



**Rede**

**Friedrich Jousen**

**Vorstandsvorsitzender TUI AG**

**anlässlich der Hauptversammlung**

**am 14. Februar 2017**

**- es gilt das gesprochene Wort -**



## Folie 1: Titelfolie



Guten Morgen liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre, meine sehr verehrten Damen und Herren, herzlich willkommen zur TUI Hauptversammlung in der TUI Arena in Hannover.

Nach der Rede von Professor Mangold gebe ich Ihnen nun einen Überblick über das abgelaufene Geschäftsjahr 15/16, sowie einen Ausblick für dieses Jahr und meine Einschätzung darüber, wo die wesentlichen Chancen und Risiken für unser Unternehmen liegen.

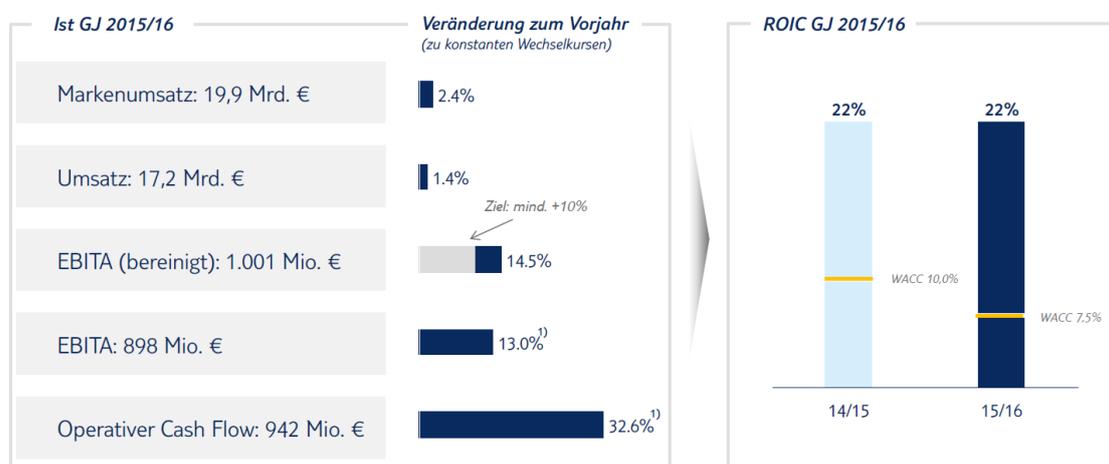
2016 war zweifelsohne ein sehr anspruchsvolles Jahr – nicht nur für uns, sondern für die gesamte Touristikbranche. Die geopolitische Lage in Nordafrika und in der Türkei forderte eine hohe Flexibilität und schnelle Entscheidungen auf allen Ebenen im Unternehmen. Nehmen wir zum Beispiel die Türkei, traditionell die drittstärkste Destination. Hier gingen die Gästezahlen von etwa 2 Millionen auf unter 1 Million zurück. Unser neues internationales Managementteam hat dabei gut zusammengearbeitet. Und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Märkten waren auch in einem



schwierigen Umfeld hervorragende Botschafter unseres Unternehmens und Gastgeber für unsere Kunden. TUI hat als Team die Herausforderungen angenommen und war als Team erfolgreich. Dieses Bewusstsein für das Ganze und, dass jeder seinen Beitrag leistet - das ist unser Anspruch und das Selbstverständnis in der neuen TUI. Ich bin jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter dankbar – für Leistung, Professionalität, Loyalität und Teamgeist.

## Folie 2: Ergebnisziele im Geschäftsjahr 2015/16 übertroffen

Ergebnisziele im Geschäftsjahr 2015/16 übertroffen



<sup>1)</sup> Veränderung inklusive Währungseffekt  
2 TUIAG | Hauptversammlung 2017



Lassen Sie mich nun mit dem Blick auf das letzte Geschäftsjahr beginnen. Im Jahr 2 nach dem Merger der TUI mit der TUI Travel konnten wir erneut unser operatives Ergebnis signifikant steigern. Unsere Underlying Ebita stieg auf der Basis konstanter Wechselkurse um 14,5% und lag damit bei gut 1 Mrd €. Die Steigerungsrate lag wie schon im letzten Jahr erheblich über unseren Prognosen an die Finanzmärkte von 10%. Den Umsatz auf der Basis konstanter Wechselkurse konnten wir ebenfalls um 1,4% auf 17,2 Mrd. € steigern. Ich hatte Ihnen auf der letzten Hauptversammlung schon das Konzept des Markenumsatzes erläutert. Es



handelt sich hierbei um den konsolidierten Umsatz plus nicht konsolidierter Umsätze der stark wachsenden Konzerngesellschaften TUI Cruises und Sunwing aus Kanada. Dieser Markenumsatz lag im abgelaufenen Jahr 2,4% über dem Vorjahr.

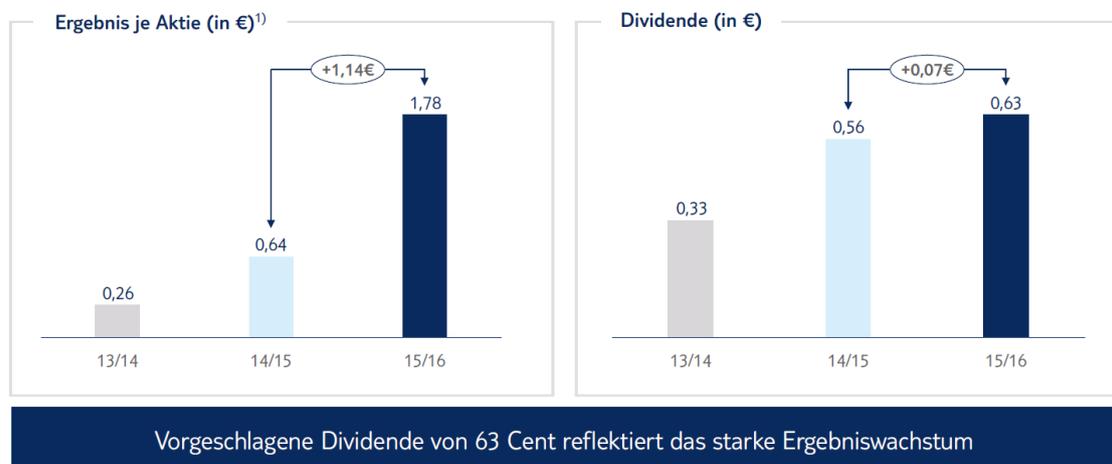
Die Transformation unserer TUI vom reinen Veranstalter zum integrierten Touristikkonzern - auf diese Transformation und wo wir dort stehen komme ich später noch - bedingt erhebliche Investitionen in Hotels und Kreuzfahrtschiffe. Außerdem wollen wir Ihnen natürlich weiterhin eine angemessen attraktive Dividende zahlen. Daher ist es wichtig, dass sich die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung auch im operativen Cash Flow durchschlägt und das tut sie im abgelaufenen Geschäftsjahr. Der operative Cash Flow lag im Finanzjahr 15/16 bei 942 Millionen €.

Unser Return on Invested Capital, die wesentliche Maßzahl für die Effizienz unserer Investitionen, lag konstant bei 22% und damit erheblich über unseren Kapitalkosten. Damit steht die TUI heute für ein diszipliniertes profitables Wachstum.



## Folie 3: Attraktive Dividendenpolitik

### Attraktive Dividendenpolitik



<sup>1)</sup> Ergebnis je Aktie TUI Konzern; Geschäftsjahr 2015/16 inklusive Ergebnis aus Verkauf der Hotelbeds Group  
3 TUI AG | Hauptversammlung 2017



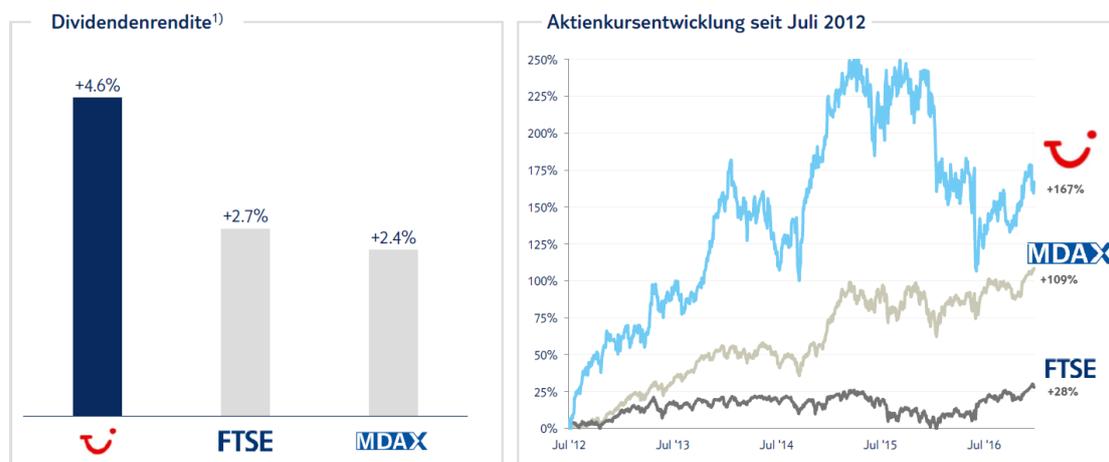
Lassen Sie mich nun auf unser Ergebnis je Aktie zu sprechen kommen. Es stieg im Jahresvergleich um 1,14 € auf 1,78 €. Dieser hohe Betrag beinhaltet die Effekte aus dem außergewöhnlich erfolgreichen Verkauf unserer Hotelbeds-Sparte.

Wir möchten Ihnen daher eine Dividende von 63 €c je Aktie vorschlagen. Dies entspricht einer Steigerung von 7€c. Im letzten Jahr hatte die Dividende ja 56 €c je Aktie betragen.



## Folie 4: Werthaltigkeit der TUI Aktie

Werthaltigkeit der TUI Aktie



1) Dividendenrendite errechnet aus Dividende für GJ16 im Verhältnis zum Aktienkurs am 9. Februar 2017; Index-Renditen gem. Thomson-Reuters  
4 TUI AG | Hauptversammlung 2017

Meine Damen und Herren, das nächste Schaubild zeigt: Im Vergleich mit anderen Unternehmen im MDaX und im FTSE ist und bleibt unsere Dividende sehr attraktiv. Auf der rechten Seite zeigt es: Auch wenn sich unsere Aktie im Jahresverlauf, wie auch andere Werte unseres Sektors, durch die Eintrübung des geopolitischen Umfeldes eher verhalten entwickelte, schlägt die langfristige Wertentwicklung der Aktie die einschlägigen Aktienindizes. Der Total Shareholder Return, der sich aus beiden Komponenten zusammensetzt, bleibt für Sie als Aktionäre ausgesprochen attraktiv.



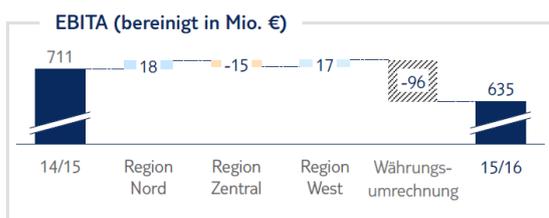
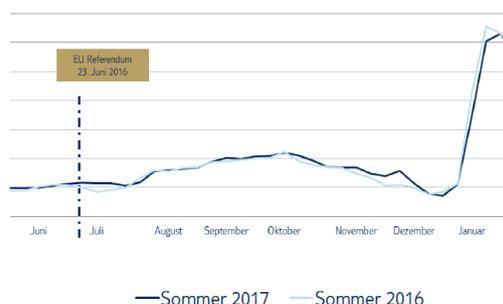
## Folie 5: Quellmärkte: Starke Entwicklung in Region Nord

Quellmärkte: Starke Entwicklung in Region Nord

Umsatz und Ergebnis (in Mio. €)

	15/16	14/15	%
Umsatz	15.438	15.796	-2,3
EBITA (bereinigt)	635	711	-10,6

Bislang keine negative Auswirkung des Referendums in UK auf unsere Sommerbuchungen 2017 erkennbar



5 TUIAG | Hauptversammlung 2017



Lassen Sie mich nun auf die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche eingehen.

In unseren Quellmärkten gingen unsere Ergebnisse von 711 Millionen € um 10,6% auf 635 Millionen € zurück. Stärkster Treiber ist hier ein nicht operativer Währungsumrechnungseffekt. Da wir in England Umsätze und Ergebnisse in £ tätigen und diese dann im Rahmen unserer Berichterstattung in € ausweisen, wirkt sich hier der niedrige £-Kurs mit 96 Millionen € negativ aus. Wie gesagt, es handelt sich hier um einen rein rechnerischen und nicht um einen realen Effekt.

Ohne diesen Effekt wäre die Ergebnisentwicklung in unseren Quellmärkten positiv gewesen, wir hätten einen Anstieg unserer Ebita um 20 Millionen € von 711 Millionen € auf 731 Millionen € berichten können.

In den nordischen Ländern, Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark, waren Buchungen und Margen rückläufig. Hier führten die Ausfälle



insbesondere in der Türkei zur Buchungszurückhaltung bei unseren Kunden. Trotzdem entwickelte sich die gesamte Nordregion in Summe positiv. Die wesentlichen Treiber waren hier das starke Geschäft in UK und die Verringerung der Verluste in Russland.

Auf der rechten Seite des Schaubildes sehen Sie übrigens die Sommerbuchungen 2017 (dunkelblau) in UK vor und nach dem Referendum und im Vergleich dazu die Sommerbuchungen 2016 (hellblau) in dem Jahr davor. Zumindest das Referendum hatte keine Auswirkung auf das Konsum- und Reiseverhalten.

Über die tatsächliche Ausgestaltung des Brexit hat die britische Premierministerin May in ihrer Rede Mitte Januar noch wenig verraten. Ich hoffe aber, dass es am Ende dann doch eine gute Lösung gibt. Denn vitale Handelsbeziehungen mit Großbritannien sind sowohl im Interesse der EU als auch im Interesse von Großbritannien. Freier Handel und die Arbeitnehmer-Freizügigkeit sind große Errungenschaften. Sie haben Wohlstand gebracht und Europa sicherer gemacht. Möglichst viel von dem zu erhalten, liegt nun in der Hand der politischen Akteure. Ich glaube allerdings, dass ein wie auch immer gearteter Brexit den Briten die Lust auf das Reisen langfristig nicht nehmen wird.

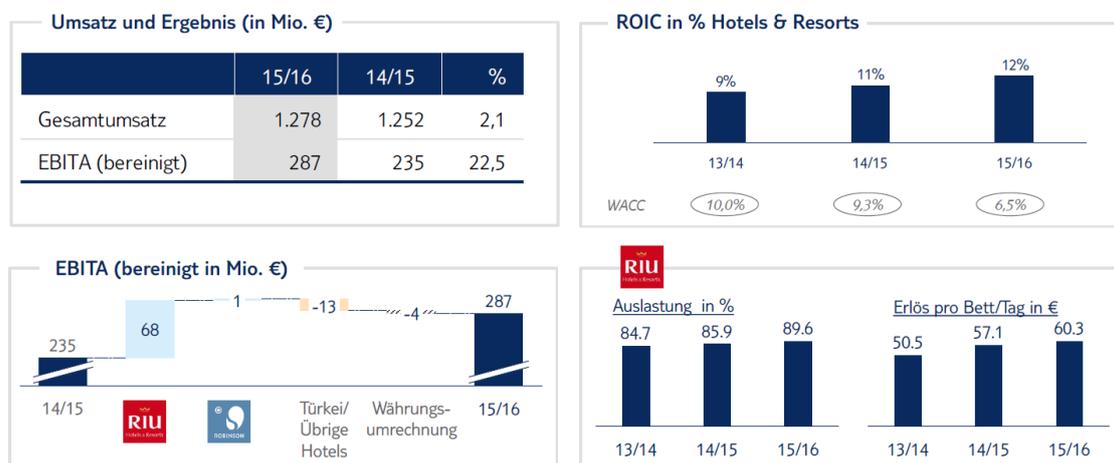
In der **Zentralregion** war es ebenfalls die Entwicklung der Türkei nachfrage und eine erhebliche Überkapazität im Flugbereich, die zu der rückläufigen Ergebnisentwicklung beitrugen. Ich hatte im letzten Jahr den Turnaround in Deutschland mit einem Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren veranschlagt. Dazu stehen wir nach wie vor. Erste Schritte wurden erfolgreich umgesetzt. In Folge konnten wir in Deutschland im Wettbewerb Boden gut machen und Marktanteile gewinnen.



In der **Westregion** entwickelten sich die Niederlande und Frankreich stark. In den Niederlanden ist die positive Entwicklung deshalb so wichtig, weil wir ja vor Jahresfrist hier unseren ersten Markenwechsel von Arke auf TUI durchgeführt hatten. In Belgien und in den nordischen Ländern laufen die Markenwechsel derzeit übrigens auch sehr erfolgreich. In Frankreich konnten wir unsere Verluste erheblich reduzieren. Auch das war eines der Kernziele, über die ich im letzten Jahr hier gesprochen hatte. Nimmt man unser Reiseveranstaltergeschäft und unsere Fluggesellschaft Corsair zusammen, war unser Ergebnis in Frankreich sogar ausgeglichen. Lediglich in Belgien waren unsere Ergebnisse rückläufig. Hier war der Flugbetrieb in Brüssel, der für unsere belgische Fluggesellschaft von zentraler Bedeutung ist, nach einer Terrorattacke sehr lange erheblich beeinträchtigt.

## Folie 6: Hotels & Resorts: Starke Entwicklung getrieben durch Riu

Hotels & Resorts: Starke Entwicklung getrieben durch Riu



Im Bereich Hotels & Resorts konnten wir unsere Ergebnisse von 235 Millionen € um 22,5% auf 287 Millionen € steigern. Der ROIC konnte von 10,5% auf 12,3% gesteigert werden und lag hier erheblich über den Kapitalkosten von 6,5%.



Haupttreiber war die starke Entwicklung unserer RIU Gruppe, die im Wesentlichen auf zwei Effekten beruhte. Zum einen spielte das Geschäft in der Karibik eine immer größere Rolle. Zum anderen waren die Raten je Übernachtung mit einer Steigerung von gut 3€ sehr hoch. Die Auslastung stieg im gleichen Zeitraum um 3,5%. Die Basis hierfür war die sehr hohe Nachfrage nach Urlaubsdestinationen im westlichen Mittelmeer und besonders in Spanien.

Das Robinson-Ergebnis war im Jahresverlauf konstant. Die positiven Effekte in Spanien und die negativen für unsere Clubs in der Türkei waren in etwa ausgeglichen. Hier haben wir in dem jetzt laufenden Jahr durch unsere Investitionen vor allem in Südostasien wichtige Schritte für weiteres Wachstum gemacht.

In dem Bereich „Türkei/Übrige Hotels“ wirken mit -13 Millionen € gegenüber dem Vorjahr negative Effekte unserer Hotelgruppen in Tunesien und in der Türkei. Diese Effekte werden unser Ergebnis voraussichtlich auch dieses Jahr noch einmal belasten.



## Folie 7: Kreuzfahrten: Hohes Ergebniswachstum bei TUI Cruises

Kreuzfahrten: Hohes Ergebniswachstum bei TUI Cruises



<sup>1)</sup>Markenumsatz inkl. Umsatz TUI Cruises  
7 TUI AG | Hauptversammlung 2017

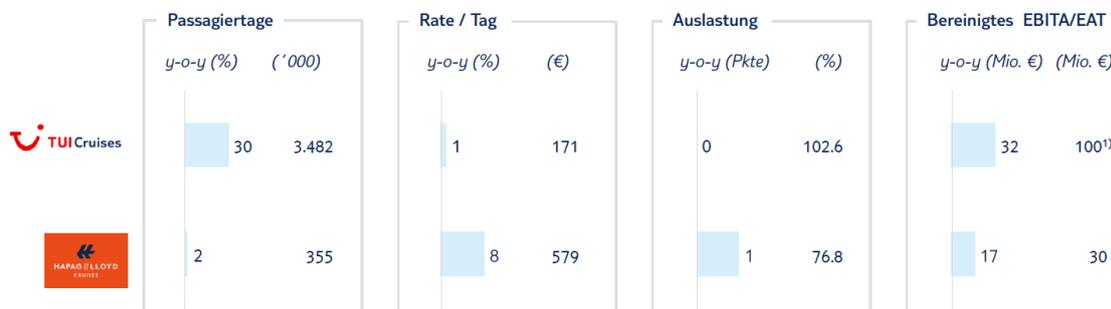


Meine Damen und Herren, Kreuzfahrten sind und bleiben ein hoch attraktiver Zukunftsmarkt speziell in Europa. Hier entwickelte sich unser Geschäft auch 2015/16 besonders erfreulich. Unsere Ergebnisse stiegen im Jahresvergleich um 60,5% von 81 Millionen € auf 130 Millionen €. Der Markenumsatz im Kreuzfahrtsegment stieg binnen eines Jahres von 887 Millionen € um 24,4% auf 1,1 Mrd. €. Zu dem Ergebnisanstieg trugen sowohl Hapag-Lloyd Cruises mit 17 Millionen € als auch TUI Cruises mit 32 Millionen € bei. Hier sieht man auch, dass die wichtige Kennzahl des ROIC mit 21,3 % sehr hoch und damit natürlich erheblich über den segmentspezifischen Kapitalkosten liegt.



## Folie 8: Kreuzfahrten: Operative Kennzahlen stark

Kreuzfahrten: Operative Kennzahlen stark



Wachstum getrieben von TUI Cruises; Hapag-Lloyd Kreuzfahrten mit guter Entwicklung

<sup>1)</sup> Equity Ergebnis  
8 TUI AG | Hauptversammlung 2017



Analysiert man die Ergebnissteigerungen in dem Bereich wird folgendes deutlich: Hapag-Lloyd Cruises steigerte ihre Umsätze und Ergebnisse bei konstanten Kapazitäten, also rein über die 8% höhere Raten und die 1%ige Steigerung der Auslastung.

Bei TUI Cruises lief die erfolgreiche Entwicklung anders. Wie Sie auf dem Schaubild sehen, wurde die Gesamtkapazität mit der neuen Mein Schiff 5 um noch einmal 30% ausgeweitet. Die Kapazität wuchs also deutlich und trotzdem konnten wir sowohl Auslastung als auch Raten auf hohem Niveau konstant halten.



## Folie 9: Vertikale Integration auf Basis skalierender Plattformen

Vertikale Integration auf Basis skalierender Plattformen



9 TUI AG | Hauptversammlung 2017

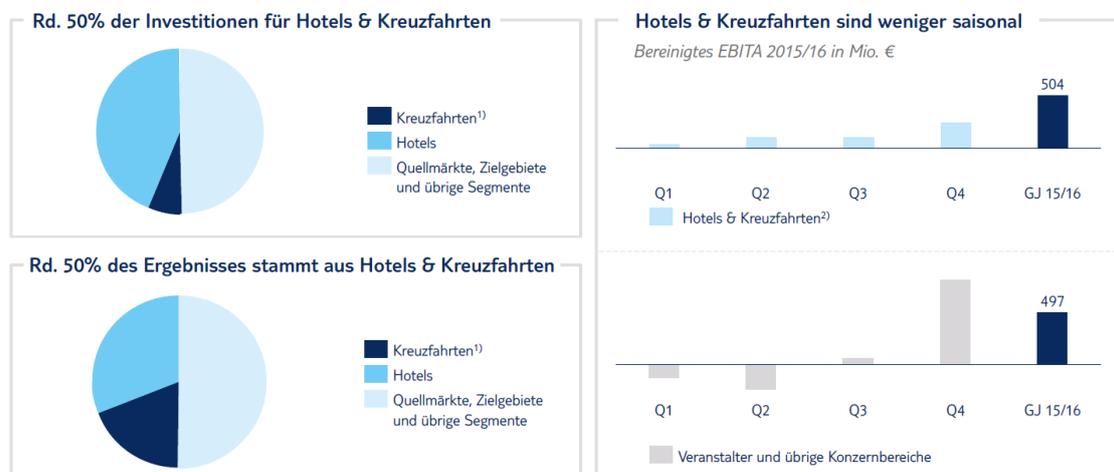


Meine Damen und Herren, lassen Sie mich nun noch einmal auf unsere Strategie eingehen. Die Idee, die vor zwei Jahren zu dem Zusammenschluss mit der TUI Travel führte, war die einer vertikalen Integration auf der Basis global skalierender Plattformen. Auf den Aspekt der globalen Plattformen komme ich nachher noch einmal, für die vertikale Integration aber gilt nicht nur allgemein, sondern auch speziell im Tourismus, dass sie die Basis für nachhaltige Wertschöpfung sein kann. Sie funktioniert in unserem Markt, indem die wesentlichen Investitionen in Hotels und Kreuzfahrtschiffe fließen, und diese dann dadurch abgesichert werden, dass wir Vertrieb und Marketing in den Quellmärkten kontrollieren. Das Hauptrisiko bei der Investition, die fehlende Auslastung, wird dadurch deutlich reduziert.



## Folie 10: Die Transformation unserer TUI schreitet voran

Die Transformation unserer TUI schreitet voran



<sup>1)</sup> Pro forma Werte für Thomson Cruises; <sup>2)</sup> Hotels und Kreuzfahrten (TUI Cruises, Thomson Cruises & Hapag-Lloyd Cruises)  
10 TUI AG | Hauptversammlung 2017



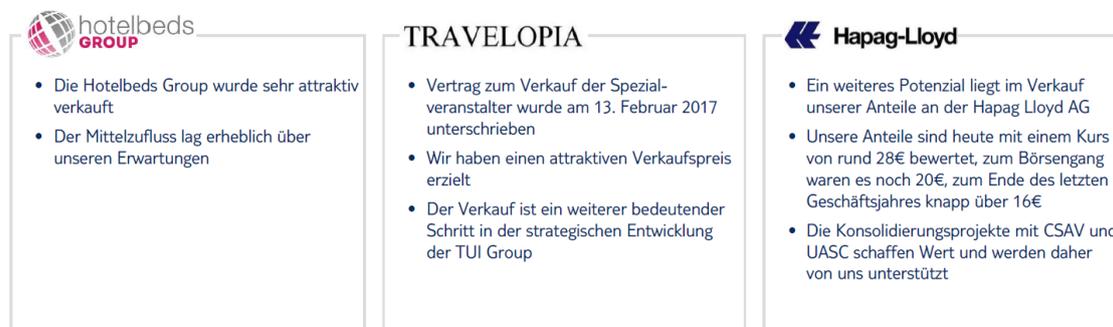
Bei der Umsetzung der Strategie sind natürlich die Anteile der Investitionen in die Hotels und Schiffe hoch. Folgerichtig steigen auch die Ergebnisanteile der Hotels und Kreuzfahrten und werden immer wichtiger. Über 50% unseres Ergebnisses kommt schon heute aus den Hotel- und Kreuzfahrtbereichen.

Diese Ergebnisanteile haben verschiedene Vorteile. Zum einen generieren sie mehr Cash, das heißt eine höhere Liquidität, und zum anderen sind sie über das Jahr wesentlich weniger saisonal. Im Reiseveranstalterbereich sind unsere Margen zwei Quartale negativ, im dritten Quartal etwa ausgeglichen, im letzten Quartal wird dann das ganze Geld verdient. Das hat erheblichen Einfluss auf unsere Liquidität. Das sogenannte Working Capital schwankt mit etwa 1,3 Mrd. € über unser Geschäftsjahr. Die Ergebnisse in den Hotel- und Kreuzfahrtbereichen sind über das Jahr viel gleichmäßiger verteilt und in jedem Quartal positiv. Beide Effekte werden langfristig zu einer besseren Bewertung unseres Unternehmens führen. Sie schaffen für Sie Wert und für das Unternehmen eine größere Freiheit für Investitionen und damit die zukünftigen Entwicklung.



## Folie 11: Erfolgreicher Verkauf der Hotelbeds Group im GJ 2015/16

Erfolgreicher Verkauf der Hotelbeds Group im GJ 2015/16



**Finanzierung der Transformation durch Verkauf von Nicht-Kernbereichen**

11 TUI AG | Hauptversammlung 2017

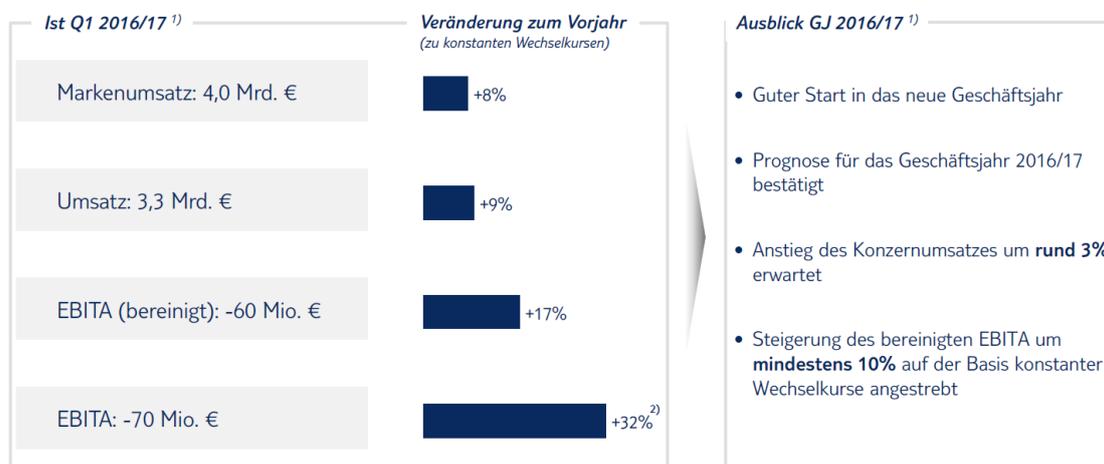


Die Mittel für die zur Transformation nötigen Investitionen kommen ganz wesentlich aus dem Verkauf der Unternehmensteile, die nicht zu dem vertikal integrierten Unternehmen gehören, die also wenige Synergien im Rahmen der TUI besitzen. Hier sind wir auch erheblich vorangekommen. Die Hotelbeds Group wurde sehr attraktiv verkauft. Der Mittelzufluss lag erheblich über unseren Erwartungen. Den Verkauf des Spezialistenbereiches haben wir gestern Abend erfolgreich abgeschlossen. Der Preis lag bei einem Wert von umgerechnet 381 Millionen € (Enterprise Value) und damit bei einem Ebita-Multiple von gut 14. Unsere Aktie wird derzeit mit einem Multiple von knapp 10 gehandelt. Die Transaktion schafft also Wert. Ein weiteres Potential liegt im Verkauf unserer Anteile an der Hapag-Lloyd AG. Die Hapag-Lloyd-Aktie ist heute mit einem Kurs von rund 28 € bewertet, zum Börsengang waren es noch 20 €, in unserer Bilanz steht sie mit knapp über 16 €. Die Konsolidierungsprojekte erst mit CSAV und jetzt mit UASC schaffen Wert und werden daher von uns unterstützt. Wann wir diesen Wert realisieren können, werden wir sehen. Wir glauben aber, dass hier die Zeit eher für uns spielt.



## Folie 12: Guter Start in das erste Quartal – Prognose für Geschäftsjahr 2016/17 bestätigt

Guter Start in das erste Quartal – Prognose für Geschäftsjahr 2016/17 bestätigt



<sup>1)</sup> Fortzuführende Geschäftsbereiche; ohne Effekte aus Verkauf der Spezialveranstalter <sup>2)</sup> Veränderung inkl. Währungseffekt  
12 TUI AG | Hauptversammlung 2017

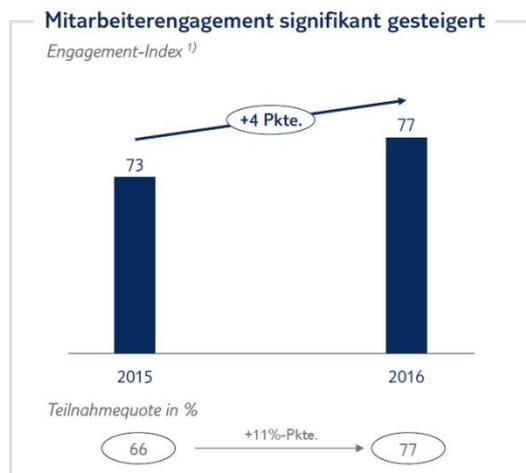


Lassen Sie mich nun einen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr werfen. Wir sind sehr gut in das erste Quartal gestartet. Unser Markenumsatz stieg zu konstanten Wechselkursen um 8% auf 4,0 Mrd. €, der Umsatz um 9% auf 3,3 Mrd. €. Unser Ergebnis lag mit -70 Millionen € 32% über dem des Vorjahres, obwohl wir die Kosten der Flugausfälle bei TUI fly in den Herbstferien verarbeiten mussten und die Situation in Nordafrika weiter belastend wirkte. Auf der Basis des starken ersten Quartals können und wollen wir damit heute unsere Prognose für das Gesamtjahr mit einer Steigerung unseres Umsatzes um rund 3% und einer Steigerung unseres Ergebnisses um mind. 10% bestätigen.



## Folie 13: Die neue TUI wesentlich attraktiver für unsere Mitarbeiter

Die neue TUI wesentlich attraktiver für unsere Mitarbeiter



<sup>1)</sup> Quelle: TUISeiter Mitarbeiterumfrage 2015 und 2016  
13 TUI AG | Hauptversammlung 2017



Meine Damen und Herren, insbesondere ein Dienstleistungsunternehmen, kann nur dann eine marktführende Position einnehmen, wenn es die besten und engagiertesten Mitarbeiter hat. Die TUI ist als Arbeitgeber attraktiv. Das zeigen unabhängige Rankings immer wieder. Trotzdem arbeiten wir jeden Tag daran, das Engagement der Mitarbeiter weiter zu erhöhen. Dabei gilt, nur Mitarbeiter, die der Führung vertrauen, die die Strategie des Unternehmens verstehen und wissen, wie sie zum Erfolg des Unternehmens persönlich beitragen können, werden sich für ein Unternehmen überdurchschnittlich engagieren.

Über den Zusammenschluss von TUI und TUI Travel wurden Strukturen, Verantwortlichkeiten und eben auch die Strategie geändert. Das Management stand und steht in Verantwortung, die Veränderungen zu erklären und für sie zu werben. Wir haben dort viel getan. Allein ich war im letzten Jahr in jeder der großen Geschäftseinheiten mindestens zweimal zu Mitarbeiter-Tagen. Ich habe Managementteams, Nachwuchsführungskräfte und bei



Mitarbeiterversammlungen viele Mitarbeiter getroffen, und mit allen über unsere Vision, unsere Werte und unsere Strategie intensiv diskutiert.

Die Erfolge zeigen sich auch in den Zahlen unserer Mitarbeiterbefragung. Wir messen hier jedes Jahr die Ergebnisse. Im Jahresvergleich erhöhte sich die Teilnahme um 11%-Punkte auf 77%, das Engagement erhöhte sich um 4%-Punkte auf ebenfalls 77%. Haupttreiber war das bessere Verständnis eben der Vision, der Werte und der Strategie.

Wir haben auch ein einheitliches Führungsmodell eingeführt, das unseren Führungskräften erklärt, wie bei uns Führung funktionieren soll, wie wir also mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten wollen. Damit wir uns richtig verstehen, es geht hier nicht um reines Wohlbefinden, es geht hier um unsere Überzeugung, dass Menschen nur dann Veränderung akzeptieren und mitgestalten, wenn Führung funktioniert. Deshalb überlassen wir dieses wichtige Thema nicht dem Zufall. Engagierte Mitarbeiter und starke Führungskräfte sind für uns enorm wichtig. Wir sind ein Unternehmen, das nur durch sie lebt, sie sind die Marke, sie machen die TUI für unsere Kunden erlebbar.



## Folie 14: Neue Quellmärkte erschließen

Neue Quellmärkte erschließen



14 TUI AG | Hauptversammlung 2017



Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Abschluss meiner Rede auf die Zukunft eingehen. Wohin soll die Reise für die TUI gehen? Woher kommt unser zukünftiges Wachstum?

Wir wollen natürlich in unseren angestammten Märkten und Geschäften erfolgreich bleiben und diese ausbauen. Unsere Hotel- und Kreuzfahrtaktivitäten treiben die Transformation und natürlich auch Wachstum.

Aber was ist mit den vielen Märkten, in denen wir heute noch nicht wirklich als Veranstalter aktiv sind? In diese Gruppe fallen wichtige Länder, zum Beispiel in Südeuropa. Wir kennen viele dieser Länder bereits heute vor allem als Zielgebiete. Allerdings wollen auch dort die Menschen verreisen.

Langfristig noch erfolgsversprechender sind wahrscheinlich die aufstrebenden Länder in Asien oder auch die Länder in Südamerika, die natürlich eine ganz



erhebliche Rolle für Belegung unserer Hotels zum Beispiel in der Karibik spielen können. Es handelt sich um Regionen der Welt mit stark wachsenden Mittelschichten, wo die Menschen mehr und mehr am Wohlstand partizipieren und das Reisen jetzt für sich entdecken. Bis 2030 wird die globale Mittelschicht zwei Milliarden Menschen mehr zählen. Das sind zwei Milliarden Menschen, für die sich mit wachsendem Wohlstand neue Möglichkeiten eröffnen, um zu reisen und die Welt zu entdecken.

Daher sind die Chancen zum Beispiel bei einem Markteintritt in China enorm. Die Bevölkerungsprognose für China im Jahr 2022 liegt bei über 1,4 Milliarden. Im letzten Jahr reisten knapp 50 Millionen Chinesen ins Ausland – der Großteil davon waren Privatreisen.

## Folie 15: Neue Quellmärkte erschließen

Neue Quellmärkte erschließen



15 TUI AG | Hauptversammlung 2017



Hier greift nun unser Plan „TUI 2022“. Es geht um nicht mehr und nicht weniger als die globale Expansion unserer Marke. Das neu geschaffene Vorstandsressort von Frank Rosenberger verantwortet die Umsetzung. Es beinhaltet neben der Verantwortung für die neuen Märkte auch die



Gesamtverantwortung für die Bereiche Digital und IT. Warum haben wir uns dafür entschieden?

Nun, unser Geschäft ist nicht mit dem anderer Branchen und Industrien vergleichbar, die in Asien ihre Produkte verkaufen. Touristik ist Service und Dienstleistung. Die Margen sind entsprechend niedrig. Hohe Vorlaufkosten für den Markteintritt darf es nicht geben. Viele Handelsunternehmen, die schon eher mit uns vergleichbar sind, sind speziell in China mit großem Getöse an den Start gegangen und dann mit blutiger Nase heimgekehrt. Das soll und das darf uns nicht passieren.

Damit dies nicht passiert, werden wir das Geschäft in diesen Märkten anders entwickeln als vor Jahrzehnten in den traditionellen Märkten Europas. Es geht hier darum, den dortigen Markteintritt auf der Basis einer standardisierten, weltweit skalierenden einheitlichen Softwarearchitektur zu erreichen, um dadurch die Markteintrittschancen erheblich zu erhöhen.

Wir haben die vergangen zwei Jahre genutzt, unser Geschäft konsequent zu digitalisieren. Wir sind heute so weit, dass wir alle Kundendaten in einem einheitlichen Format produzieren. So haben wir diese jederzeit und über die ganze Wertschöpfungskette überall zur Verfügung. CRM- und Yield-Systeme sind bzw. werden vollständig harmonisiert. Die Kampagnen in der Kundenkommunikation und die Preisbildung für unsere Angebote werden so nach einheitlichen, hohen Qualitätskriterien immer besser und zielgerichteter. Die von unseren Reiseveranstaltern produzierten „Mobile Apps“ sind inzwischen alle in einer einheitlichen Architektur programmiert. Wenn wir hier eine neue Funktion einführen, steht diese damit immer sofort allen unseren Kunden unmittelbar zur Verfügung. Unsere Geschäftsabläufe sind damit



weitgehend digitalisiert und standardisiert. Unsere Plattformen skalieren global und sind damit eine gute Basis für die weitere Expansion.

## Folie 16: Neue Quellmärkte erschließen

Neue Quellmärkte erschließen



16 TUI AG | Hauptversammlung 2017



Über Frank Rosenberger möchte ich sagen, dass ich ihn seit über 20 Jahren kenne. Er hat in seiner beruflichen Karriere sowohl große Geschäftsbereiche geführt, aber eben auch digitale Transformationen global vorangetrieben. Er ist der richtige Mann am richtigen Platz! Für die TUI haben wir gemeinsam unseren Plan „TUI 2022“ entworfen. Dieser Plan wird innerhalb der nächsten fünf Jahre umgesetzt. Wir haben uns vorgenommen, 1 Mrd. Euro zusätzlichen Umsatz mit 1 Million neuen Kunden zu erreichen. Das ist ein realistisches, ambitioniertes Ziel.



## Folie 17: Abschlussfolie



Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre, lassen Sie mich nun zum Schluss kommen. Wir haben in den ersten zwei Jahren unserer neuen TUI bewiesen, dass wir Versprochenes liefern. Die Ergebnissteigerungen waren jeweils gut zweistellig. Wir sind heute stark genug, attraktive Dividenden zuverlässig zu zahlen und gleichzeitig erhebliche Mittel in die Transformation unserer TUI zu investieren.

Schon heute kommen 50% unseres Ergebnisses aus den Hotels und Kreuzfahrten. Die Zukunft unserer TUI liegt zum einen in dem weiteren konsequenten Ausbau dieser Bereiche. Zum anderen liegt sie in der Eroberung neuer Wachstumsmärkte. Unser Plan „TUI 2022“ steckt hier den strategischen Rahmen für unsere Zukunft.

Ein Unternehmen kann langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre ihm gleichermaßen vertrauen. Sie hatten vor gut



zwei Jahren die Entstehung der neuen TUI mit überwältigender Mehrheit unterstützt. Seitdem haben Sie uns mit viel Wohlwollen begleitet. Wir arbeiten mit dem gesamten Team daran, dieses Vertrauen auch in Zukunft zu rechtfertigen. Vielen Dank!