken wir Bildung, Umweltschutz und die Insel als grüne, gesunde Destination.



#### LANZAROTE

*Tradition, Umweltschutz und lokale Wertschöpfung:  
Auf den Kanaren unterstützt die TUI Care Foundation  
die Renaturierung von Flächen.*

Lokale Traditionen und Natur bewahren, die Attraktivität der Urlaubsdestination und die lokale Wirtschaft stützen – für die TUI Care Foundation ist das der optimale Mix.

Wie wir diese Theorie in der Praxis umsetzen, lässt sich auch auf Lanzarote beobachten. Weinbau hat auf der Insel eine lange Tradition. Doch seit einigen Jahren geben immer mehr Landbesitzer die Arbeit auf, sie ist zu mühsam, nicht ertragreich. Viele der seit Generationen bewirtschafteten, oft nur einen Hektar großen Felder verfallen, der Wind weht die Mulden flach. Gemeinsam mit Partnern vor Ort hält die TUI Care Foundation die Tradition am Leben – und kombiniert sie mit biologischer Anbauweise, um auch die Natur zu schüt-

zen. Dass benachteiligte Menschen hier eine sinnvolle Beschäftigung haben, ist der dritte Aspekt, den die Stiftung fördert. Menschen, die auf dem regulären Arbeitsmarkt wenig Chancen haben, finden so auf Lanzarote einen einträglichen Job. Rund 122.000 Quadratmeter der einzigartigen Weinbaulandschaft wurden bislang restauriert, fünf Weinbauern stellten auf biologischen Anbau um und erwirtschaften dadurch höhere Erlöse.

Fördern, aber nicht abhängig machen, das ist immer unser zentrales Prinzip. Wir wollen etwas aufbauen, das sich künftig selbst tragen kann oder andere Unterstützer findet. So werden Menschen und Gesellschaften in Urlaubsdestinationen auf der ganzen Welt gestärkt.





»Wir sind Partner der Urlaubsländer. Soziale Balance und eine intakte Umwelt werden immer wichtiger.«



## 3 Fragen an

NAME	POSITION
THOMAS ELLERBECK	Mitglied Group Executive Committee TUI Group und Vorsitzender der TUI Care Foundation

VERANTWORTLICH FÜR  
Kommunikation, Politik, Internationale Beziehungen, Nachhaltigkeit und Umwelt sowie Stiftungen

*Thomas Ellerbeck, die TUI hat 2016 die bis dahin lokale TUI Care Foundation in den Niederlanden zur konzernweiten Stiftung entwickelt – warum?*

**THOMAS ELLERBECK:** Viele unserer Konzerngesellschaften engagieren sich. Unter dem Dach der TUI Care Foundation bündeln wir jetzt unsere Kräfte konzernweit und verstärken das Engagement. Wir wollen langfristig etwas bewirken und gemeinsam mit Partnern Akzente setzen, die über den Tourismus hinaus Wirkungen erzielen. Wir versammeln in der Stiftung Experten, die um die Herausforderungen und Chancen der Stiftungsarbeit wissen. Das ist wichtig für unsere Projektpartner in aller Welt, aber auch für Urlauber, die sich beteiligen wollen.

*Wie sieht der Schwerpunkt der TUI Care Foundation nun aus?*

Wir verstehen uns als Partner der Reiseländer. Wo Urlauber eine schöne Zeit verbringen, sollte auch die lokale Bevölkerung profitieren. Deswegen basiert unser Engagement auf den Säulen Förderung von Kindern und Jugendlichen, Natur- und Umweltschutz sowie nachhaltige Entwicklung der Destinationen. Darüber hinaus leisten wir Nothilfe in Katastrophenfällen.

*Wie viel Geld wollen Sie jährlich einsetzen, und wer entscheidet, wofür es ausgegeben wird?*

Die TUI hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2020 jährlich zehn Millionen Euro für gesellschaftliches Engagement zusammenzubringen – der Großteil davon geht an die TUI Care Foundation. Ein Teil wird aus dem Unternehmen stammen, einen anderen Teil können unsere Kunden beitragen. Wenn Menschen in fremde Länder reisen, möchten sie häufig etwas zurückgeben. Das unterstützen wir mit der Stiftung. Wir können Urlaubern garantieren, dass ihre Spenden sinnvollen Projekten zugutekommen, die wir sorgfältig auswählen und vor Ort begleiten. Ein Beirat bewertet die Projektvorschläge und ein unabhängiges Stiftungskuratorium entscheidet über die Mittelvergabe.



*In der Smile Academy gehen junge Dominikaner ihren ersten Karriereschritt.*

DOM. REP.



*Mama Bojang ist eine der Stipendiatinnen und wird zur Köchin ausgebildet.*

GAMBIA

# Wegweiser

*Eine zentrale Säule unseres Engagements ist die Förderung von Kindern und Jugendlichen. Mit der TUI Care Foundation eröffnen wir jungen Menschen neue Perspektiven, weil wir für sie gezielt Bildungs- und Ausbildungsprogramme schaffen. Dadurch verbessern wir nachhaltig ihre Lebensbedingungen und die kommender Generationen.*





*»Ich war einer der ersten weiblichen Tour Guides in Sansibar!«*

**RAHMA ABDULLA ALI**, 33 Jahre alt, hat das erste von der TUI Care Foundation unterstützte Training mit einem Examen abgeschlossen

## AUSBILDUNG MIT DER TUI CARE FOUNDATION



### HOTELAUSBILDUNG IN GAMBIA

Die Hotels und Restaurants des kleinen westafrikanischen Landes suchen dringend qualifizierte Fachkräfte. Die TUI Care Foundation fördert gemeinsam mit der Oreo-Stiftung talentierte junge Gambierinnen mit einer Ausbildung in der Tourismusbranche.



### TOUR GUIDES AUF SANSIBAR

30 Schüler haben bislang eine geförderte Ausbildung zu Tour Guides abgeschlossen. Damit erhöhen wir ihre Chancen auf einen qualifizierten Job und unterstützen das Land beim Aufbau eines konkurrenzfähigen Tourismussektors. 80 Prozent der jungen Guides fanden anschließend eine Festanstellung, bei den Frauen waren es sogar 100 Prozent.



### SMILE ACADEMY IN DER DOMINIKANISCHEN REPUBLIK

In der Academy absolvieren 150 junge Dominikaner eine Ausbildung in Berufen der Tourismusbranche. Hotels, Resorts und andere Unternehmen finden dadurch vor Ort die Fachkräfte, die sie dringend benötigen. Und die Teilnehmer lernen, wie sie ihre Karriere eigenständig vorantreiben können.

# Impressum

## HERAUSGEBER

TUI Group  
Group Corporate & External Affairs  
Konzernkommunikation  
Karl-Wiechert-Allee 4  
30625 Hannover  
Tel.: + 49 (0)511 566-6021  
group.communications@tui.com

## TEXT UND REDAKTION

TUI Group, Konzernkommunikation  
TUI Group, Nachhaltige Entwicklung & Corporate Responsibility  
3st kommunikation, Mainz  
ag Text

## KONZEPT UND DESIGN

3st kommunikation, Mainz

## FOTOGRAFIE

Aino Tanhua (S. 63); Getty Images (S. 46, 54–55); Hannah de Blaeij (S. 60);  
Hapag-Lloyd Cruises (S. 41, 45); Michael Neuhaus (Titel, Rücktitel, S. 10–22, 26–33);  
Plan Nederland (S. 62 oben); Rüdiger Nehmzow (S. 4, 25, 61 unten); Stichting Oreo  
(S. 62 unten); Thomson Cruises (S. 40); TUI Care Foundation (S. 58); TUI Cruises (S. 39)

## ILLUSTRATION

Blagovesta Bakardjieva (S. 50)  
Christine Rösch (S. 34–37)

## DRUCK

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

---

Das Magazin sowie den Geschäftsbericht gibt es auch online:  
<http://geschaeftsbericht2015-16.tuigroup.com>

Die TUI Group legt großen Wert auf die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Gesellschaft und Unternehmen. Wir verzichten in diesem Magazin nur aus Gründen besserer Lesbarkeit auf die ausdrückliche Unterscheidung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden etc. und verwenden jeweils den Plural der männlichen Form.





# KENNZAHLEN

Mio. €	2013/14 <sup>5</sup> geändert	2014/15 geändert	2015/16	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>18.536,8</b>	<b>17.515,5</b>	<b>17.184,6</b>	<b>-1,9</b>
<b>Bereinigtes EBITA<sup>1</sup></b>				
Region Nord	404,9	538,4	460,9	-14,4
Region Zentral	162,8	103,5	88,5	-14,5
Region West	83,3	68,7	86,1	+25,3
Hotels & Resorts	202,9	234,6	287,3	+22,5
Kreuzfahrten	9,7	80,5	129,6	+61,0
Übrige Touristik	29,0	8,4	4,6	-45,2
<b>Touristik</b>	<b>892,6</b>	<b>1.034,1</b>	<b>1.057,0</b>	<b>+2,2</b>
Alle übrigen Segmente	-114,1	-80,8	-56,5	+30,1
<b>TUI Group</b>	<b>778,5</b>	<b>953,3</b>	<b>1.000,5</b>	<b>+5,0</b>
Aufgegebene Geschäftsbereiche	88,7	107,2	92,9	-13,3
<b>Summe der Segmente</b>	<b>867,2</b>	<b>1.060,5</b>	<b>1.093,4</b>	<b>+3,1</b>
<b>EBITA<sup>2</sup></b>	<b>778,5<sup>4</sup></b>	<b>794,6</b>	<b>898,1</b>	<b>+13,0</b>
<b>Bereinigtes EBITDA</b>	<b>1.068,6<sup>4</sup></b>	<b>1.344,1</b>	<b>1.379,6</b>	<b>+2,6</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.095,3<sup>4</sup></b>	<b>1.214,7</b>	<b>1.305,1</b>	<b>+7,4</b>
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	332,0 <sup>4</sup>	407,6	464,9	+14,1
Ergebnis je Aktie (fortzuführende Geschäftsbereiche) €	0,48 <sup>4</sup>	0,66	0,61	-7,6
Eigenkapitalquote %	18,1	17,2	22,5	+5,3 <sup>3</sup>
Nettosach- und Finanzinvestitionen	637,1	659,0	691,0	+4,9
Nettofinanzposition	-292,4 <sup>4</sup>	213,7	-31,8	n. a.
Mitarbeiter	77.028	76.036	66.779	-12,2

Differenzen durch Rundungen möglich.

<sup>1</sup> Zur Erläuterung und Bewertung der operativen Geschäftsentwicklung in den Segmenten wird nachfolgend auf das um Sondereinflüsse bereinigte Ergebnis (bereinigtes EBITA) abgestellt. Das bereinigte Ergebnis ist um Abgangsergebnisse von Finanzanlagen, Restrukturierungsaufwendungen nach IAS 37, sämtliche Effekte aus Kaufpreisallokationen, Anschaffungsnebenkosten und bedingten Kaufpreiszahlungen sowie andere Aufwendungen und Erträge aus Einzelsachverhalten korrigiert worden.

<sup>2</sup> Das EBITA ist das Ergebnis vor Zinsen, Steuern vom Einkommen und vom Ertrag und Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte und ohne Einbeziehung der Ergebnisse aus der Containerschifffahrt und ohne Einbeziehung des Ergebnisses aus der Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten.

<sup>3</sup> Anteil des bilanziellen Eigenkapitals an der Bilanzsumme in %. Veränderung in Prozentpunkten.

<sup>4</sup> Ohne Laterooms, Hotelbeds Group und Specialist Group.

<sup>5</sup> Pro forma-Angaben, nicht geprüft: Hotelbeds Group und Specialist Group wurden bereits 2013/14 den aufgegebenen Geschäftsbereichen zugeordnet.



TUI Group  
Group Corporate & External Affairs  
Konzernkommunikation  
Karl-Wiechert-Allee 4  
30625 Hannover