

moments

MAGAZIN DER TUI GROUP



Emotional

Tauchgang in der Wüste: Ein Accelerator in Ägypten fördert Gründer mit nachhaltigen Geschäftsmodellen.

Digital

Technologie, Portfolio, Kultur: Das italienische Aktivitäten-Start-up Musement bereichert die TUI-Familie.


Individuell

Hotelurlaub meets Individualreise: Das Erfolgskonzept TUI Blue wird international ausgebaut. Ein Abstecher zu den Wurzeln.

DIE TUI GROUP IN ZAHLEN

Dezember 2019





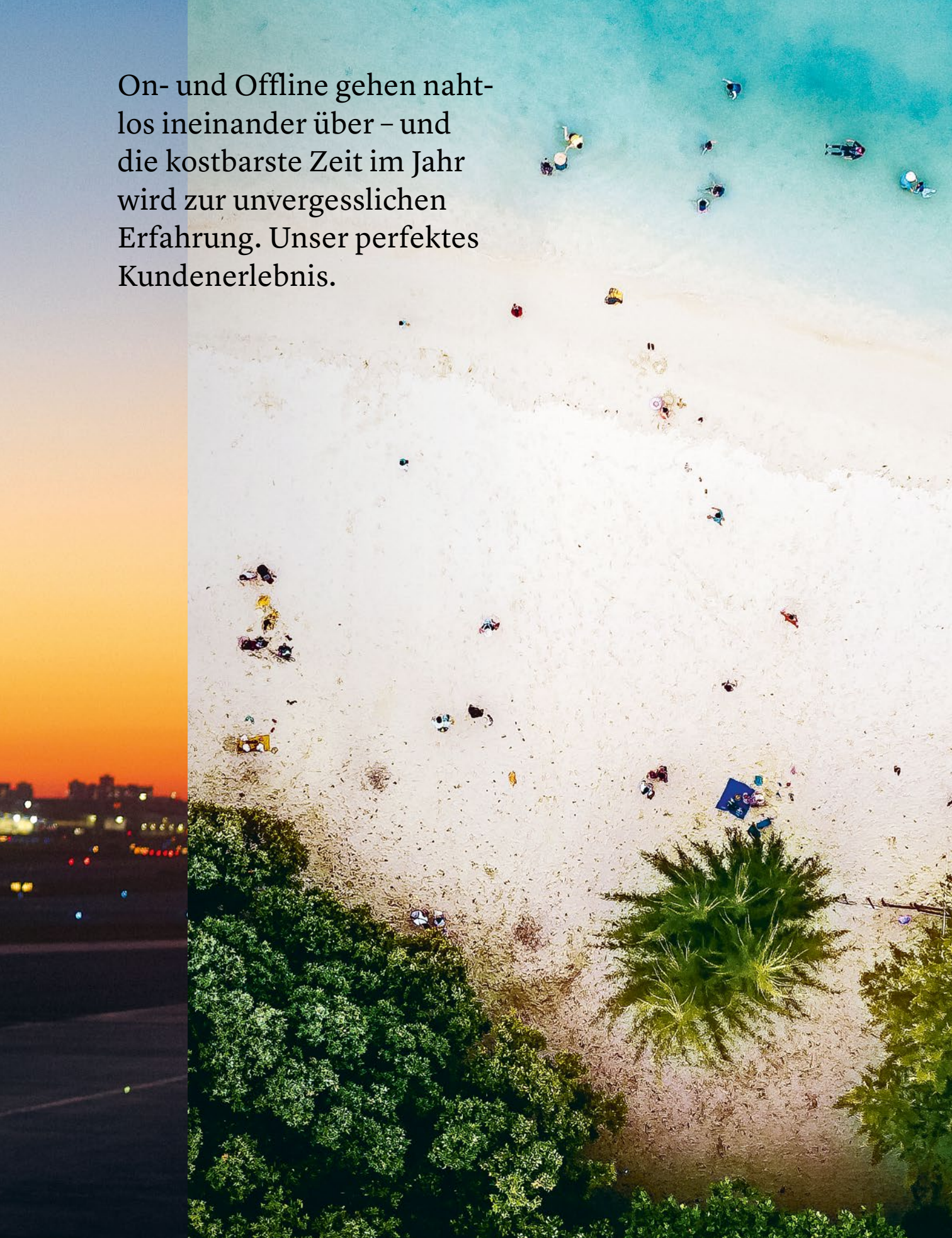
28 Millionen
Kunden im Jahr.
Und jedem ein-
zelnen ermöglichen
wir individuelle
Urlaubsmomente.
Wie passt das
zusammen?

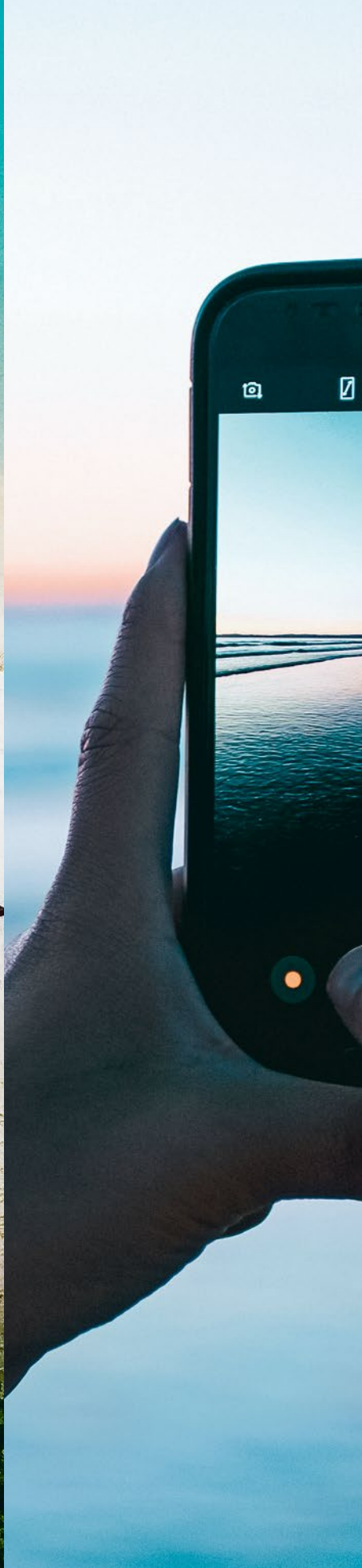


Mit modernen Technologien arbeiten wir pausenlos daran, noch besser und interessanter für die Kunden und zugleich effizienter zu werden. Unsere Gäste erleben eine noch entspanntere und schönere Reise.



On- und Offline gehen nahtlos ineinander über – und die kostbarste Zeit im Jahr wird zur unvergesslichen Erfahrung. Unser perfektes Kundenerlebnis.






Wir übernehmen Verantwortung
und stellen Entscheidungen, die wir
treffen, zuvor auf den Prüfstand.
Für möglichst nachhaltiges Reisen.



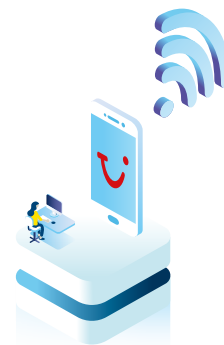






Wir verbinden die digitalen und analogen Erlebniswelten einer Reise. Vor und hinter den Kulissen. So erschließen wir neue Märkte und verwirklichen noch besser maßgeschneiderte Urlaubsträume. Denn Reisen mit TUI ist ein Versprechen für hohe Qualität und herausragenden Service. In jedem einzelnen Moment.

INHALT



12 **»Die Zukunft liegt nie in einem historischen Geschäftsmodell«**

TUI wird ein Digitalunternehmen.
CEO Fritz Jousen im Gespräch.

18 **Blaupause**

Hotelurlaub meets Individualreise:
Das Erfolgskonzept TUI Blue wird international ausgebaut. Ein Abstecher zu den Wurzeln.

26 **Marktplatz der Möglichkeiten**

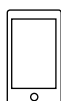
Technologie, Portfolio, Kultur: Das italienische Aktivitäten-Start-up Musement bereichert die TUI-Familie.

30 **One App**

Die TUI-App ist das digitale Herz von TUI.
Ein Blick hinter die User-Oberfläche.

34 **Die Menge macht's**

Keine Kür! Wie wir im gesamten Konzern konsequent Einwegplastik reduzieren.



Online
weiterlesen:

[geschaeftsbericht2019.tuigroup.com](https://www.geschaeftsbericht2019.tuigroup.com)



40 Schon gewusst...

...dass bei TUI 270.000 Bienen arbeiten?
Fakten aus unserer Sustainability-Welt.

42 Nachtschicht

Der letzte Flieger ist gelandet, die Nachtschicht beginnt. Zu Besuch am Heimatflughafen der deutschen TUI fly.

48 Digital Step

Workshop! Ein Unternehmen kann nur so digital denken und arbeiten wie seine Führungskräfte.

52 Kleine Riesen

Tauchgang in der Wüste: Ein Accelerator in Ägypten fördert Gründer mit nachhaltigen Geschäftsmodellen.

56 Klar Schiff machen

Antrieb, Müllreduktion, Landstrom: Lucienne Damm, Umweltmanagerin von TUI Cruises, bei der Arbeit.

60 Weltweit wachsen

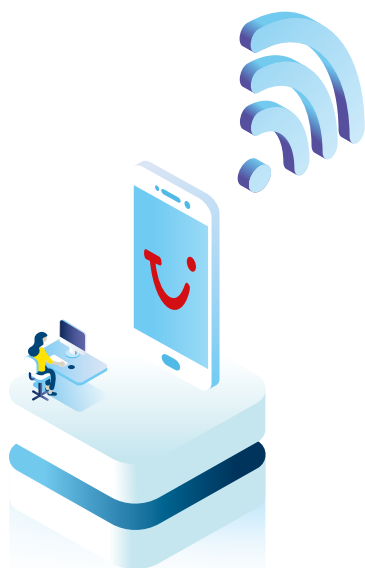
Digital is key: Wie der Eintritt in Märkte ohne eigene Veranstalterpräsenz gelingt.





» DIE ZUKUNFT LIEGT NIE
IN EINEM HISTORISCHEN
GESCHÄFTSMODELL «

Digitalisierung, Klimaschutz, Thomas-Cook-Insolvenz: 2019 war in vielerlei Hinsicht ein bewegtes Jahr. Wir haben mit TUI CEO Fritz Jousen über die Herausforderungen und Chancen dieses Wandels gesprochen und darüber, wie sich TUI – als Plattformunternehmen und als Marke – auch in Zukunft stabil im Markt positioniert.



Die Aktivitätenplattform Musement ist seit Herbst 2019 integrierter Bestandteil der TUI-App.

Herr Jousen, das vergangene Geschäftsjahr hatte wieder zahlreiche besondere Momente für Sie und Ihr Team parat...

In jeder Hinsicht war 2019 ein besonderes Jahr. Wir haben unsere Hotelstrategie mit einer Rekordzahl an Neueröffnungen konsequent fortgesetzt: 25 Hotels in neun Ländern ergänzen unser Angebot, so dass wir jetzt über 400 Häuser verfügen. Wir haben zwei neue Luxus-Expeditionsschiffe von Hapag-Lloyd Cruises und die neue Mein Schiff 2 in unsere Kreuzfahrtflotte aufgenommen. Unsere Ausflugs- und Aktivitätenplattform Musement ist seit März über eine Kooperation mit Ctrip für 200 Millionen asiatische Kunden verfügbar und natürlich auch schon integrierter Bestandteil der TUI-App für unsere Gäste in Europa. Gleichzeitig haben wir im Frühjahr die französische Linienfluggesellschaft Corsair sowie im Sommer die Spezialveranstalter Berge & Meer und Boomerang verkauft. Sie gehörten nicht zum Kerngeschäft und boten daher keine Synergien. So konnten wir unser Profil weiter deutlich schärfen. In der Summe sind das alles Momente, die zeigen, wie wir unsere Strategie konkret umsetzen. Wir sind konsequent beim Umbau und haben einen klaren Fokus bei Strategie, Geschäft und Investitionen.

Es gab auch schwierige Momente im abgelaufenen Jahr, oder?

Das Flugverbot für die Boeing 737 Max hat unsere Industrie vor große Herausforderungen gestellt. Wir waren uns im Group Executive Committee sehr rasch einig: Der Urlaub unserer Gäste hat oberste Priorität und darf nicht beeinträchtigt werden, immerhin waren wir kurz vor dem Start der Osterurlaube und der Sommersaison. Wir haben zügig Ersatz beschafft und konnten alle Reisen so durchführen, wie es der Kunde von TUI zu Recht erwartet. Die Folgekosten des Groundings sind jedoch enorm und belasten das Gesamtjahresergebnis mit 300 Millionen Euro. TUI ist kerngesund und war auch 2019 sehr erfolgreich, aber natürlich wird die 737 Max dieses Jahr in unserer Bilanz sichtbar. Auch der Marktaustritt von Thomas Cook hat uns bewegt und viele Kolleginnen und Kollegen vor allem in den ersten Wochen herausgefordert – beispielsweise bei der Unterstützung gestrandeter Gäste des ehemaligen Wettbewerbers in den Zielgebieten. Wir haben viel getan, um den engagierten Thomas-Cook-Mitarbeitern neue Perspektiven zu bieten. Insbesondere in England und in den Urlaubsländern haben wir Jobmessen veranstaltet und auch sehr schnell Neueinstellungen bei uns vorgenommen.

Die Aktionäre von TUI haben sich in den letzten vier Jahren an zweistellige Ergebnissteigerungen gewöhnt. 2019 sahen die Anleger zwei Gewinnwarnungen. Was ist da los?

2019 war ein spezielles Jahr. Ganz klar ist: TUI bleibt ein Wachstumsunternehmen. Und das Wachstum im Tourismus ist intakt. Es wird nach wie vor jedes Jahr mehr gereist als im Vorjahr, das wird sich auch nicht ändern. Im Gegenteil, in vielen Ländern der Welt entstehen neue Mittelschichten, die das Reisen für sich entdecken. Anfang 2019 zeichnete sich ab, dass sich das schwache britische Pfund als Folge des angekündigten Brexits, aber auch die Nachwehen des Jahrhundertssommers 2018 und die Nachfrageverschiebungen in den Zielgebieten massiv auf die ohnehin niedrigen

Margen unserer traditionellen Reiseveranstalter auswirken. Kurze Zeit später folgte das Flugverbot der 737 Max mit den beschriebenen Auswirkungen auf das Ergebnis. Das unterstreicht: Unser erster strategischer Entwicklungsschritt, der Wandel vom Reiseveranstalter hin zum Investor, Entwickler und Betreiber von Hotel-, Kreuzfahrt und Urlaubserlebnissen, erweist sich als sehr richtig. Wir haben in schwierigem Umfeld erneut ein Ergebnis in Höhe des Rekordjahres 2018 erwirtschaftet – wenn man die besondere Situation des Boeing-Groundings herausrechnet. Die Transformation ab 2014 ist eine starke Basis und die Grundlage unseres Erfolgs. Jetzt setzen wir zur zweiten Stufe an. Der Schritt wird größer und verändert TUI noch stärker.

Warum haben Sie diese zweite Transformationsphase eingeleitet? Wäre jetzt nicht erst einmal Zeit für etwas Ruhe in der Organisation?

Wenn man an der Spitze bleiben will, ist Stillstand keine Option. Die Zukunft liegt nie im historischen Geschäftsmodell. Die Wünsche unserer Kunden verändern sich, auch der Lebensstil und der Urlaub. Mit der erfolgreichen Transformation zum Hotel- und Kreuzfahrtkonzern haben wir uns eine starke Ausgangsposition für die jetzt stattfindende Konsolidierung im Markt gesichert. Wir haben vor über zwei Jahren begonnen, unser Geschäft digitaler zu entwickeln – durch Investitionen in IT und digitale Plattformen, mit künstlicher Intelligenz und durch die digitale Erschließung neuer Märkte in Wachstumsregionen der Welt. Vieles, was gestartet wurde, konnte man nicht sofort in seiner strategischen und kommerziellen Bedeutung für TUI erkennen. Das hat sich geändert, es zahlt sich aus: für die Kunden durch individuellere Angebote und für den Konzern durch den Zugang zu neuen Märkten. Und natürlich im Ergebnis.

Wohin geht denn die Reise?

Hotels und Kreuzfahrten bleiben starke Säulen, aber wir werden ein echtes Digital- und Plattformunternehmen. Das ist weniger kapitalintensiv und skaliert stärker. Da geht die Reise hin. Der Umbau hat begonnen, der Kauf des Mailänder Technologie-Unternehmens Musement für die weltweite Vermarktung von Aktivitäten und Veranstaltungen war dafür ein wichtiger Baustein.

„Plattform“ klingt erst mal spannend. Aber was genau muss man sich darunter vorstellen? Kann man bald mit TUI nicht mehr verreisen?

Im Gegenteil, die Kunden werden deutlich mehr Services von TUI erhalten. Wir werden auch in Zukunft integrierte Reisen anbieten. Aber durch Algorithmen und künstliche Intelligenz können wir heute etwas tun, was früher nicht möglich war. Wir können viel individuellere Leistungen bieten, und das im großen Stil, also für eine große Zahl von Kunden. Wenn Sie früher maßgeschneidert produziert haben, hat dies sofort die Kosten in die Höhe getrieben. Mit der richtigen Infrastruktur können wir heute individuelle Angebote und attraktive Preise problemlos verbinden. Wir machen das beispielsweise, indem wir Musement, unser neues Aktivitäten-Portal, mit unserem intelligenten CRM-System zusammenschalten. Auf der einen Seite finden sich rund 150.000 Angebote, auf der anderen Seite 28 Millionen Kunden. So entsteht so etwas wie ein Amazon für Urlaubsaktivitäten. Der Vorteil von Plattformen gegenüber Produktunternehmen ist: Sie sind deutlich ertragsreicher

und benötigen weniger Kapitaleinsatz. Bei Hotels benötige ich Grundstücke. Schiffe sind auch kapitalintensiv und haben aufgrund der wenigen Werftkapazitäten in Europa eine lange Vorlaufzeit zwischen Bestellung und Auslieferung. Daher investieren wir seit zwei Jahren gezielt in Plattformen für digitale Geschäftsmodelle.

Bei den Aktivitäten tummeln sich bereits einige Plattformanbieter, die bei Investoren Millionen einsammeln. Was können Sie besser als die anderen?

TUI hat die technisch führende Plattform in dem Bereich. Wir investieren in die Technik und müssen nicht – wie andere Anbieter – in die Reichweite investieren. Die haben wir ja mit unseren 28 Millionen Kunden schon. Wir sind viel näher an den Kunden dran, wir wissen viele Monate im Voraus, wann diese wo im Urlaub sein werden und welche Präferenzen sie haben. So können wir ihnen – ihr Einverständnis natürlich vorausgesetzt – passgenaue Angebote machen. Sehr individuell. Wir messen den Erfolg in „Conversion“, also aus wie vielen Angeboten wir eine Kaufentscheidung des Kunden generieren. Die Zahlen sind erfreulich hoch. Übrigens haben wir – anders als alle anderen – 9.000 TUI-eigene Mitarbeiter in den Zielgebieten vor Ort. Das vermittelt Sicherheit und garantiert Qualität. Das ist beim Kauf einer Eintrittskarte für den Louvre nicht wichtig, aber bei der Heißluftballonfahrt in Marokko schon. Die Marke TUI ist extrem stark: zum einen in den Urlaubsländern, wodurch wir dort besondere Aktivitäten anbieten können, die wir selbst designen, und zum anderen bei den Gästen, die uns kennen und wissen, dass TUI für Qualität und hohen Service steht.

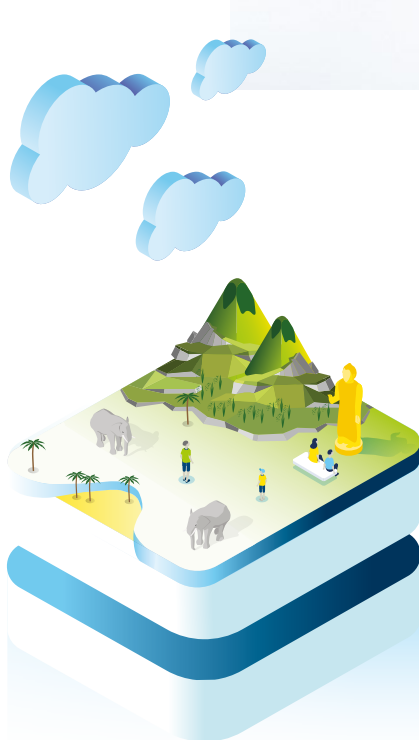
Bei digitalen Geschäftsmodellen verlieren manche Investoren viel Geld. Sie auch?

Nein, es rechnet sich bereits heute. Unser Ergebnis aus diesen Feldern wächst jedes Jahr mindestens um 20 Prozent. 50 Millionen Euro, also etwa fünf Prozent des Gesamtergebnisses, kommen jetzt nach kurzer Zeit schon aus diesem Segment. Die Hälfte des Ergebniswachstums soll künftig aus dem Plattformgeschäft kommen.

Ein zweites Zukunftsthema trägt den etwas sperrigen Namen GDN-OTA. Was verbirgt sich dahinter?

Zugegeben, die Bezeichnung ist etwas sperrig – wie viele Namen in der digitalen Welt. Wir haben eine völlig neuartige, weltweit aktive Vermarktungsplattform für unsere eigenen Hotels entwickelt. Diese öffnen wir nun auch für Dritthoteliere. Bereits heute buchen dort 200.000 Kunden pro Jahr. Das bietet Hoteliers große Potenziale: Man könnte sagen, wir machen sie schlau. Wir geben ihnen die technische Möglichkeit an die Hand, quasi jedes Zimmer einzeln zu vermarkten. Die Bereitschaft der Kunden, für besondere Leistungen zu zahlen, ist individuell und unterschiedlich ausgeprägt, genauso individuell sollten die Angebote sein. Heute kann ich über gängige Portale nur ein paar wenige Zimmerkategorien vermarkten; bei uns kann der Hotelier jedes Zimmer einzeln anbieten, zum Beispiel das Zimmer mit Sonne am Morgen oder in der Nähe der Kinderbetreuung – und dies bei entsprechend höheren Ertragschancen und absolut wettbewerbsfähigen Kosten. Davon profitieren die Hoteliers und wir als TUI. Wir benötigen diese Plattformen und Services ohnehin für unsere eigenen Hotelgesellschaften und Marken. Dafür haben wir die IT entwickelt. Dass wir sie nun auch für andere öffnen, erhöht die Effizienz und bringt uns zusätzliche Erlöse.

»Wir haben eine starke Ausgangsposition für die Konsolidierung im Markt und entwickeln uns konsequent zum Digital- und Plattformunternehmen weiter. Stillstand ist keine Option, wenn man an der Spitze bleiben will.«



TUI ist in den Zielgebieten mit 9.000 eigenen Mitarbeitern vor Ort – ein entscheidender Vorteil gegenüber anderen Anbietern.



Marke ist und bleibt im Wettbewerb ein entscheidender Vorteil. Kürzlich sagte ein Urlauber in einem Hotel zu mir: „Einmal TUI, immer TUI.“ Über ein solches Bekenntnis und Vertrauen freuen sich unsere 70.000 Mitarbeiter. Das ist vor allem ihr Verdienst.

Themenwechsel: Greta Thunberg und die Fridays-for-Future-Bewegung haben in diesem Sommer viele Schlagzeilen gemacht und eine Debatte über den Klimawandel entfacht. Was sagen Sie dazu?

Das ist nachvollziehbar und mich beschäftigt das auch. Ich finde auch, dass die Greta-Bewegung grundsätzlich etwas Positives ausgelöst hat. Aber die Idee, mit dem Verzicht auf Flüge die Erde zu retten, ist zu kurz gesprungen. Das ist zu viel Politik und Weltanschauung, das sind Symbole, aber die globale Herausforderung CO₂ lösen wir so nicht. Der CO₂-Ausstoß hat sich seit der Industrialisierung immer proportional zum Wohlstand entwickelt. Je besser es den Menschen geht, desto höher sind die CO₂-Emissionen. Die größten Faktoren dabei sind – und zwar in dieser Reihenfolge – Heizen, Individualverkehr und Bauen. Flüge dagegen sind für ungefähr zwei Prozent des weltweiten CO₂-Ausstoßes verantwortlich, ähnlich wie die gesamte kommerzielle Schifffahrt. Diese umfasst 50.000 Handelsschiffe und nur 400 Kreuzfahrtschiffe. Das heißt, weniger als ein Prozent der Schiffe auf den Meeren sind Kreuzfahrtschiffe. Wo Urlauber an Bord sind, gibt es viel höhere Standards. Alle umweltfreundlichen Innovationen kommen daher aus der Kreuzfahrt. Mittlerweile kommt der gesamte Schifffahrtssektor in Bewegung, und das ist richtig. Außerdem sollten wir den Menschen nicht erzählen, wenn wir aufs Fliegen verzichten, retten wir das Klima. Leider funktioniert die Weltwirtschaft so nicht. Und die Menschen werden enttäuscht sein, weil sie sich zwar anstrengen, aber sich in der Summe nichts am CO₂-Aufkommen verändert. Unser Flugverzicht hier hilft dem Klima nicht wirklich, wenn man bedenkt, dass gleichzeitig in China 165 neue Flughäfen im Bau oder in Planung sind. Solange wir Öl und Gas aus der Erde holen, so lange wird es auch immer irgendwo auf der Welt verbrannt. Eine Wende kann nur gelingen, wenn wir Wohlstand und CO₂-Ausstoß entkoppeln.

Und? Kann sie gelingen?

Sicher. Wir haben mit Wasserstoff eine klimaneutrale Energiequelle. Die Herstellung ist derzeit allerdings zu teuer. Damit Wasserstoff Öl und Gas ersetzen kann, muss man eine Kilowattstunde für etwa zwei Cent erzeugen. Das geht nur über Solarenergie in der Wüste. Alles, was wir lokal machen, ist für das Klimaziel also weitgehend ohne Effekt. Die Herausforderung ist global und wir müssen die ölproduzierenden Staaten einbeziehen. Sonst wird das Öl in Länder geliefert, die unsere Standards nicht übernehmen wollen.

Ein anderes Schlagwort des Jahres ist der sogenannte Overtourism. Das muss Sie beunruhigen, ist TUI doch auf Orte angewiesen, an denen man sich gerne aufhält.

Das größte Problem ist nicht Overtourism, der ohnehin nur an wenigen Orten und in wenigen Wochen im Jahr existiert, sondern Undertourism. In der Karibik sieht man das sehr gut am Beispiel

Welche Rolle spielen dann die Märkte noch?

Das reine Handeln mit Reisebausteinen, also das klassische Veranstaltergeschäft, ist für die ganze Branche schwieriger geworden – und es wird auch in Zukunft nicht einfacher. Deshalb rücken die Landesgesellschaften enger zusammen und werden so auch effizienter. Daran geht kein Weg vorbei. Dennoch haben die Märkte weiter eine wichtige Rolle. Sie liefern die enorme Reichweite von heute schon 21 Millionen Kunden und garantieren hohe Auslastungen in unseren Hotels. Daher sind unsere Häuser ja auch viel profitabler als andere Hotelgesellschaften. Trotzdem müssen die Märkte sich permanent wandeln. Wir sind dabei, die IT über alle Märkte zu harmonisieren. Das gilt für nahezu alle Bereiche – vom Einkauf über Flüge und Vertriebsplattformen bis hin zu den Kundenbeziehungen. Das alles wird künftig auf einem Standard basieren. Man könnte übersetzt sagen, wir bauen das Auto einmal und verkaufen und fahren es dann in allen Märkten. In zwei Jahren soll die Harmonisierung abgeschlossen sein. Wir schaffen damit in kurzer Zeit eine einfache und flexible Organisation über alle Landesgesellschaften und sichern gleichzeitig die Stärken von TUI in den lokalen Märkten in Europa. Das ist vor allem der sehr schlagkräftige Vertrieb: nah am Kunden und an den Besonderheiten des Markts.

Die Marke TUI ist fest etabliert und schafft Vertrauen. Ist das in fünf Jahren auch noch wichtig?

TUI steht für unverwechselbare Erlebnisse, für Qualität, Sicherheit und Innovation bei den Urlaubsaktivitäten. Gerade in der digitalen Welt spielen Marken eine zentrale Rolle. Wenn ich online eine Leistung in einem Land buche, das vielleicht 4.000 Kilometer entfernt ist, möchte ich wissen, wer dahintersteckt. Das wissen die Kunden bei TUI sehr genau. Unsere starke, unverwechselbare



»Wer reist, lernt auch etwas über andere Kulturen und erweitert den eigenen Horizont. Das kann nicht verkehrt sein.«

von zwei Ländern auf ein und derselben Insel. In Haiti gibt es kaum Touristen, in der Dominikanischen Republik gleich daneben aber sehr viele. Wo es Tourismus gibt, ist die Kindersterblichkeit geringer, die Lebenserwartung höher, die Ausbildung besser, das durchschnittliche Einkommen höher, die Gesundheitsversorgung besser, die Wasserreinigung und Müllentsorgung funktioniert. Alles ist besser, wenn Touristen da sind. Die ganze Gesellschaft dort wird stabilisiert. Tourismus ist für viele Länder heute die einzige Möglichkeit, sich zu entwickeln. Unsere Aufgabe als Tourismuskonzern ist es, dass die Urlaubsländer von den positiven Effekten des Tourismus profitieren, dass lokale Wertschöpfung entsteht, Ausbildung und Arbeitsplätze den Menschen zugutekommen. Die von TUI initiierte TUI Care Foundation setzt sich dafür ein, in heute 25 Ländern der Welt die positiven Effekte des Tourismus für die Menschen vor Ort voll auszuschöpfen.

Trotzdem gilt Reisen mancherorts fast nicht mehr als korrekt...

Früher war Reisen etwas für reiche Eliten, heute hat jeder die Möglichkeit, die Welt kennen zu lernen. Die Forderung, nicht zu reisen, ist keine gute Idee – gerade in einer Zeit großer globaler Herausforderungen. Auch die eingangs erwähnte CO₂-Thematik lösen wir nur mit einer globalen Anstrengung. Deshalb sollten sich die Menschen eher mehr begegnen als weniger. Wer reist, lernt auch etwas über andere Kulturen und erweitert den eigenen Horizont, ist bereit, gemeinsame Verantwortung zu übernehmen. Das ist die Zukunft.

Ein gutes Stichwort: Wagen wir einen Blick in die Zukunft. Wie sieht TUI in fünf Jahren aus?

In den letzten fünf Jahren haben wir uns vom Veranstalter zum Betreiber von Hotels und Kreuzfahrtschiffen gewandelt. Die nächsten fünf Jahre werden wir uns zum Digital- und Plattformunternehmen entwickeln. TUI hat eine spannende Zeit vor sich. Ich vertraue auf ein tolles globales Team, das diesen Wandel antreibt und sich der enormen Chancen für TUI bewusst ist. Unsere Vision „Think Travel. Think TUI.“ ist extrem stark und setzt viel Energie frei.

TUI ist Innovationstreiber – sowohl im Bereich der Airlines als auch im Kreuzfahrtsegment. Zahlreiche TUI-Hotelanlagen arbeiten mit Solarenergie oder bereiten Meerwasser auf, Einwegplastik wird konsequent verbannt.



BLAU PAUSE





Im türkischen Sarigerme eröffnete 2016 das weltweit erste TUI-Blue-Hotel. Nun wird die Lifestyle-Marke auf rund 100 Hotels mit etwa einer Million Gästen wachsen. Das TUI Blue Sarigerme Park spielt dabei noch immer eine besondere Rolle, ob als Pilot für technische Innovationen oder als Inspiration für neue Häuser auf der Fernstrecke. Ein Abstecher zu den Wurzeln der Marke.

„Das hier sind die beliebtesten Zimmer.“ Hoteldirektor Yavuz Zeyrek zeigt auf ein paar Garten-Bungalows. „Die haben den besten Meerblick. Aber auch die Zimmer im Demre-Gebäude dort vorne werden oft ausgewählt. Sie liegen besonders zentral.“ Beim Hotelrundgang spricht Yavuz über die Favoriten unter den „Wunschzimmern“. Das TUI Blue Sarigerme Park war eines der ersten Häuser, in denen die neue Buchungsfunktion getestet wurde. Wenige Tage nach der Buchung des Hotels haben Urlauber die Möglichkeit, sich bequem von zu Hause aus oder über das Reisebüro ihr persönliches Wunschzimmer auszusuchen. Auf einem digitalen Lageplan lassen sich die besten Zimmer der gebuchten Kategorie schnell auffindig machen. Zehn Euro pro Zimmer und Nacht zahlen die Gäste für diese Zusatzleistung, mit der sie ihren Aufenthalt nach ihren persönlichen Vorstellungen gestalten können. Yavuz Zeyrek und sein Team hingegen erhalten so frühzeitig Informationen zu den Wünschen ihrer Gäste und können gleichzeitig ihren Umsatz erhöhen. Nach erfolgreicher Pilotphase wurde die Buchungsoption inzwischen für alle aktuellen TUI-Blue-Hotels ausgerollt und soll künftig auch in möglichst vielen der neuen Häuser angeboten werden.

01



02



01–02, 04
Blue Experiences:
Ausflüge in die
Region, wie zum Bei-
spiel zum Markt in
Fethiye, gehören zum
Erlebnisprogramm
der TUI-Blue-Hotels.

03
Mit der Blue-App hat
jeder Gast einen digi-
talen Service-Assi-
stenten für seine indi-
viduellen Urlaubser-
lebnisse. Wer kein
Smartphone dabei-
hat, kann jederzeit
die Blue-Guides an-
sprechen oder einen
der Bildschirme im
Hotel nutzen.



03



Mehr als **1/3** der TUI-Blue-Gäste nutzt die App schon vor der Abreise.



Digitale Assistenten und persönliche Beratung

Digitale Angebote wie diese finden bei Reisenden immer größeren Zuspruch, gleichzeitig kommt aber auch der persönliche Kontakt zu den Urlaubern nicht zu kurz. „Bei uns arbeiten rund 14 Blue-Guides in den verschiedenen Abteilungen, von der Rezeption über den Sportbereich bis hin zur Bar“, erklärt Yavuz. „Sie stehen unseren Gästen stets mit Rat und Tat zur Seite, sofern sie das denn möchten. Manche Gäste nutzen lieber die App, andere suchen das persönliche Gespräch. Das ist von Person zu Person unterschiedlich.“ Mehr als ein Drittel der TUI-Blue-Gäste nutzt die App schon vor der Abreise und setzt sich somit frühzeitig mit dem Tagesprogramm sowie den angebotenen Zusatzleistungen auseinander. Die Buchungsoptionen bieten Kunden die Möglichkeit, ihren Urlaub bereits vor der Reise zu gestalten und zu individualisieren. So können sie zum Beispiel Sportangebote buchen oder eine Tischreservierung vornehmen. „Unsere Yogakurse zum Sonnenaufgang, aber auch die Daybeds am Strand sind stets gut gebucht“, sagt Yavuz mit einem Blick auf das Backend-Programm der Blue-App. Ob Housekeeping, Blueflit-Guides oder Restaurantpersonal, sie alle erhalten hierüber wichtige Informationen, um die Wünsche der Gäste zu erfüllen.

Gastfreundschaft auf allen Kanälen

An der Rezeption des Hotels trifft Yavuz auf die beiden Blue-Guides Cosmina und Zeynep. Die beiden sind ebenfalls gerade von einer Tour durch das Resort zurück. Regelmäßig prüfen sie den Info-Bildschirm an der Pool-Bar sowie die Tablets in der Welcome Lounge. Urlauber, die ihr Mobiltelefon nicht bei sich tragen, haben hier ebenfalls die Möglichkeit, sich über das Tagesprogramm zu informieren. „Die beiden Kolleginnen stehen über verschiedene Kanäle mit unseren Gästen in Kontakt“, erläutert Yavuz ihre Tätigkeiten.

04



„Fragen erreichen uns nicht nur über die Pinnwand in der App, sondern auch über Social Media. Oder wir beantworten Kundenkommentare auf den bekannten Bewertungsplattformen wie HolidayCheck oder TripAdvisor.“ Der Hotelgast von heute ist nicht nur während seines Aufenthalts präsent, die Zeit vor und nach der Reise beeinflusst ebenso das Urlaubserlebnis und damit die Kundenzufriedenheit.

Die neue Art Hotel

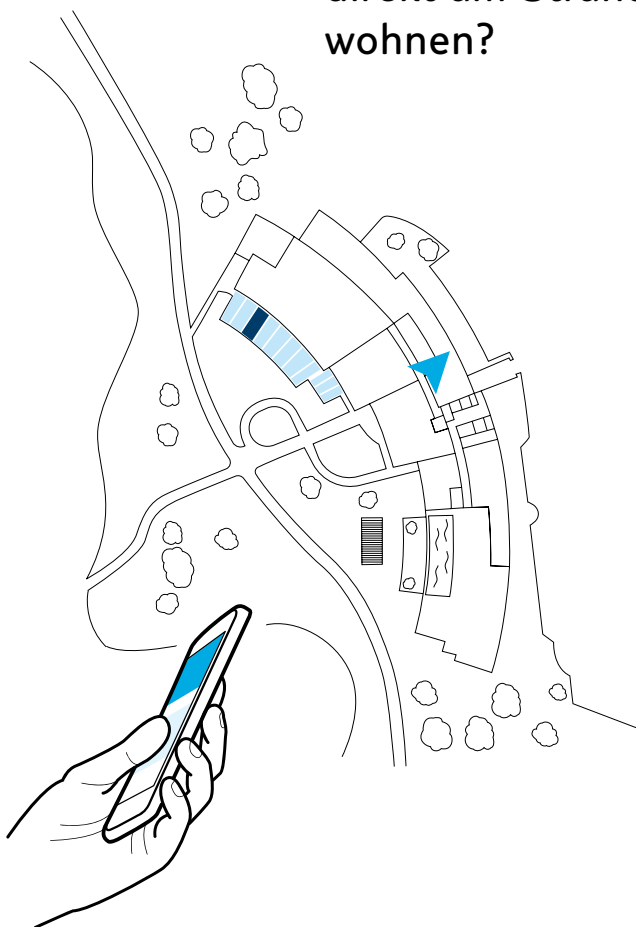
Bevor Hoteldirektor Yavuz Zeyrek seinerzeit das blaue Eröffnungsband des TUI Blue Sarigerme Park durchschneiden konnte, waren bereits zahlreiche Monate intensiver Planung vorausgegangen. Was erwarten Lifestyle-orientierte Kunden heute von einem Hotelaufenthalt? Welche Möglichkeiten gibt es, um den Urlaub noch individueller zu gestalten? Es wurden Urlaubserwünsche gesammelt, Trends analysiert und Ideen getestet. „Schon früh war klar, dass wir die neue Hotelmarke hier in unserem eigenen Haus in Sarigerme umsetzen wollen. Eine spannende Zeit, in der wir auch zahlreiche Erfahrungen aus der Praxis mit in den Ablauf einbringen konnten“, erinnert sich Yavuz. Auf dieser Basis ist in den letzten drei Jahren eine Marke entstanden, die eine hohe Gästezufriedenheit und überdurchschnittliche Weiterempfehlungsraten erzielt. Über die nächsten Jahre soll TUI Blue nun zur weltweit größten Ferienhotelmarke entwickelt werden und moderne Kunden aus verschiedenen Zielgruppen und in unterschiedlichen Lebensphasen ansprechen.

Ein Exportschlager in Blau

Auch das Team des ersten TUI-Blue-Hotels unterstützt diesen Wachstumskurs. „Standards definieren ist eine Sache, sie operativ umsetzen eine andere. Unsere Erfahrungen auf diesem Gebiet geben wir gerne weiter, nächste Woche kommen beispielsweise die Kollegen aus Vietnam“, erläutert Yavuz. In der Nähe von Hoi An an der vietnamesischen Zentralküste eröffnet im Frühjahr 2020 das erste TUI-Blue-Hotel in Asien. Bis dahin wird auch in Fernost das bewährte Hotelmanagementsystem installiert und die Besonderheiten der Anlage erfasst, damit die Gäste bequem vom heimischen Sofa aus ihr Wunschzimmer am fernen Tam-Tien-Strand auswählen können. Vorfreude per Mausclick.



In der Nähe vom Pool oder lieber direkt am Strand wohnen?





05
Yavuz Zeyrek und sein Team eröffneten 2016
das erste TUI-Blue-Hotel, im Sommer 2020
wird die Marke mehr als eine Million Gäste in
18 Ländern willkommen heißen.



06



»Künftig werden pro Jahr über eine Million Kunden bei TUI Blue zu Gast sein und zur globalen Präsenz der Marke beitragen.«

Sebastian Ebel, Mitglied des Vorstands,
CEO Hotels & Resorts, Cruises, Destination
Experiences



»Bis Sommer 2020 soll die Marke TUI Blue von derzeit 10 auf rund 100 Hotels wachsen. So bauen wir unsere führende Position in der internationalen Ferienhotellerie weiter aus.«

Erik Friemuth, Mitglied des Group Executive Committee, Group Chief Marketing Officer & Managing Director TUI Hotels & Resorts

Herr Friemuth, wie ist ein derart schneller Ausbau möglich?

TUI Blue bietet das Potenzial, sich über die nächsten Jahre zur weltweit größten Ferienhotelmarke zu entwickeln. Dazu führen wir ab Sommer 2020 die maßgeschneiderten Angebote der Hotelmarken TUI Blue, TUI Sensimar und TUI Family Life unter dem Dach von TUI Blue zusammen. Unsere Gäste profitieren somit von einer größeren Auswahl an TUI-Blue-Hotels weltweit. Allein durch die Zusammenführung der drei Marken kommen wir unserem Ziel schon sehr nahe. Außerdem haben wir bereits neue Hotelprojekte in der Pipeline. Künftig werden wir rund eine Million Kunden in unseren TUI-Blue-Hotels begrüßen.

Welchen Vorteil bringt die Zusammenführung der Hotelmarken?

Hier lautet das Stichwort: Sichtbarkeit. Unsere Marken sind zwar bereits erfolgreich positioniert, aber die Anzahl der Häuser war im internationalen Vergleich recht gering. Mit der Zusammenführung der Hotelangebote unter dem Dach von TUI Blue versprechen wir uns eine größere Markenbekanntheit und somit auch weiteren Rückenwind für unsere Wachstumspläne. Das neue TUI Blue richtet sich nach wie vor an moderne, erlebnisorientierte Lifestyle-Reisende. Im Zuge der Zusammenführung können wir unser Angebot an maßgeschneiderten Hotelenerlebnissen jedoch verbreitern. Im Mittelpunkt stehen dabei die individuellen Bedürfnisse von Erwachsenen, Familien und Urlaubern mit Interesse an lokaler Kultur und authentischen Erlebnissen. Innerhalb des TUI-Blue-Portfolios werden die verschiedenen Hotels auf diese unterschiedlichen Zielgruppen und ihre Bedürfnisse ausgestaltet.

Wie setzt sich das Portfolio der Marke TUI Blue künftig zusammen?

Die TUI Group setzt auch zukünftig auf ein ausgewogenes Verhältnis innerhalb des Hotelportfolios. Neben ertragsstarken eigenen Häusern fokussieren wir uns im Zuge unserer Asset-light-Strategie auf Hotels, die wir im Management betreiben. Darüber hinaus nehmen wir auch Hotels in das Portfolio von TUI Blue auf, die von externen Hotelpartnern nach unseren Qualitätsstandards betrieben werden. Somit generieren wir ein schnelles Wachstum und größere Relevanz in der internationalen Ferienhotellerie.



06
Blue Taste: Im Spezialitätenrestaurant „Levante“ des TUI Blue Sarigerme Park (links im Bild) stehen lokale Speisen im Mittelpunkt. Das hochwertige kulinarische Angebot der TUI-Blue-Hotels ist auf alle Ernährungsweisen abgestimmt.



MARKTPLATZ DER MÖGLICHKEITEN

Zu einer guten Reise gehören zunehmend individuelle Aktivitäten am Urlaubsort. TUI ist ein weltweit führender Anbieter solcher Erlebnisse und hat dieses Geschäftsfeld im Jahr 2018 durch die Akquisition des italienischen Start-ups Musement ausgebaut. Musement-Mitgründer Alessandro Petazzi und David Schelp, Managing Director bei TUI Destination Experiences, geben Einblicke in eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Eine Tour zur Freiheitsstatue in New York inklusive Priority Boarding auf der Fähre. Sitzplätze für ein Spiel des FC Barcelona im Stadion Camp Nou. Tickets für das Wassertaxi-Shuttle vom Flughafen in die Innenstadt Venedigs. Oder eine Inselrundfahrt auf Mallorca. Das sind vier von rund 150.000 Aktivitäten, die TUI derzeit anbietet und die einen der größten Trends in der Tourismusbranche beschreiben: „Erlebnisse in den Zielgebieten gehören nach dem Hotel- und Fluggeschäft zu den umsatzstärksten Feldern der Touristik“, sagt David Schelp, Managing Director bei TUI Destination Experiences. Im Markt für Ausflüge und Aktivitäten wurden im Jahr 2018 weltweit fast 160 Milliarden Euro umgesetzt, der Bereich wächst jährlich um sieben Prozent.

Sämtliche Aktivitäten können Urlauber nun in allen TUI-Kanälen buchen: beim Reiseleiter, im Reisebüro, über die Website und in der App. Einen großen Beitrag dazu leistet der Kauf von Musement, einer digitalen Plattform für Destinationserlebnisse. Das Start-up mit Hauptsitz in Mailand wurde im Oktober 2018 von TUI übernommen. Immerhin hat TUI bereits rund fünf Millionen Ausflüge pro Jahr vor der Akquisition verkauft. „Mit dem Zukauf können wir den Wandel zu einem der führenden digitalen Anbieter für Ausflüge und Aktivitäten schneller gestalten und unseren Kunden noch individuellere Erlebnisse ermöglichen“, sagt Schelp.

Starke strategische Partner

Alessandro Petazzi stimmt zu, dass Musement und TUI perfekt zueinander passen: „Wir haben unser Wachstum zu Beginn mit Venture Capital finanziert und waren nun auf der Suche nach einem strategischen Partner“, sagt der Manager, der Musement mit drei Mitgründern seit 2013 erfolgreich aufgebaut hat. Die Investitionen der italienischen Online-Plattform sind in die Entwicklung einer hochmodernen IT-Infrastruktur und weniger in die Kundengewinnung geflossen. Diese Kundenbasis bringt nun TUI in die Partnerschaft ein: Jährlich verreisen 28 Millionen Kunden mit

Marokko, Spanien,
deutsche Ostsee:
im nächsten Urlaub
surfen lernen? Kein
Problem.



»Wir sprechen auch Menschen an, die nicht mit TUI verreisen, aber an den Zielorten aktiv sein wollen. Deshalb öffnen wir die Plattform auch für Vertriebspartner und andere touristische Unternehmen.«

David Schelp, Managing Director,
TUI Destination Experiences

Nationalpark in Nairobi
oder europäischer Groß-
stadtschungel? Traum
erfüllen, Safari machen.

dem Konzern, denen nun die gesamte Erlebniswelt der beiden Unternehmen angeboten werden kann. Eine Win-win-Situation.

Zudem ergänzen sich die Inhalte der beiden Unternehmen. TUI ist führend bei Ausflügen in den klassischen Urlaubsdestinationen, Musement hat hingegen Aktivitäten und Tickets in allen großen Städten der Welt im Portfolio. „Wir haben unser Produktangebot durch die Akquisition deutlich ausgebaut“, sagt Schelp. „Unser Portfolio reicht nun von Ausflügen in Sonnen- und Stranddestinationen über Wellness-Angebote, Abenteuererlebnisse, Tickets für Sportveranstaltungen und Museumsbesuche bis hin zu geführten Städtetouren und individuellen Besichtigungen von Sehenswürdigkeiten.“ Auch Eintrittskarten für bei Urlaubern beliebte Themenparks wie Disneyland und die Universal Studios können nun über TUI erworben werden.

Buchungen leicht gemacht

Zwölf Monate nach der Übernahme stehen die Produkte von TUI und Musement nun auf einer gemeinsamen Plattform zur Verfügung. Das sorgt für viele Vorteile bei allen Beteiligten. Urlauber etwa können die Ausflüge und Aktivitäten nun bereits Zuhause anschauen und vorab über die Websites und Apps von TUI und Musement buchen. Darüber hinaus haben alle eigenen TUI-Reisebüros sowie viele Partnerbüros Zugriff auf das Angebot. Natürlich sind die Produkte auch beim Reiseleiter im Zielgebiet buchbar. „Unsere Kunden können unsere Erlebnisse jederzeit und an jedem Ort buchen“, sagt Petazzi.

Produktvielfalt in TUI-Qualität

Doch nicht nur die Buchungsmöglichkeiten nehmen zu, auch die Vielfalt der Aktivitäten steigt. Rund 150.000 Produkte sind es heute, mit stark steigender Tendenz. Um dieses Produktwachstum zu ermöglichen, ist eine einfache Anbindung der Systeme von Drittanbietern unumgänglich. Die offene Plattform von Musement bietet Partnern hier eine schnelle und einfache Integrationsmöglichkeit.

Beim Produktwachstum hilft das einzigartige Geschäftsmodell von TUI. „Wir sind der einzige Anbieter im Markt für Erlebnisse in den Zielgebieten, der eine exzellente digitale Plattform mit Leistungserfüllung verknüpft. Dafür haben wir 9.000 eigene Mitarbeiter, die in 50 Ländern für unsere Kunden da sind“, erklärt Schelp. „Urlauber können sich also darauf verlassen, dass die Ausflüge und Aktivitäten in



Eine Heißluftballon-
fahrt macht's möglich:
Barcelona mal aus
einer völlig anderen
Perspektive erleben.



TUI-Qualität geliefert werden.“ Der Qualitätsanspruch spiegelt sich auch darin wider, dass der Konzern einen Großteil seiner Erlebnisse kuratiert und hierbei marktführende Sicherheits- und Gesundheitsstandards anlegt. So werden die Partner, mit denen TUI zusammenarbeitet, regelmäßig auditiert.

Zunehmende Personalisierung

Mit dem zunehmenden Angebot wächst auch die Herausforderung, den Kunden richtig anzusprechen. „Wir wollen unseren Kunden nur die Produkte anbieten, die perfekt zu ihren Bedürfnissen passen“, sagt Petazzi. Modernste Technologie sorgt künftig dafür, dass aus dem großen Portfolio nur die Angebote zum Kunden gelangen, die passgenau auf seine jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Erste Tests in Skandinavien zeigen, dass die Konversionsquoten bei solchen personalisierten Produktangeboten deutlich höher liegen als beim klassischen Marketing.

Voneinander lernen

Das Geschäftliche funktioniert, da sind sich beide Manager einig. „Wir passen aber auch auf der kulturellen Seite gut zusammen“, beschreibt Petazzi seine Erfahrungen und die seiner Mitgründer, die alle in der Führung des Unternehmens geblieben sind. „Das ist nicht immer so, wenn eine große Firma ein Start-up kauft.“ Das Unternehmen Musement, für das Menschen aus 23 Ländern arbeiten, wächst seit dem Zusammenschluss mit TUI rasant: Waren es vor einem Jahr 130 Mitarbeiter, sind es heute 100 mehr – und am Ende des Jahres 2020 sollen es 400 sein.

Das Geheimnis der gelungenen Zusammenarbeit sieht David Schelp auch in dem Ansatz, Musement nach der Übernahme nicht in den Konzern integriert zu haben. „Wir arbeiten in jenen Bereichen eng zusammen, wo es Synergien gibt, aber wir lassen Musement dessen Start-up-Mentalität. Dies bringt auch uns als TUI Destination Experiences voran.“ Schnell und agil sein, eine neue Kultur des Testens und Lernens etablieren und so die Produkte und Prozesse kontinuierlich verbessern – man könne viel von Musement lernen.

Der Start der Partnerschaft zwischen Musement und TUI war erfolgreich. Für die Zukunft haben Petazzi und Schelp ambitionierte Pläne: „Wir wollen in einem der spannendsten Segmente der Touristik überdurchschnittlich wachsen und zum weltweit führenden Anbieter im Markt für Ausflüge und Aktivitäten werden.“



»Der Kauf von Musement war eine strategische Akquisition auf unserem Weg zum Digitalunternehmen. Die Marke TUI, die Technologie von Musement und unsere 28 Millionen Kunden bilden die Basis, um den größten digitalen Marktplatz für Aktivitäten zu bauen.«

Peter Krueger, Mitglied des Group Executive Committee, Group Director Strategy und Merger & Acquisitions



Vor der Reise



Während der Reise

ONE APP

Die TUI-App bildet die gesamte Wertschöpfungskette des Konzerns ab. Auf diese Weise ermöglicht die Plattform dem Kunden ein nahtloses Reiseerlebnis – von der Buchung bis zur Heimkehr. Damit spielt sie eine zentrale Rolle für die digitale Transformation von TUI.

In der ersten Etage des Minerva House, eines gelben Backsteingebäudes mit schmalen getönten Fenstern am Ufer der Themse westlich der London Bridge und nur einen Steinwurf vom wuseligen Borough Market entfernt, wird an der digitalen Zukunft von TUI gearbeitet. Im TUI Mobility Hub entwickelt ein Team aus Spezialisten die TUI-App weiter – das künftige Herzstück einer digitalen TUI. Innerhalb der nächsten Jahre soll die App für die Kunden zum wichtigsten Instrument bei Planung und Gestaltung des Urlaubserlebnisses werden und gleichzeitig zu einer zentralen Service- und Vertriebsplattform für den Konzern.

Der TUI Mobility Hub in einem schlichten Großraumbüro mit langen weißen Tischreihen wirkt wie der Schulungsraum oder Lesesaal einer Universität: Unter den etwa 40 jungen Leuten in bedruckten T-Shirts, Polohemden und Jeans herrscht entspannte Geschäftigkeit. Viele sitzen mit großen Kopfhörern an ihren Plätzen und tippen konzentriert Programmiercodes, die in bunten Farben auf dem Monitor erscheinen. Einige haben sich stehend um einen Bildschirm versammelt, auf dem verschiedene Oberflächen einer Smartphone-App zu sehen sind. Sie klicken sich durch die einzelnen Funktionen der App, diskutieren, nicken, lachen. Einer macht mit einem Filzstift analoge Notizen auf einem leuchtend grünen Post-it und klebt den Zettel an den Rand des Bildschirms. Die jungen Leute sind allesamt Software-Ingenieure und haben Jobbezeichnungen wie UX/UI Designer, Scrum Master, Data Analyst oder Tech Lead – sie programmieren, entwickeln und testen neue Funktionen der App. Die TUI-App verfügt schon jetzt über zahlreiche Funktionalitäten, die das gesamte Urlaubserlebnis abbilden können und ist dabei, zum vollumfänglichen Urlaubsorganisator zu werden – angefangen bei der Suche nach spannenden Ferienzeilen und der Buchung selbst über den Check-in für Flug und Hotel sowie zahlreiche Zusatzleistungen und Services bis hin zur

Inspiration für die nächste Reise nach der Rückkehr: Mit der App kann man sich beispielsweise seine Abholzeiten und den Abholort für den Transfer anzeigen lassen, über eine Chatfunktion den Reiseleiter um Tipps für den Ausflug bitten, einen Tisch im Spezialitätenrestaurant reservieren oder sich zu einem Tauchkurs anmelden.

»Wir haben ein klares Ziel: Wir wollen das Beste von TUI in einer einzigen integrierten App verfügbar machen.«

Amit Karia, Director of Mobile Technology

Konstante Weiterentwicklung

Amit Karia sitzt ebenfalls an einem der langen weißen Tische. Der Brite findet an diesem Tag wenig Zeit, konzentriert an seinem Laptop zu arbeiten – das Telefon klingelt in regelmäßigen Abständen, und häufig kommen Kollegen, um mit ihm etwas zu besprechen. Amit gehört zum Führungsteam des Mobility Hubs und verantwortet als Director of Mobile Technology die technische Entwicklung und Weiterentwicklung der App: „Die App unterstützt unsere Vision ‚Think Travel. Think TUI.‘ Wir haben ein klares Ziel: Wir wollen das Beste von TUI in einer einzigen integrierten App verfügbar machen – sehr einfach in der Handhabung und mit echtem Mehrwert für unsere Kunden. Die App bündelt außerdem drei wichtige Elemente aus Unternehmenssicht: die Kundenbindung, den Kundenservice und den digitalen Vertrieb.“ Um die Entwicklung der App schnell voranzutreiben, arbeiten die Kollegen in vier sogenannten Feature Teams, zwei in London und zwei im 1.320 Kilometer Luftlinie entfernten portugiesischen Porto,





wo ebenfalls etwa 40 Kollegen arbeiten. Die Struktur und die agile Arbeitsweise ähneln denen erfolgreicher Start-ups, das zugrundeliegende Modell stammt vom Musikstreaming-Dienst Spotify. Die einzelnen Teams setzen sich aus unterschiedlichen Funktionen aus den Bereichen Marketing und Technologie oder IT zusammen und arbeiten jeweils an einer einzigen Problemlösung oder einer spezifischen Herausforderung. „Weil wir in den Feature Teams wie kleine Start-ups arbeiten, können wir jeden Monat eine aktualisierte Version der App mit neuen Funktionen herausbringen“, erklärt Amit.

Steigende Nutzerzahlen

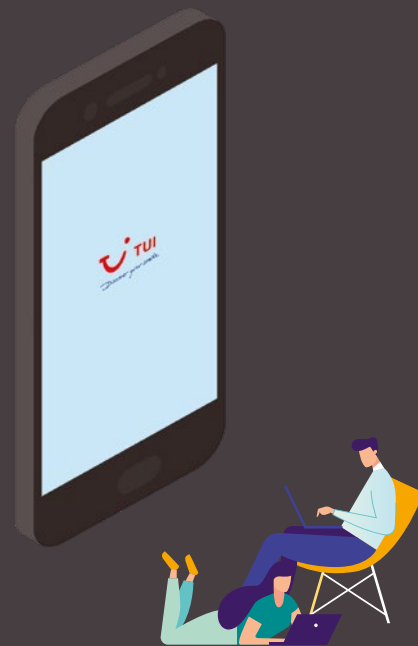
Zwei Reihen weiter sitzt Carla Manent. Die gebürtige Katalanin ist als Senior Marketing & Commercial Managerin verantwortlich dafür, die App bekannt zu machen, damit möglichst viele TUI-Kunden sie vor, nach und vor allem während der Urlaubsreise benutzen. Die Nutzerzahlen wachsen rasant: Im Geschäftsjahr 2019 hat sich jeder dritte TUI-Kunde in die App eingeloggt, um unter anderem Informationen über die Buchung abzurufen, Tendenz weiter steigend. „Wir haben 7,8 Millionen aktive Nutzer, fast die Hälfte kommt aus Großbritannien, gefolgt von Deutschland mit rund zwei Millionen Nutzern“, sagt Manent. „Die höchste Penetration haben wir aber in den nordischen Märkten. Dort loggen sich zwei von drei Reisenden ein und lassen sich die Informationen der Buchung zeigen oder nutzen die Services. Fast jeder TUI-Urlauber hat ein Smartphone dabei, und der Wunsch nach Services, die schnell, einfach und jederzeit verfügbar und buchbar sind, ist groß. Wir bringen den Kunden diese Services auf ihr Mobiltelefon.“ Neben den umfangreichen Dienstleistungen, die die App bietet, wird sie auch zu einem relevanten Vertriebskanal erweitert. Carla Manent erläutert, dass der Verkauf von Ausflügen und Aktivitäten die höchsten Wachstumsraten verzeichnet. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Ausflugsbuchungen um fast das Fünffache gestiegen.

Ausflüge und Aktivitäten sind für den TUI-Konzern neben Hotels und Kreuzfahrten die dritte wichtige strategische Wachstumssäule.

Im Herbst 2018 hatte TUI die italienische Firma Musement übernommen, eine technische Plattform, die Anbietern von Aktivitäten und Ausflügen in Städten und Urlaubsdestinationen einen Marktplatz bietet. Über die Plattform können rund 150.000 Aktivitäten und Erlebnisse direkt gebucht werden, ein Großteil wurde von TUI selbst kuratiert und zertifiziert. Seit Herbst 2019 sind die Inhalte von Musement auch fester Bestandteil der TUI-App und komplettieren das Angebot der Applikation.

Einfache Buchung

Amit Karia zieht sein Smartphone aus der Hosentasche und öffnet die hellblaue Kachel mit dem roten Smile-Logo. Er klickt einmal in der App und gibt in einer kleinen Maske das Suchwort Mallorca ein. Eine bebilderte Liste mit Ausflügen auf der Insel erscheint – von der klassischen Sightseeing-Tour im offenen Bus in der Hauptstadt Palma bis hin zur Trendsportart Coaststeering (eine Art Küsten-Erlebnistour, die Schwimmen, Klettern, Abseilen und Klippenspringen miteinander verbindet). Mit wenigen Klicks lässt sich die Verfügbarkeit prüfen und die Aktivität kann direkt in der App gebucht werden. Wer dabei daran denkt, wie es früher war, muss schmunzeln: Gleich nach dem Frühstück ging man ins Foyer des Hotels, wo laminierte Broschüren mit Abbildungen von ein paar Ausflügen auf einem Tisch ausgelegt waren oder am Schwarzen Brett hingen. Interessierte man sich für den Besuch der 80 Kilometer entfernten Tropfsteinhöhle oder für die begleitete Fahrt mit einem alten Jeep durch die Dünen, so konnte man dies beim Reiseleiter anmelden und buchen. Die App bietet jetzt eine riesige Auswahl, und zusammen mit den Emp-



Weil Feature Teams wie kleine Start-ups arbeiten, wird jeden Monat eine aktualisierte Version der App mit neuen Funktionen herausgebracht.



fehlungen des TUI-Reiseleiters vor Ort, der oft viele der Angebote mitkuratiert hat, werden die Ausflüge und Aktivitäten in den Destinationen einzigartig.

Amits Team hat die Funktionen der App bereits weiterentwickelt. Künftig kann sich der Nutzer Vorschläge für Ausflüge anzeigen lassen, die seinen Interessen entsprechen. Die App ist dann auch in der Lage, schon vor Beginn der Reise Vorschläge zu machen, basierend auf den persönlichen Daten und dem Nutzerverhalten des Kunden. Und wenn die App erkennt, dass sich der Nutzer in einer bestimmten Stadt oder an einem bestimmten Ort aufhält, kann sie auf interessante, persönlich relevante Angebote aus der Umgebung hinweisen. Eine der neuesten Funktionen erlaubt es, nach Aktivitäten zu suchen und diese zu buchen, auch wenn man keine TUI-Reise gebucht hat: Jeder kann die App nutzen.

Richard Levin, Director of Mobile der TUI Group, hat die kaufmännische Gesamtverantwortung für die App und ist sich sicher, dass sie der „one stop shop“ für alles ist, was der Kunde für ein einzigartiges Urlaubserlebnis benötigt. „Die App hilft dem Gast in jeder Phase seiner Reise. Der Ausbau und die Weiterentwicklung der digitalen Services als Unterstützung und Ergänzung unserer Reiseleiter vor Ort sind ein bedeutender Meilenstein für den Konzern und seine digitale Transformation. Das Reiseerlebnis des Gasts in der Destination wird erheblich aufgewertet. Die Teams in London und Porto arbeiten kontinuierlich an der Weiterentwicklung und Verbesserung der App, jeden Monat kommen neue Funktionen hinzu – dennoch bleibt die von Reisenden am meisten genutzte Funktion die denkbar einfachste: die Uhr, die die Zeit herunterzählt, bis es endlich losgeht – der Countdown bis zum Urlaubsstart.“



»Die TUI-App wird für das Kundenerlebnis immer entscheidender. Deswegen investieren wir kontinuierlich in ihre Weiterentwicklung.«

Frank Rosenberger, Mitglied des Vorstands, CIO & Future Markets

Die Menge macht's



Weltweit werden jährlich rund 300 Millionen Tonnen Kunststoff produziert. Die Vorteile des Materials helfen unter Umständen sogar dabei, den CO₂-Fußabdruck zu verringern: Es ist beständig, leicht und flexibel. Allzu schnell verkehren sich diese positiven Eigenschaften allerdings ins Gegenteil: Plastik verrottet nicht – und gelangt als achtlos entsorgter Müll zum Beispiel in unsere Flüsse und Ozeane.

Menschen demonstrieren auf den Straßen, die Politik entwirft in Windeseile neue Gesetze, die Welt spricht über den Klimawandel. Auch für die Tourismusbranche ist das Engagement für mehr Nachhaltigkeit keine Kür, sondern wir verstehen es als unsere Verantwortung: Wenn Urlauber per Flugzeug oder Schiff enorme Strecken zurücklegen, mit Speisen und Getränken versorgt werden, ihre Wäsche gewaschen bekommen oder Ausflüge machen, verbrauchen sie jede Menge Energie und andere Ressourcen. Die positiven Effekte des Tourismus in vielen Urlaubsländern werden aber häufig unterschätzt.





Ein wichtiges Thema in der öffentlichen Diskussion ist Plastikmüll, der über Flüsse in die Ozeane gelangt – und sich heute als Mikro-partikel in allen Teilen unserer Nahrungskette wiederfindet. Das liegt auch daran, dass Recycling und Müllentsorgung in vielen Ländern noch nicht gelingen, dass viele Menschen ihren Müll achtlos wegwerfen. Der weltweite Tourismus ist aber nicht nur Teil des Problems – er nimmt vielerorts auch Schaden, etwa wenn das Urlaubserlebnis durch verschmutzte Strände leidet. Dazu kommt der immer stärker werdende Wunsch der Reisenden nach nachhaltigen Ferien, was den Druck auf die Tourismusanbieter erhöht. TUI hat sich deswegen schon vor Jahren dafür entschieden, insbesondere den Einsatz von Einwegplastik im gesamten Konzern zu reduzieren. Wie das funktioniert und wo die ersten Erfolge zu verzeichnen sind, erzählt Melvin Mak, Manager Sustainability TUI Benelux.

Herr Mak, wann hat das Thema Plastikabfälle für TUI Fahrt aufgenommen?

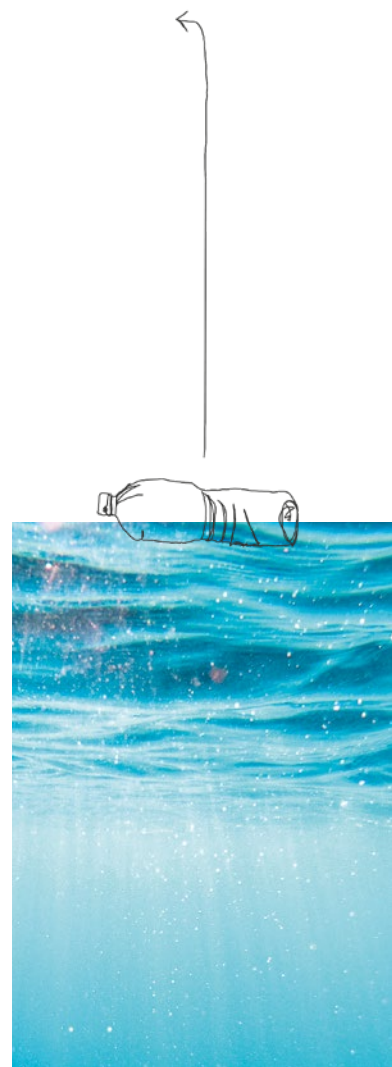
Wir reduzieren schon seit Jahren die Abfallmenge, die wir und unsere Urlauber verursachen. Dazu gehören natürlich auch Kunststoffe. In den vergangenen Jahren ist die weltweite Herausforderung durch Plastikmüll jedoch immer mehr in den Vordergrund gerückt. Die Welt erkennt viel mehr, dass der Zustand unserer Ozeane entscheidend für die Zukunft unseres Planeten und auch für unsere eigene Gesundheit ist. Es gibt weltweit großartige Initiativen und trotzdem werden heute immer noch nur 15 Prozent der Kunststoffe recycelt – acht Millionen Tonnen wiederum landen jährlich in den Weltmeeren.

Wie reagieren Sie darauf?

Wir haben uns in den Bereichen Kreuzfahrten, Hotels und Airlines auf den Weg gemacht, Plastikprodukte entweder komplett zu vermeiden oder durch andere Materialien zu ersetzen oder ihren Einsatz zumindest stark zu reduzieren. Dabei gehen wir in Europa der Gesetzgebung voraus. Eine neue Richtlinie der EU, die bis 2021 in Kraft treten soll, verbietet den Einsatz zahlreicher Einwegartikel. Wir haben aber schon 2018 konzernweite Programme dafür gestartet und Ende September 2019 den International Tourism Plastic Pledge unterzeichnet, eine Selbstverpflichtung, zu der sich mehrere Unternehmen aus der Branche zusammengeschlossen haben.



Knapp 300.000 Tonnen Abfall schwimmen Schätzungen zufolge in unseren Ozeanen. Die vielerorts fehlenden Strukturen für Müllentsorgung und Recycling zählen zu den Ursachen.



Werden wir konkret: Die meiste Zeit des Urlaubs verbringen Ihre Kunden in Hotels oder auf Kreuzfahrtschiffen.

Allein 2019 haben 10,3 Millionen TUI-Kunden in Hotels übernachtet, die mit einem extern anerkannten Nachhaltigkeitsstandard zertifiziert sind. 80 Prozent unserer eigenen TUI-Hotels haben Nachhaltigkeitszertifikate. Zu unseren Bemühungen zählt dabei auch der Umgang mit Kunststoff. Wir haben Guidelines für unsere Hotels entwickelt, die einzigartig in der Branche sind und für jeden Hotelbereich Alternativempfehlungen anstelle von Einwegplastik enthalten – von den Zimmern über die Küche bis zu den Restaurants. Das Umweltprogramm der UN nutzt nun unsere Guidelines für Trainingszwecke.

Mit TUI Cruises haben wir schon jetzt die modernste und umwelteffizienteste Kreuzflotte weltweit. Dem Thema Plastik begegnen wir auf unseren Schiffen mit „Wasteless“, einem konsequenten Reduktionsprogramm. Bis 2020 wollen wir Plastikeinwegartikel größtenteils vermeiden oder sie durch umweltfreundliche Alternativen ersetzen. Dafür haben wir uns angeschaut, welche Produkte sowohl an Land als auch an Bord genutzt werden, vor allem in den Kabinen und in der Gastronomie, aber auch in der Logistik.

Können Sie einige Beispiele nennen?

Wir haben in den Bars und Restaurants schon 2016 angefangen, Strohhalme nur auf Nachfrage herauszugeben. Nun haben wir diese durch natürliche Materialien ersetzt. Wir sparen flottenweit auch 1,5 Millionen Rührer pro Jahr, an deren Stelle wir Holzstäbchen nutzen, ca. fünf Millionen Cocktailspieße, 380.000 kleine Flaschen bei den Pflegeprodukten und 51.100 Tüten für bestellte Zeitungen an der Kabinentür. TUI Cruises unterstützt außerdem ein innovatives Projekt in Indonesien. Die Menschen dort, man kann es nicht anders sagen, werden von einer Flut von Plastikmüll aus dem Meer überrollt. Das Projekt soll einerseits helfen, dass die Menschen ihr eigenes Müllverhalten überdenken, dabei andererseits aber auch die lokale Müllvermeidung und das Recycling ausbauen.

»Wir reduzieren schon seit Jahren den Abfall, den wir und unsere Urlauber verursachen. Die vergangenen zwei Jahre haben aber eine ganz andere Dynamik erzeugt.«

Melvin Mak, Manager Sustainability, TUI Benelux

Gibt es auch Gründe, die gegen eine Reduktion von Plastik sprechen?

An manchen Stellen ist das aus hygienischen oder sicherheitsrelevanten Gründen wirklich schwierig. In der Küche beispielsweise bleiben Lebensmittel oft viel länger frisch, wenn wir sie mit Kunststofffolien abdecken. Wir dürfen schließlich nicht vergessen, dass wir keine Lebensmittel verschwenden wollen – auch das ist ja eines unserer Nachhaltigkeitsziele. Deswegen müssen wir dort noch bessere Alternativen finden, wie Bio-Kunststoffe, Mehrwegsysteme, effizientere Verpackungen oder Dosier- und Nachfüllsysteme. In den Flugzeugen müssen wir ebenfalls genau nachdenken: Plastik ist oft leichter als die Alternativen – und das Gewicht ist ein großes Thema, weil mit jedem zusätzlichen Kilogramm der Kerosinverbrauch steigt. Wir suchen trotzdem nach Lösungen. Auch hier haben wir Strohhalme und Plastikrührstäbe abgeschafft, die ausgegebenen Decken sind nicht mehr in Plastikfolie, sondern eine Papiermanschette gewickelt.

TUI ist in 115 Destinationen aktiv, gibt es dabei Unterschiede?

In Großbritannien, Deutschland und den Nordischen Ländern ist das Bewusstsein sehr hoch, Recycling seit Jahrzehnten normal. In manchen Zielgebieten gibt es dagegen weder eine funktionierende Mülltrennung noch Recycling – unsere Urlauber erwarten aber immer mehr, dass auch dort vernünftig mit der Umwelt umgegangen wird. Mehr als die Hälfte unserer Gäste wollen, dass wir in ökologische oder soziale Initiativen investieren.

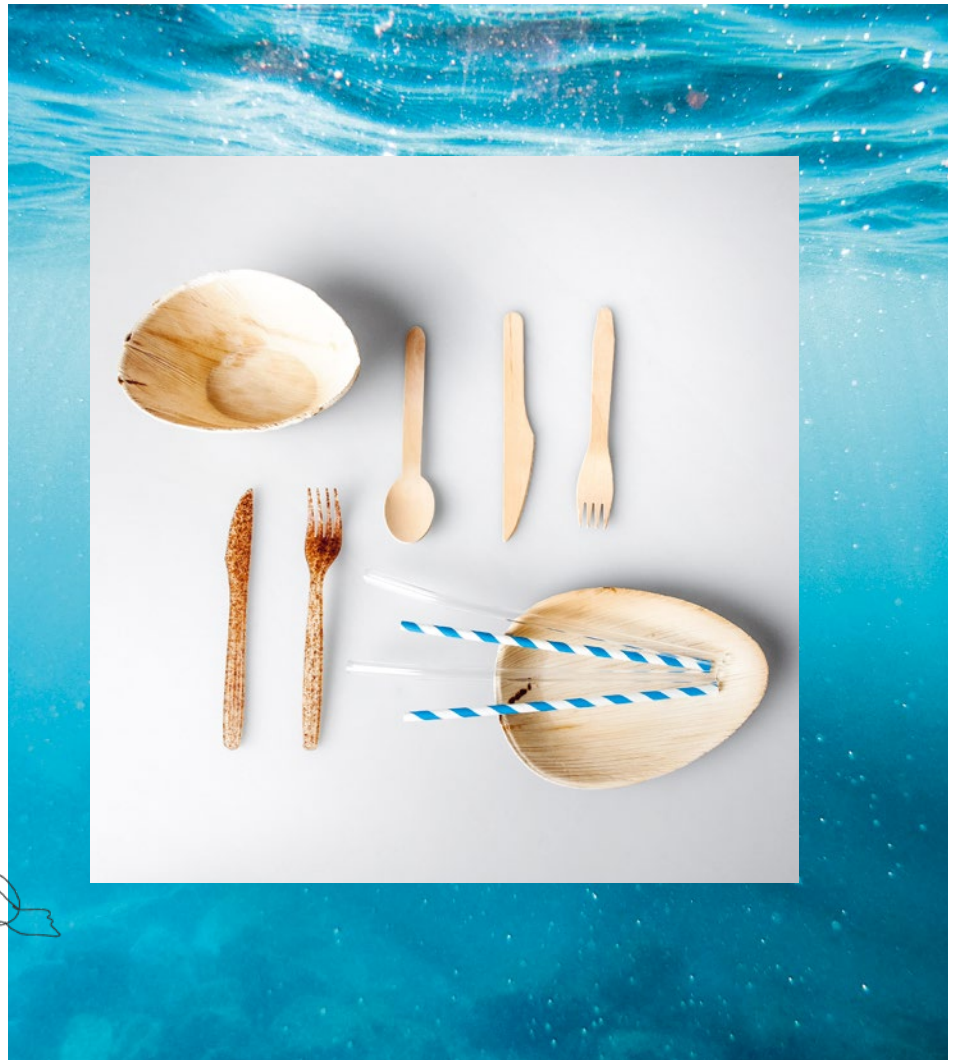
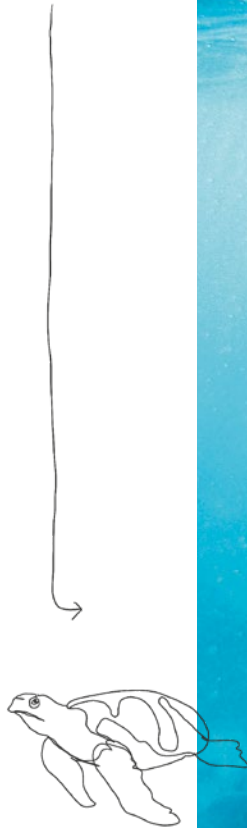
Versuchen Sie die Situation in diesen Ländern ins Positive zu wenden?

Der Tourismus ist oft eine der wichtigsten Einnahmequellen und sorgt so für mehr Wohlstand und eine weitere Entwicklung. Die Urlauber nehmen ebenfalls Einfluss, allein dadurch, dass sie bestimmte Dinge einfordern – vom Verzicht auf Plastik über regionale Küche bis hin zur Mülltrennung und zum Recycling. TUI arbeitet deshalb oft mit den Gemeinden zusammen, in denen unsere Hotels liegen. Wir organisieren Workshops zum Thema Recycling, gehen mit gutem Beispiel voran – und helfen so, die Infrastruktur zu verbessern und damit auch den Urlaub immer nachhaltiger zu gestalten. Auf Curaçao etwa hat die TUI Care Foundation ein Umweltbildungsprogramm für 120 Lehramtsstudierende gestartet. Sie sollen Grundschulkindern anleiten, wie sie sich für Abfallreduzierung und Recycling einsetzen können.

Zum Abschluss, Herr Mak: Was bedeutet das in Zahlen?

Bis heute haben wir schon auf 140 Millionen Teile aus Einwegplastik verzichtet – diese Zahl wollen wir bis Ende 2020 auf 250 Millionen steigern. Wir sind pausenlos auf der Suche nach Möglichkeiten, Plastik auf unserer gesamten Wertschöpfungskette abzuschaffen. Auch unsere eigenen Büros haben Initiativen gestartet. Diese sind zwar oft kleiner als in Hotels oder Fluggesellschaften, aber wir haben beispielsweise in unseren niederländischen und belgischen Büros im letzten Jahr über 800.000 Plastikteile und -verpackungen eliminiert. Ich bin sicher, dass es in den kommenden Jahren noch viele solcher Initiativen geben wird und wir Schritt für Schritt komplett plastikfrei werden.

Die Tourismusbranche muss Verantwortung übernehmen – und vorbeugen: Die meisten Massenartikel lassen sich durch biologisch abbaubare Alternativen ersetzen oder reduzieren.



»Plastik reduzieren und Abfall vermeiden – das hat einen festen Platz bei Geschäftsentscheidungen in unseren Märkten.«

Elie Bruyninckx, Mitglied des Group Executive Committee,
CEO Region West

SCHON GEWUSST...



... dass in den letzten beiden Jahren mehr als 600 TUI-Mitarbeiter über 800 Meeresschildkröten adoptiert haben?

Mit einer Spende für jede adoptierte Babyschildkröte unterstützen sie lokale Organisationen auf den Kapverden, in der Türkei und in Griechenland, die dafür sorgen, dass die Schlüpflinge den Weg vom Strand ins Meer finden. Eine Million Schildkröten sollen auf diese Weise bis 2020 geschützt werden. Das ist das Ziel von „TUI Turtle Aid“, einem der wichtigsten Umweltprogramme der TUI Care Foundation. Um zu erforschen, wo sich die weltweit bedrohten Meeresbewohner aufhalten und wie sie sich bewegen, schwimmt eine der TUI-Schildkröten sogar satellitenüberwacht durch die Weltmeere.
<https://www.tuicarefoundation.com/de/turtle-track>

... dass die Zimmer im Robinson Club Jandia Playa auf Fuerteventura über eine spezielle Thermikdecke klimatisiert werden?

Ähnlich wie bei einer Fußbodenheizung kühlt beziehungsweise heizt sie nicht die Luft, sondern Decke und Wände. Das geschieht nicht nur lärmfrei und ohne zusätzliche Luftbewegung. Der Effekt hält auch länger an als bei herkömmlichen Klimaanlage.

... dass TUI Nordics seit 2010 keinen einzigen Reisekatalog gedruckt hat? Die Kataloge sind ausschließlich online verfügbar. Papier- und Druckkosten entfallen – und die Umwelt wird geschont.

270.000 Bienen

... dass seit Sommer 2019 200.000 Bienen auf dem Außengelände von TUI Deutschland in Hannover wohnen?

Stolze 130 Kilogramm Honig produzieren sie im Jahr. Damit folgt TUI Deutschland einem guten Beispiel aus Belgien. Bereits seit einigen Jahren wird dort mit 70.000 TUI-Bienen ein wertvoller Beitrag zum Erhalt der Artenvielfalt geleistet.





... dass TUI mit Kunden und Mitarbeitern in den vergangenen sechs Jahren rund 300 Kilometer Strandküste von Müll befreit hat?

... dass man mit der richtigen Flugtechnik bis zu 50 Kilogramm Treibstoff pro Landeanflug einsparen kann?


Die TUI-Fluggesellschaften vermitteln ihren Piloten in einem besonderen Training, welche klimaeffizienten Flugtechniken es gibt, und machen sie so auch selbst zu Kraftstoff-Coaches. Denn die Möglichkeiten, Kerosin einzusparen, sind vielfältig – sei es dadurch, dass das Flugzeug vor dem Start über die Bodenstromversorgung anstatt über das Hilfstriebwerk versorgt wird, oder eben durch einen optimalen kontinuierlichen Landeanflug (Continuous Down). Darüber hinaus kann das Flugzeug auch mit nur einem Motor zur Parkposition rollen – das nennt man dann Single-Engine-Taxi.



»... dass wir 2019 einen neuen TUI Code of Conduct, den Integrity Passport, an alle Beschäftigten ausgerollt haben? Er unterstreicht unser Bekenntnis zu integrem Verhalten und gibt für Zweifelsfälle Orientierung. Damit schützen wir auch den exzellenten Ruf von TUI.«

Dr. Hilka Schneider, Mitglied des Group Executive Committee,
Group Director Legal, Compliance & Board Office



N
A
C
H
T
S
C
H
I
C
H
T
H

Flughafen Hannover, 19:25 Uhr. Pünktlich setzt die TUI fly X3 2375 aus Malta auf der Landebahn auf. Während Passagiere und Crew den Heimweg antreten, wartet auf die Boeing 737 eine nächtliche Wartungseinheit. Betrieb herrscht nach Sonnenuntergang auch in der Verkehrszentrale, in der die Flüge sämtlicher TUI-Airlines geplant werden und der Kontakt zu den deutschen Crews gesteuert wird. Ein Besuch bei der Nachtschicht am Heimatflughafen der deutschen TUI fly.



22:00 Uhr

Der Hangar für den nächtlichen Technik-Check ist 25 Meter hoch und 8.500 Quadratmeter groß. Platz genug für eine ganze Fußballarena – oder für bis zu drei Boeings 737-800. Die Maschine aus Malta wird in dieser Nacht jedoch allein bleiben und steht startklar im Dock.

Das flexible Gerüst erleichtert es den TUI-fly-Mechanikern, Wartungsarbeiten an Heck und Leitwerk vorzunehmen – in bis zu zwölf Metern Höhe ein Job für Schwindelfreie.

23:40 Uhr

Am Airport Hannover ist rund um die Uhr Betrieb.

Während im Bürocontainer des Wartungshangars der Papierkram bearbeitet wird, liegt die Aufmerksamkeit von Fluggerätemechaniker Lukas Bohnhorst auf den Winglets der Boeing. Die hochgebogenen Tragflächenenden sorgen für einen geringeren Kraftstoffverbrauch. Dank der Taschenlampe entgeht ihm nicht der kleinste Kratzer.



TUI-fly-Wartungshangar

22:00 Uhr Die Nachtschicht versammelt sich zur Besprechung für den P-Check, der heute Nacht auf dem Plan steht. Diese Komplettkontrolle ist alle 600 Flugstunden fällig und deutlich umfangreicher als die täglichen oder wöchentlichen Überprüfungen, die im laufenden Betrieb auf dem Vorfeld stattfinden. Marcus Oberheide, einer von zwei Schichtleitern, teilt die Männer in Teams ein. Triebwerke, Kabine, Frachtraum, Tragflächen, Rumpf. Jeder bekommt ein klar umrissenes Aufgabenfeld, alte Hasen und Auszubildende arbeiten Seite an Seite. Innerhalb von Minuten sind die Teams mit dem nötigen Werkzeug ausgestattet und entlang der Maschine positioniert. Auch die Reinigungsgruppe ist bereits angerückt und beginnt mit der Grundreinigung der Kabine.

TUI-fly-Zentrale, Verkehrszentrale

23:40 Uhr Wenige Meter weiter, im 4. Stock der TUI-fly-Zentrale. Das Licht ist gedimmt, erhellt wird das weitläufige Büro vor allem vom Schein zahlreicher Monitore. Verteilt an mehreren Arbeitsinseln sitzen die Flugdienstberater des TUI Group Operations Centre (GOC) und ihre Kolleginnen und Kollegen aus dem Crew Contact. Beide Teams arbeiten in drei Schichten – 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche. Im GOC hat heute Nacht Peter Machts die Verantwortung. Mithilfe von vier Bildschirmen behält er nicht nur die gesamte TUI-Airlineflotte im Blick, sondern checkt parallel auch alles, was deren Flugbetrieb beeinträchtigen könnte. Aktuell läuft alles nach Plan, doch das kann sich jederzeit ändern. Krisenmanagement ist Teil des Jobprofils: „Bei Unwetter, Streiks oder wenn Maschinen aufgrund von Reparaturen ausfallen, kann eine entspannte Schicht innerhalb von Sekunden stressig werden“, weiß er aus Erfahrung. Dann muss schnellstens ein Plan B her. Da dafür in der Regel viele Rädchen ineinandergreifen müssen, verbringt das GOC-Team so manche Stunde in nächtlichen Telefonkonferenzen mit anderen Bereichen. Ziel ist immer, die Auswirkungen für die Passagiere so gering zu halten wie möglich – und gleichzeitig Umweltauswirkungen und Kosten im Blick zu behalten.

00:56 Uhr Allein für die Kurzstrecken ans Mittelmeer und auf die Kanaren plant das GOC-Team in dieser Nacht rund 250 Flüge. Während die Boeing aus Malta im Hangar einen neuen Ölfilter erhält, berechnet Christopher Nagel ihre nächste Flugroute, es geht nach Ibiza. Der Flugdienstberater studiert die



»TUI Aviation ist ein Werttreiber, garantiert Unabhängigkeit und Flexibilität für unsere Reiseveranstalter und bietet ein hervorragendes Kundenerlebnis.«

Kenton Jarvis, Mitglied des Group Executive Committee, CEO Aviation

Datenlage: Wie sind Wolkengrenzen und Windstärken, wie die Anflugvorgaben des Herstellers? Gilt es Nachtflugverbote, gesperrte Streckenabschnitte, Start- oder Landebahnen? „Für Hannover–Ibiza sieht derzeit alles gut aus“, lautet sein Urteil. Nach seinen Vorgaben berechnet der Computer für die Piloten die Route mit dem geringsten Kraftstoffverbrauch, inklusive möglicher Ausweichflughäfen.

02:50 Uhr Ein Büro weiter sitzen Claudia Wachsmann und Torsten Bayer aus dem Team Crew Contact, der verlängerte Arm zum fliegenden Personal der deutschen TUI fly. Sie behalten heute Nacht die gesetzlich vorgeschriebene Ruhezeiten im Blick, sorgen für Ersatz bei kurzfristigen Krankmeldungen und geben Änderungen im Einsatzplan an Cockpit- und Kabinencrews weiter. Auch die Organisation von Bahn- und Flugtickets, Taxis oder Hotelzimmern zählt zu ihren Aufgaben. Dass sie ihre Kollegen nachts aus dem Bett klingeln müssen, kommt regelmäßig vor. „Wir sorgen manchmal ganz schön für Tohu-



wabohu im Privatleben der Crews“, räumt Claudia Wachsmann ein. Sagt's und greift beherzt zum Telefon, um eine Copilotin für Düsseldorf aus der Bereitschaft anzufordern.

TUI-fly-Wartungshangar

04:05 Uhr Der P-Check geht in die Zielgerade. Mehrere Mechaniker tauschen eine Fensterscheibe in der Kabine aus, in der sich Feuchtigkeit gesammelt hat. Eine neue Dichtung muss her. Kein sicherheitsrelevantes Thema, dennoch wichtig für den Passagierkomfort. Aber auch der Papierkram gehört dazu. Selbst Kleinigkeiten wie der Wechsel einer defekten Glühlampe im Frachtraum werden vermerkt, jeder Kratzer kartografiert. Besonders bei den stark beanspruchten Teilen wie Bremsen oder Reifen verfolgt TUI fly eine präventive Wartungspolitik. Heißt: Die Grenzwerte, bei denen die Airline relevante Teile erneuert, sind teils strenger als die vom Hersteller vorgegebenen. „Sicherheit geht vor. Außerdem ist ein geplanter Austausch hier im Hangar besser als draußen im laufenden Betrieb“, erklärt Fluggerätemechaniker Lukas Bohnhorst.

05:15 Uhr Draußen kündigt die aufgehende Sonne vom nahenden Feierabend. Drinnen unterschreibt Marcus Oberheide die Check-Papiere. Als verantwortlicher Wartungsleiter steht er dafür ein, dass alle Arbeiten erfolgreich durchgeführt wurden und die Maschine flugfähig ist. Nachdem er grünes Licht gegeben hat, bringen seine Mitarbeiter die 40 Tonnen schwere Maschine mit einem Schlepper aufs Vorfeld.

Flughafen-Terminal B, Gate 6

06:00 Uhr Der Catering-Dienstleister beginnt mit der Beladung des Fliegers. Insgesamt fünf Trolleys mit 60 verschiedenen Speisen und Getränken bringt er an Bord. Schließlich muss das gesamte Sortiment aus Bordshop

und Kaffeekarte auf jedem Flug verfügbar sein. Die Beladung ist immer auch auf die Flugzeit abgestimmt: Morgens haben die meisten Passagiere Brötchenhunger.

Flughafen-Terminal C, Crew-Raum

06:30 Uhr Crew-Briefing für Flug X3 2944 nach Ibiza. Die Begrüßung ist herzlich, man kennt sich in Hannover. Die Kabinenchefin verteilt die Positionen und informiert ihr Team über den anstehenden Flug. 147 Passagiere werden an Bord sein, darunter einige Kinder und Rollstuhlfahrer. Diese und weitere Daten sind elektronisch auf ihrem Tablet gespeichert – ähnlich wie bei Kapitän Miguel Cervantes. Er gibt ebenfalls einen kurzen Ausblick: „Die Flugzeit wird 2:20 Stunden betragen, kann sein dass wir ein paar Gewitterchen über den Alpen haben werden.“ Es bleiben noch wenige Minuten für Fragen aus der Runde, dann geht es weiter zur Personalkontrolle.

Terminal B, Gate 6

07:00 Uhr An Bord der X3 2944 arbeitet die Kabinencrew routiniert Checklisten ab: Schwimmwesten, Feuerlöscher, Mikrofön, Küche, Toiletten – alles okay. Im Cockpit beugen sich Kapitän und First Officer über ihr Electronic Flight Bag. TUI fly arbeitet papierlos, alle relevanten Daten sind auf dem Tablet gespeichert, darunter Navigationskarten, Handbücher sowie der wenige Stunden zuvor erstellte Flugplan. Im Anschluss an die letzten Berechnungen kontrolliert Kapitän Miguel Cervantes die Maschine ein letztes Mal von außen, dann kann es losgehen.

07:22 Uhr Der letzte Passagier betritt die Kabine: Boarding completed. Während für die Urlauber die schönste Zeit des Jahres beginnt, endet am Flughafen Hannover eine ganz normale Nacht.



»Wir möchten dem wachsenden Wunsch nach Mobilität unserer Gäste entsprechen und gleichzeitig Maßstäbe im Klimaschutz setzen.«

David Burling, Mitglied des Vorstands, CEO Markets & Airlines

06:10 Uhr

Der Caterer belädt das Flugzeug mit Speisen und Getränken – immer abgestimmt auf die jeweilige Flugzeit.

**06:45 Uhr**

Die Vorbereitungen für das Boarding am Flughafen Hannover laufen noch. Nächstes Reiseziel der Maschine wird die spanische Ferieninsel Ibiza sein.

digital step



01

02





Unabhängig von technischen Innovationen kann ein Unternehmen nur so digital denken und arbeiten wie seine Führungskräfte. Mit dem globalen Trainingsprogramm Digital Step vermittelt TUI ihrem mittleren Management das nötige Rüstzeug für die Arbeitswelt von morgen und stellt Leitplanken für die Umsetzung der Strategie auf.

Ein sechs Meter langes Papierplakat bedeckt den Boden des Meetingraums in der niederländischen TUI-Zentrale in Rijswijk bei Den Haag. Mit schwarzem Filzstift ist darauf der Zeitstrahl des Lernprogramms aufgezeichnet, beginnend beim Auftaktevent auf Mallorca über Online-Module, virtuelle Coachings und interaktive Kleingruppen-Sessions bis hin zur Abschlussveranstaltung. TUI-Manager aus ganz Europa haben sich um das Papier versammelt, in den Händen hält jeder von ihnen ein brennendes Teelicht. Ihre Gedanken gelten der Frage, welcher Moment der Lernreise für sie am bedeutsamsten war. Genau dort platzieren sie nach und nach ihre Lichter. Die konzentrierte Stille im Raum und die leise Musik im Hintergrund machen den Rückblick zu einem emotionalen Schlusspunkt des Führungsprogramms.

Agilität, Globalität und Flexibilität als Selbstverständlichkeit

Vier Monate zuvor, im Sommer 2019, ist das Digital Strategy Execution Programme als Pilotprojekt mit 79 Managern aus allen Teilen des Konzerns gestartet. Im nächsten Schritt wird es nach und nach allen 900 TUI-Führungskräften aus dem mittleren Management angeboten. Möglich wird dies durch den Ansatz des „Blended Learning“, bei dem unterschiedliche Lernformate kombiniert werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf digitaler Wissensvermittlung. Für das nötige Teamgefühl sorgen Live-Events zu Beginn und am Ende. Dazwischen lernen die Teilnehmer im Selbststudium und in virtuellen Coaching-Sessions und tauschen sich in Kleingruppen von sechs bis acht Kollegen, den sogenannten Pod Groups, aus.

Eingebettet in die Philosophie von New Work@TUI, fördert Digital Step nicht nur den sicheren Umgang mit digitalen Tools und Prozessen, sondern vor allem die damit verbundene Einstellung: Agilität, Globalität und Flexibilität sollen in der TUI-Unternehmenskultur zur Selbstverständlichkeit werden. „In einer Arbeitswelt, die sich immer schneller verändert, sind starke Führungspersönlichkeiten gefragt wie nie“, weiß Beat Calabretti, Director Global Talent, Resourcing und Leadership Development bei TUI und einer der Väter von Digital Step. „Mithilfe globaler HR-Lernplattformen befähigen wir unsere Manager, sich von alten Herangehensweisen zu lösen. Wir geben ihnen Leitplanken an die Hand, um die Konzernstrategie in klar definierte Ziele zu gießen und ihren Teams gegenüber mit Leben und Sinn zu füllen.“ Die Motivation zur Veränderung und das Gefühl von Gemeinschaft würden durch das länder- und bereichsübergreifende Setting ebenfalls gefördert.

03



»Wir haben die Art und Weise, wie wir als Team miteinander arbeiten, komplett verändert.«

Arjan Kers, Managing Director,
TUI Niederlande

01 – 03

Welcher Moment der Lernreise war für mich persönlich der bedeutendste? Das Live-Event am Ende des Programms dient den Teilnehmern zum persönlichen Austausch und zur Reflexion des Gelernten.

Raus aus der Komfortzone

Unterstützung bei der Gestaltung derartiger Programme holt sich TUI bei der schwedischen Business-School Hyper Island. Die Kreativprofis bringen neben digitalem Know-how viel Erfahrung in der Gestaltung maßgeschneiderter Lernkonzepte mit. „Wir übersetzen die Anforderungen von TUI in eine ganzheitliche Lernerfahrung, bei der die Teilnehmer im geschützten Raum aus ihrer Komfortzone heraustreten können“, erklärt Chief Learning Designer Hazel Swayne. Ihrer Erfahrung nach sind es häufig die vermeintlich kleinen Schritte, die nachhaltig wirken: „Niemand wacht eines Morgens plötzlich als bessere Führungskraft auf. Entscheidend für den Lernerfolg ist vor allem, wie sehr sich jemand auf den Prozess einlässt und bereit ist, sich selbst und seine Ziele zu hinterfragen und zu reflektieren. Diese Auseinandersetzung kostet Überwindung, vor allem zu Beginn. Umso wichtiger ist es, sie gezielt zu fördern.“

Um die Kultur des lebenslangen Lernens im Unternehmen zu verankern, braucht es Vorbilder. Bei TUI begleiten Mitglieder des Senior Leadership Teams die Führungsprogramme – zwei von ihnen berichten in Rijswijk aus erster Hand von ihren Erfahrungen. Alexander Huber, Managing Director von TUI in den nordischen Märkten, ist aus Schweden angereist: „Erwartungen und Verhalten von Kunden verändern sich. Führungskräfte finden sich häufig in der Rolle von Change Makern wieder, die bereit sein müssen für neue Wege des Arbeitens. Ohne Frage ist die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen, ein Schlüsselfaktor für beruflichen Erfolg – sei es den eigenen oder den des Teams.“ Er sei zuversichtlich, dass es den Teilnehmern gelingen werde, Energie, übergreifende Zusammenarbeit und Umsetzungsgeschwindigkeit aus dem Programm in den Arbeitsalltag zu übertragen. Wie das gelingen kann, hat Arjan Kers in seiner Rolle als Managing Director TUI Niederlande gezeigt: „Vor einiger Zeit haben wir die Art und Weise, wie wir als Team miteinander arbeiten, komplett umgekrempelt: offene Büros, bereichsübergreifende Projektteams. Ich habe Meetings aus meinem Kalender gestrichen, um für meine Mitarbeiter ansprechbar zu sein. Das war anfangs für beide Seiten gewöhnungsbedürftig, hatte aber schon nach kurzer Zeit extrem positive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur.“

Ausgetretene Pfade verlassen

Die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen, ist am Ende des Tages in Rijswijk auch unter den Teilnehmern spürbar. „Digital Step mag zu Ende gehen, aber das gilt nicht für meinen persönlichen Lernprozess“, sagt Charlotte Decaesstecker, Finanzchefin von TUI in Belgien. Andreas Markerud, Leiter Data, Analytics und Machine Learning bei TUI Nordic, ergänzt: „Das Programm hat mir erneut gezeigt, wie bereichernd es ist, etwas häufiger den Blick nach innen zu richten und mir Zeit zu nehmen für meine Ziele. Und vor allem: wie wertvoll der fachübergreifende Austausch ist.“ Überzeugt von den Möglichkeiten virtueller Teams zeigt sich Fabian Pulido, Leiter des Bereichs Integration bei der Erlebnissparte TUI Destination Experiences: „In unserer Kleingruppe von sechs Personen hat sich ein echtes Gefühl der Zusammengehörigkeit entwickelt, obwohl wir uns fast nur über digitale Medien ausgetauscht haben. Ob ein Kollege in Hannover, Luton oder wie ich in Palma sitzt, ist heute zweitrangig.“

»Für das Pilotprogramm von Digital Step haben wir 79 Teilnehmer ausgewählt, die in ihrer Arbeit einen großen Einfluss auf die Umsetzung der Strategie haben.«

Louise Howells, Global Head of Leadership Development, TUI Group

04



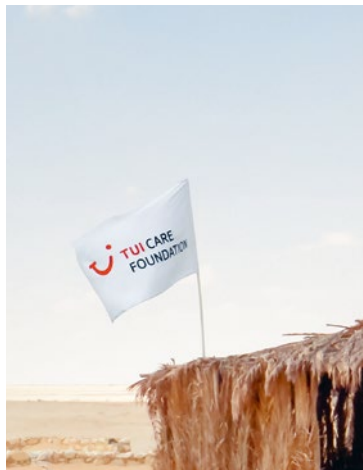
»Mit Digital Step unterstützen wir gezielt Führungskräfte der TUI dabei, erfolgreich in der digitalen Transformation zu führen und ihren Teams die TUI-Strategie zu vermitteln.«

Dr. Elke Eller, Mitglied des Vorstands,
CHRO / Arbeitsdirektorin

04

Unterstützung bei der Entwicklung der Lernprogramme holt sich TUI bei den Kreativprofis der Business-School Hyper Island. Sie bringen digitales Know-how in die Entwicklung ein, helfen dem TUI-Führungsteam das Konzept des lebenslangen Lernens weiter im Unternehmen zu verankern.

Kleine Riesen



Fünf ambitionierte Gründer, viele begeisterte Mentoren, ein Accelerator-Programm: Zusammen mit den Vereinten Nationen und der NGO enpact fördert die TUI Care Foundation in Ägypten Start-ups mit Fokus auf digitalen Technologien und nachhaltigen Geschäftsmodellen. Dahinter stecken oft kleine, sehr persönliche Ideen – mit mitunter riesigem Potenzial.

Was ist dein Traum? Diese Frage stand am Anfang des Accelerator-Programms Travel Tech 4 Good. Ahmed Hamed El Helw zum Beispiel will mit seiner digitalen Plattform Tobadaa Touristen mit lokalen Guides vernetzen und so neue Einkommensmöglichkeiten schaffen. Ahmed Soliman und Raghdia Ezzeldin möchten mit Blue Odysea meditative Freediving-Angebote entwickeln. Amir Abdallah arbeitet daran, Reiseanbieter und einheimische Urlauber zusammenzubringen. Reham Abobakr wünscht sich, dass sich Touristen noch mehr für die besondere Geografie Ägyptens begeistern, und vermittelt über ihr Portal lokale Reiseführer, die auf landschaftliche Geheimtipps spezialisiert sind. Die jungen Gründer wollen nicht nur ihre eigene Karriere befördern, sondern ihr Land auf nachhaltige Weise voranbringen. Die Ideen haben sie – was fehlt, ist die Expertise, um sie zum Leben zu erwecken.

Tauchgang in der Wüste

Die Gründer wurden im September 2019 zunächst buchstäblich in die Wüste geschickt. In einem einfachen Camp außerhalb von Kairo trafen sie erstmals mit den Mentoren zusammen – ein überraschender Einstieg in den einwöchigen Workshop, der das auf drei Monate angelegte Programm einläutete. Amir Gerges – er entwickelt die Tauchtourismus-Plattform Conictus – erlebte den Ausflug in die Sanddünen sogar als eine Art Tauchgang. „Und zwar tief in mein Innerstes.“ Über Geschäftsideen wurde dort nämlich zunächst nicht gesprochen – die Teilnehmer sollten erst einmal zueinander- und auch zu sich selbst finden. Eine Aufgabe, die Gerges in besonderer Erinnerung geblieben ist, war eine Rede, die jeder halten musste: „Was würden wir der Gruppe sagen, wenn wir wüssten, dass am nächsten Tag unser Leben endet? In Gedanken sah ich eine Sanduhr, in der unerbittlich meine Lebenszeit verrinnt. Und mir war klar, dass ich diese Zeit wirklich nutzen will, um das tun zu können, was ich liebe.“

Amir Gerges möchte Touristen und Tauchschulen mithilfe von künstlicher Intelligenz zusammenbringen: „Über meine Plattform Conictus wird man Trips buchen, aber auch Fotos und Daten der Tauchgänge archivieren und teilen können. Das wiederum hilft den Lehrern, das Niveau der Urlauber besser ein-



zuschätzen und die richtigen Angebote zusammenzustellen.“ Auch ein Boot-Sharing sei über die App möglich. Bisher fahren die Schulen getrennt und oft nur halb besetzt mit Touristen aufs Meer hinaus – würden sie die Boote teilen, ließe sich der Ressourcenverbrauch deutlich minimieren. Zuletzt schwebt Gerges ein Citizen-Science-Angebot vor: „Weltweit beobachten tausende Taucher jeden Tag die marinen Ökosysteme und machen dabei Fotos. Warum sollten Wissenschaftler diese Daten nicht für ihre Forschungen nutzen?“ Gerges möchte auch dem Personal in den Nationalparks sowie Umweltorganisationen in Entwicklungsländern Daten und Wissen für ihre tägliche Arbeit zur Verfügung stellen: „Wir arbeiten dafür an KI-Lösungen, die vor Ort eingesetzt werden können.“

Gerges steht wie die anderen Gründer für die Zukunft der Tourismusindustrie in Ägypten. Nach Jahren des Abschwungs steigen die Urlaubszahlen in dem Land wieder, junge Menschen sehen in dem Wirtschaftszweig eine Chance. Die lokale Start-up-Szene in Kairo ist sehr lebendig. „Der arabische Frühling hat uns gezeigt, wie machtvoll soziale Medien und digitale Tools sein können. Das versuchen nun viele auch für ein Business zu nutzen“, sagt Gerges.

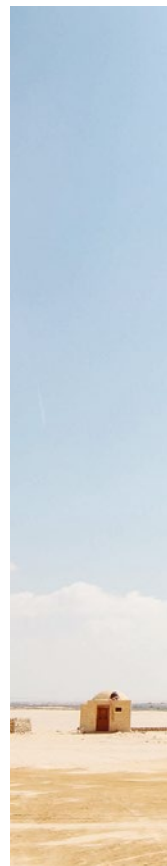
Eine enge Gemeinschaft

Nach den zwei Tagen im Camp ging es für Gründer und Mentoren ins Startup Haus Cairo. Es befindet sich an einer der unzähligen, irrwitzig dicht befahrenen Straßen im Stadtzentrum. Aber nicht nur der Ort stand im deutlichen Kontrast zum Prolog in der Wüste: Aus einer Gruppe einander unbekannter Menschen war eine enge



„Mein Traum ist es, aus meiner Leidenschaft, dem Tauchen, ein erfolgreiches Unternehmen zu entwickeln, von dem auch andere Menschen und die Umwelt profitieren.“

**Amir Gerges,
Conictus**





„Mein Traum ist es, alle Wüsten Ägyptens zu nachhaltigen Tourismusdestinationen zu machen.“

Reham Abobakr,
Geo Travel

Gemeinschaft geworden, die jetzt intensiv an der Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen arbeitet.

Im Seminarraum wird angeregt diskutiert, eine Wand ist mit farbigen Klebezetteln gepflastert. Eine Etage höher sieht man ein Dutzend Gründer in einem Co-Working-Space. Betrieben wird das Startup Haus Cairo von der Berliner NGO enpact, die in Entwicklungsländern Projekte umsetzt, um lokale Kleinunternehmer zu fördern.

Gemeinsam mit der TUI Care Foundation haben die Experten von enpact das Accelerator-Programm für Tourismus-Start-ups entwickelt. „Das Programm passt sehr gut zu unserer Strategie“, sagt Jost Neumann, bei der Stiftung für das Projekt verantwortlich. „Wir wollen jungen Menschen die Möglichkeit eröffnen, am Wachstum des Tourismus in ihrem Land aktiv teilzuhaben.“ Die Unterstützung aus der TUI-Familie sei dabei überwältigend gewesen: „Als wir im Intranet Mentoren anfragten, erhielten wir in kürzester Zeit mehr als 50 Bewerbungen aus verschiedenen Ländern und Bereichen, darunter zahlreiche Führungskräfte.“

Voneinander lernen

Die Mentoren begleiten die Gründer beim Workshop vor Ort, später auch in regelmäßigen Videokonferenzen. Unter ihnen sind die Kommunikationsexpertin Nora Aspengren aus Norwegen und Lonneke de Kort, Marketingspezialistin aus Holland. Christoffer Wickberg verantwortet in Schweden die Strategieentwicklung. Der Business-Architekt weiß, wie Unternehmen Geschäftsmodelle aufsetzen und strategisch ausrollen. Er hilft den jungen Gründern dabei, eine Roadmap für die nächsten strategischen Schritte zu entwerfen, betont aber auch, dass der Wissenstransfer in beide Richtungen funktioniert: „Ich lerne von den Gründern auch unheimlich viel.“





Amir Gerges' Erkenntnis aus den ersten Gesprächen mit Wickberg ist, dass er sein Geschäftsmodell noch fokussieren muss. „Ich habe so viele Ideen im Kopf, ich kann Conictus gar nicht in einem Satz erklären.“

Wichtiger Motor für Veränderung

Tourismus ist einer der wichtigsten Treiber für Entwicklung, gerade in sich entwickelnden Staaten wie Ägypten. Das berichtet Addaia Arizmendi, die für die Welttourismusorganisation der Vereinten Nationen (UNWTO) den Accelerator begleitet. Laut UNWTO wurden 2018 im internationalen Tourismus täglich mehr als fünf Milliarden US-Dollar umgesetzt. „Nach Chemie und Öl ist es der drittgrößte Exportsektor, jeder zehnte Job weltweit entfällt auf ihn, in vielen Communities ist er sogar die Haupteinnahmequelle“, erklärt die Spanierin. Ihr gefällt an der Initiative der TUI Care Foundation insbesondere der lokale Ansatz: „Mentoren aus aller Welt unterstützen die einheimischen Gründer dabei, ein nachhaltiges Business aufzubauen. Hier wird sprichwörtlich in die Zukunft investiert, auch mit Geld, aber vor allem mit Know-how.“

Zukunftsweisende Geschäftsmodelle, die über rein kommerzielle Aspekte hinausreichen und zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen – diese Ziele teilen alle ausgewählten Start-ups. Dies beinhaltet den Blick auf Umwelt und Gesellschaft, aber auch die persönliche Ebene, wie die Geschichte von Ahmed Hamed El Helw zeigt: Der Software-Ingenieur arbeitete früher bei großen Unternehmen – wirklich zufrieden machte ihn das nie. Auch als Tour-Guide war er schon tätig. „Ich kenne die Branche, die Abhängigkeiten von den Agenturen, die oft schlechte Bezahlung – ich wollte helfen. Menschen sollen von der Arbeit, die sie lieben, auch leben können.“

Die passende App, Tobadaa, hatte der Software-Spezialist schnell programmiert. Guides können den Urlaubern ihre Services nun direkt anbieten. Sie holen die Touristen mit ihrem Auto ab. „Dadurch entsteht auch ein sehr direkter, authentischer Kontakt zur lokalen Bevölkerung“, sagt El Helw.

Dass am Ende des Accelerator-Programms nur einer der Gründer eine kleine Finanzierung und Zugang zu einem großen Netzwerk von Investoren und potenziellen Klienten erhält, also ein Sieger ermittelt werden muss, hat das gute Miteinander nach Meinung aller Teilnehmer übrigens nicht beeinflusst. „Ich spüre hier gar keinen Wettbewerb“, sagt Ahmed Hamed El Helw. „Es ist eher so, als hätte ich eine neue Familie bekommen.“



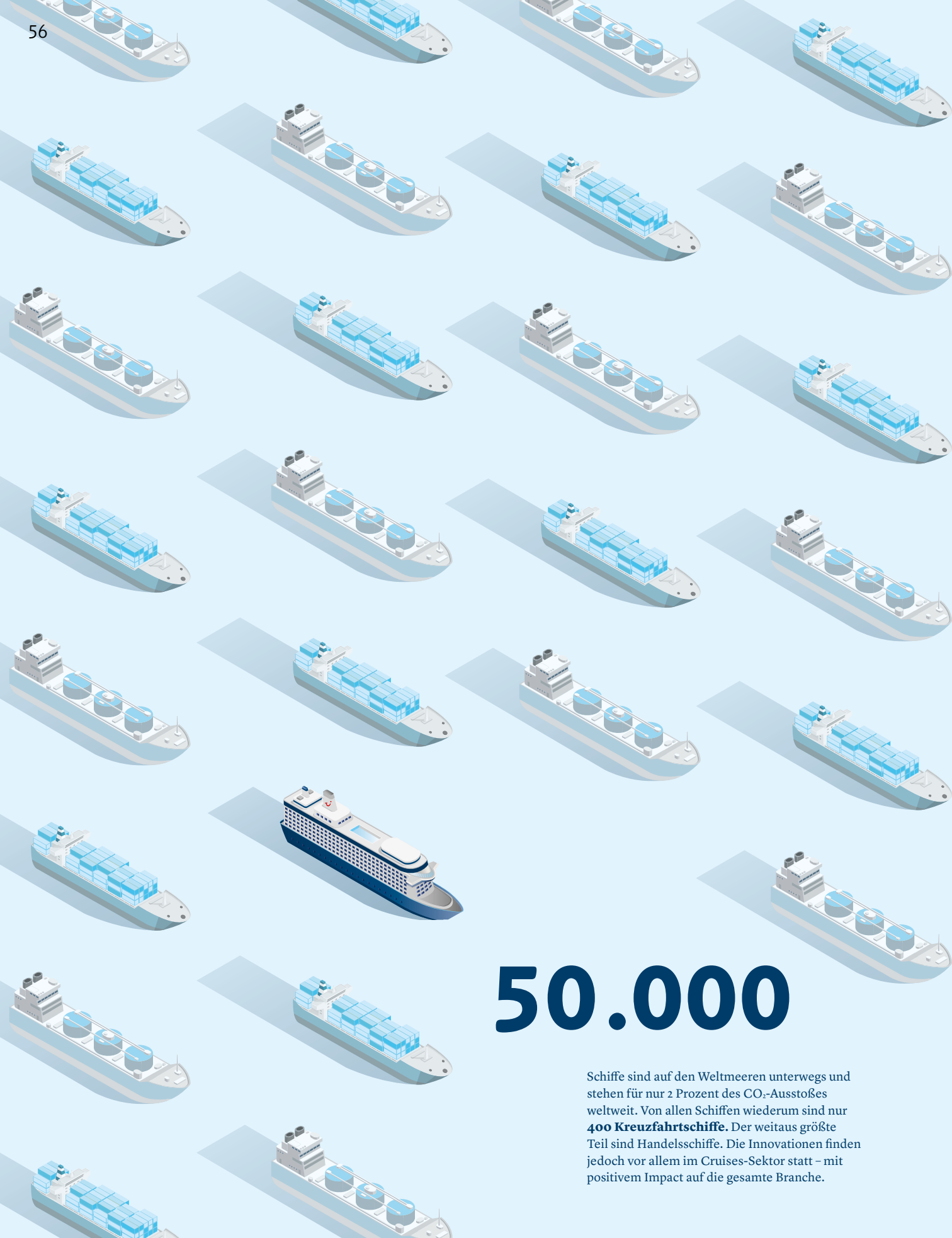
„Das Accelerator-Programm der TUI Care Foundation ist großartig. Ich habe zum Beispiel gelernt, worin der eigentliche Wert unserer Geschäftsidee liegt und worauf wir uns fokussieren sollten.“

**Amir Abdallah,
Halla Travel**



»Die Menschen in den Urlaubsländern sollen nachhaltig vom Tourismus profitieren. Die TUI Care Foundation arbeitet in 25 Ländern mit lokalen Partnern und unterstützt 30 Projekte. Im Mittelpunkt stehen Bildung und Ausbildung in den TUI Academies sowie Projekte zum Natur- und Artenschutz.«

Thomas Ellerbeck, Mitglied des Group Executive Committee,
Chairman der TUI Care Foundation



50.000

Schiffe sind auf den Weltmeeren unterwegs und stehen für nur 2 Prozent des CO₂-Ausstoßes weltweit. Von allen Schiffen wiederum sind nur **400 Kreuzfahrtschiffe**. Der weitaus größte Teil sind Handelsschiffe. Die Innovationen finden jedoch vor allem im Cruises-Sektor statt – mit positivem Impact auf die gesamte Branche.

Klar Schiff machen

Um die Kreuzfahrtschiffe nachhaltiger zu machen, setzt TUI Cruises seit fast zehn Jahren auf Innovationen und strenge Vorgaben. Lucienne Damm, Senior Environmental Managerin, arbeitet mit ihrem Team an einer ganzen Reihe von Maßnahmen, die dazu beitragen, dass TUI Cruises in Sachen Umwelt- und Klimaschutz ständig neue Maßstäbe setzt. Die Maßnahmen reichen von neuen Abgasfiltertechnologien über effiziente Energie- und Klimasysteme bis hin zu Projekten zur Abfallvermeidung und gegen Lebensmittelverschwendung.

Wer eine Kreuzfahrt macht, kann sich neben allen anderen Annehmlichkeiten auch kulinarisch verwöhnen lassen. Tausende leckere Mahlzeiten gehen täglich über den Tisch. Heute schaut sich Lucienne Damm das Angebot im Buffetrestaurant Anckelmannsplatz an: von den vielfältigen Vorspeisen über die umfangreichen Hauptgerichte bis hin zu den süßen Nachspeisen. Sie kann allerdings nicht die gleiche Ruhe genießen wie die Urlauber rundherum. Die TUI-Cruises-Umweltmanagerin ist beruflich an Bord. Gemeinsam mit einem der Köche läuft die 37-Jährige die Buffetmeter im Bordrestaurant ab, schaut sich die Mengen an, die auf den Servierplatten liegen, und die Rückläufer, die in die Küche gehen. Anschließend wägen Mitarbeiter die Lebensmittelabfälle und diskutieren gemeinsam mit Lucienne Damm, wie diese weiter reduziert werden können.

Die intensive Arbeit, die sie und ihr Team in die Bordgastronomie gesteckt haben, hat sich gelohnt. „Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Lebensmittelverschwendung an Bord zu reduzieren – und dafür



Lucienne Damm, Senior Environmental Managerin, TUI Cruises

müssen wir die Abläufe genau anschauen.“ Das Projekt hat TUI Cruises gemeinsam mit dem Verein United Against Waste und der TUI Care Foundation durchgeführt und flottenweit 17 Prozent Lebensmittel einsparen können. Die Reste fallen vor allem durch Überproduktion an, das ist typisch für die Gastronomie. Veröffentlicht hat die Politologin, die schon im Studium an der Freien Universität in Berlin ihren Schwerpunkt auf Umweltthemen gelegt hatte, die Ergebnisse nun gemeinsam mit der touristischen Nachhaltigkeitsinitiative Futouris. „Wir haben unsere Methoden und unsere Erkenntnisse als eine Art Leitfaden für die Branche konzipiert“, sagt Lucienne Damm, die bei all ihren Projekten eng mit den Umweltoffizieren an Bord und den anderen Abteilungen an Land und an Bord zusammenarbeitet.

Am Beispiel Lebensmittel verdeutlicht die engagierte Mitarbeiterin, wie das Unternehmen in allen Bereichen nachhaltiger wird. „Kreuzfahrtschiffe stehen in der Diskussion, das ist klar. Auch deswegen ist es wichtig zu zeigen, wie viel wir machen.“ Das Feedback der Gäste sei

»Wir haben unsere wichtigsten Kritiker immer bei uns: die Urlauber.«

Lucienne Damm, Senior Environmental Managerin, TUI Cruises

bisher positiv, sagt sie. Wobei gerade der Ansatz, die Verpflegung zu optimieren, ein Balanceakt ist. „Die Urlauber wünschen sich eine Vielfalt am Buffet und sie wollen unbeschwert und mit gutem Gewissen reisen“, erklärt Lucienne Damm, die seit dem Jahr 2011 für TUI Cruises arbeitet und zuvor für den Umweltschutzverband NABU das Themenfeld „Schifffahrt“ mitentwickelt hatte. „Dazu kommt, dass wir strengere Hygieneregeln als an Land haben: Alles, was auch nur in der Auslage beim Buffet war, muss anschließend entsorgt werden.“

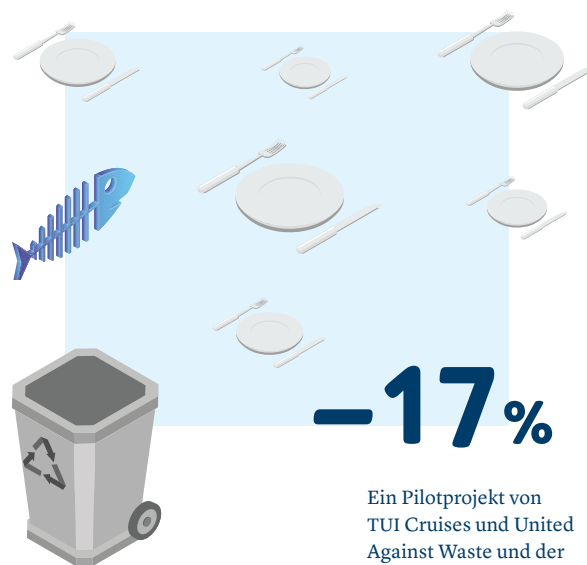
Abfälle beschäftigen Lucienne Damm immer wieder. Neben einem umfangreichen Programm zur Vermeidung von Plastik (siehe Interview auf Seite 37) versucht sie, für alle Müllarten den idealen Umgang zu finden. „Es geht immer darum, wie wir Abfall vermeiden oder, wenn es nicht anders geht, ihn möglichst effektiv verringern und verwerten.“ An einigen Stellen funktioniert das zum Beispiel, indem Lebensmittel in Großgebinden oder in Mehrwegverpackungen eingekauft oder manche Produkte gar nicht eingepackt werden. Wertstoffe wie Aluminium oder Glas werden gesammelt. Zudem wird mancher Müll direkt an Bord verbrannt, weil der Raum für die Lagerung begrenzt ist. „Wir arbeiten nun daran, die thermische Energie aus der Verbrennung genauso wie die Abwärme der Motoren zu nutzen – das ist allerdings an Bord aus Sicherheitsgründen etwas schwieriger.“

Das Thema Energie spielt für die TUI-Cruises-Mitarbeiterin sowie eine große Rolle. Kreuzfahrtschiffe müssen ständig mit Strom versorgt sein, allein wegen des Hotelbereichs, der Sicherheitssysteme oder der Kühlung der Lebensmittel darf es keine Ausfälle geben. Im Regelfall erzeugen auf hoher See die Schiffsmotoren die Energie, im Hafen laufen die Hilfsmotoren. Seit einigen Jahren sind sogenannte Landstromanlagen im Gespräch, die langfristig deutlich nachhaltiger wären. „In der öffentlichen Diskussion haben sich viele gefragt, warum wir das Prinzip nicht schon länger nutzen. Stecker rein, fertig“, beschreibt es Lucienne Damm plakativ. „So einfach ist das aber nicht“, schränkt sie ein. „Man legt nicht nur einfach einen Schalter um, der Vorgang nimmt etwas Zeit in Anspruch, bis die riesige Steckverbindung vom Land aufs Schiff verlässlich Energie liefert.“ Eine andere Herausforderung: In den meisten Häfen gibt es noch gar keinen Landstrom, der Ausbau findet erst jetzt statt. TUI Cruises wird 2020 dennoch seine Kreuzfahrtschiffe Mein Schiff 4 und 5 nachrüsten. So können die beiden Schiffe in manchen Häfen in Nordeuropa Landstrom nutzen. Bis 2023 werden dann alle Schiffe der Mein-Schiff-Flotte mit einem Landstromanschluss ausgerüstet.

Damit auch auf hoher See die Energieeffizienz stimmt, hat TUI Cruises die neuen Schiffe smart ausgestattet. „Wir prüfen die Systeme an Bord durchgehend und umfassend per Software und suchen gleichzeitig immer wieder nach Bereichen, wo wir den Stromverbrauch noch verringern können.“ TUI Cruises hat in den vergangenen Jahren so hunderttausende von Daten an 19.000 Messpunkten erfasst, von den einzelnen Leuchten und Klimaanlage in den Kabinen über die Großküche bis hin zu den Spa- und Sporteinrichtungen. „Wir identifizieren die Verbrauchsspitzen und gehen dann gezielt dagegen an“, sagt Lucienne Damm.

Neben dem Einbau effizienter Licht- und Lüftungstechnik können auch vermeintliche Kleinigkeiten etwas beisteuern. „Manchmal sind es einfache Verhaltensänderungen: Kann man zum Beispiel einen Ofen in der Küche zwischendurch ausschalten, wenn er gerade nicht benötigt wird?“ Ein spannendes Feld ist dabei auch die Nautik. „So ähnlich wie beim Auto kann man ein Schiff ebenfalls energiesparend steuern, indem auf Wind und Wetter oder auch die Streckenführung geachtet wird“, sagt die Umweltmanagerin. „An dieser Stelle kann ich natürlich nur zuschauen, unsere Kapitäne und unsere nautischen Ingenieure haben das größte Know-how und operieren sowieso so nachhaltig wie möglich.“

Die Maßnahmen sind umfangreich und damit manchmal auch teuer. Für Lucienne Damm ist das aber gut investiertes Geld. Die Kreuzfahrtbranche wächst und kann – oder sollte vielmehr – auch als Vorbild für die gesamte Schifffahrt dienen: Von weltweit 50.000 Schiffen sind nur rund 400 Kreuzfahrtschiffe. Der weitaus größte Teil entfällt auf die Handelsschifffahrt. TUI Cruises hatte zum Beispiel die



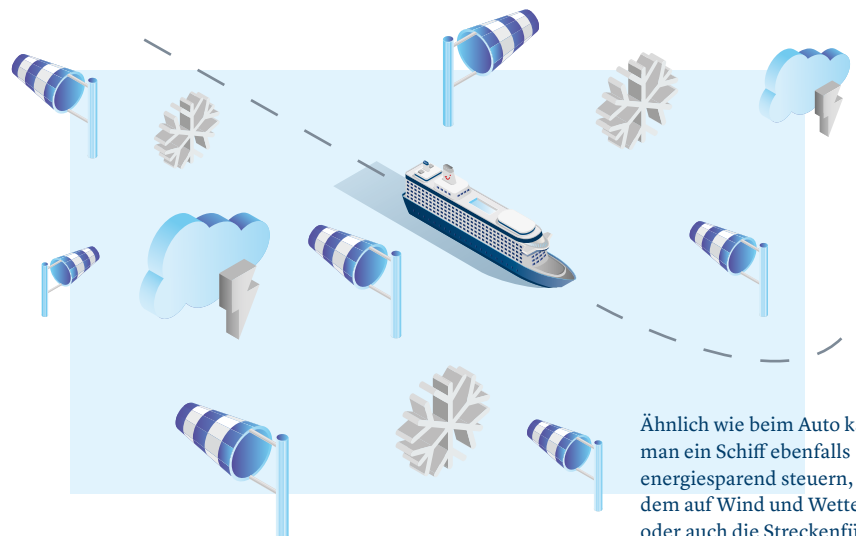
Ein Pilotprojekt von TUI Cruises und United Against Waste und der TUI Care Foundation führte zu einer flottenweiten Einsparung der Lebensmittel um 17 Prozent.



Durch Abgasnachbehandlung können die Emissionen auf allen Neubauten deutlich reduziert werden.

ersten Schiffe in der Flotte, auf denen Katalysatoren für die Abgasnachbehandlung im Einsatz waren. Mit der 2019 in Dienst gestellten Mein Schiff 2 hat das Unternehmen die jüngste und umweltfreundlichste Kreuzfahrtflotte überhaupt. Die Schwefelemissionen können durch die Abgasnachbehandlung auf allen Neubauten bis zu 99 Prozent, die Stickoxidemissionen bis zu 75 Prozent und der Rußpartikelausstoß bis zu 60 Prozent reduziert werden. „Außerdem haben wir uns schon 2015 mit Flüssiggasantrieb beschäftigt, der für Mein Schiff 1 und 2 aber noch nicht zu stemmen war.“ Das hat sich geändert: Die Technologie wird in den beiden Neubauten eingesetzt, die 2024 und 2026 zum ersten Mal auslaufen werden. Im Gegensatz zu Marinediesel entstehen bei Flüssiggas als Brennstoff keine Schwefelemissionen. „Der CO₂-Ausstoß verringert sich zwar ebenfalls, jedoch nicht so stark, dass perspektivisch ein klimaneutraler Schiffsbetrieb möglich wäre. Deswegen beschäftigen wir uns nun damit, welche innovativen klimaneutralen Treibstoffe es geben kann.“

Lucienne Damm sieht TUI Cruises gut gewappnet. „Mit unserer Flotte von momentan sieben Schiffen haben wir einen riesigen Skaleneffekt, wenn wir nachhaltige Projekte anstoßen.“ Wie gut das funktioniert, sieht sie jeden Tag: Wegen ihrer Querschnittsaufgabe hat sie mit allen Kollegen im Unternehmen zu tun, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Eine Zielgruppe hebt sie besonders hervor: „Wir haben unsere wichtigsten Kritiker immer bei uns: die Urlauber. Deswegen befragen wir sie auch regelmäßig.“ Dazu gehören zum Beispiel auch die Kapitänsfragerunde an Bord oder Gespräche mit dem Umweltoffizier. „Es ist wirklich spannend, was unsere Kunden alles wissen wollen und was sie wichtig finden“, sagt Lucienne Damm. „Davon lernen wir enorm viel und merken immer wieder, wo wir nachjustieren können.“



Ähnlich wie beim Auto kann man ein Schiff ebenfalls energiesparend steuern, indem auf Wind und Wetter oder auch die Streckenführung geachtet wird.

Weltweit wachsen

Tarik Evers und sein Team bearbeiten für TUI neue Quellmärkte wie Spanien, Portugal, Brasilien, Indien und Malaysia. Der Finanzchef des Bereichs Future Markets erzählt im Interview, wie das Unternehmen rein digital und mit innovativer Technologie Kunden in Ländern gewinnt, in denen TUI bisher nicht oder kaum vertreten war.

Herr Evers, Sie betreuen bei TUI die Future Markets. Was macht diese Märkte so besonders?

Wir haben uns vom klassischen Reiseveranstalter zu einem Produktunternehmen mit eigenen Hotels und Kreuzfahrtgesellschaften gewandelt. Mit dem Ausbau des Hotel- und Kreuzfahrtportfolios steigt auch das Auslastungsrisiko – aktuell haben wir rund 100 Millionen Bettennächte pro Jahr, die es zu vermarkten gilt. Um dies zu gewährleisten, müssen wir bei unseren Veranstaltern wachsen. In unseren Hauptmärkten Deutschland, Großbritannien, Benelux, Frankreich und in den Nordischen Ländern haben wir rund 21 Millionen Kunden und sind bereits fast immer die Nummer eins auf der Anbieterseite. Darum gehen wir schrittweise neue Quellmärkte an, die für uns besonders interessant sind, um Kunden für unsere Produkte zu gewinnen. Wir bieten dort zuerst einmal Hotels an.

Nach welchen Kriterien suchen Sie diese Märkte aus?

Die Entscheidung für ein Land ist sehr komplex. Auf der einen Seite schauen wir natürlich auf das allgemeine Wachstum. Da kommen dann zum Beispiel die BRIC-Staaten ins Bild, also Brasilien, Russland, Indien und China, die als stärkste Schwellenländer gelten. Auf der anderen Seite muss es auch strategisch passen. Zunächst einmal haben wir uns deswegen fünf Quellmärkte aus-

gesucht: Spanien, Portugal, Brasilien, Indien und Malaysia. Sie alle haben unterschiedliche Voraussetzungen, die aber alle gut zu uns passen.

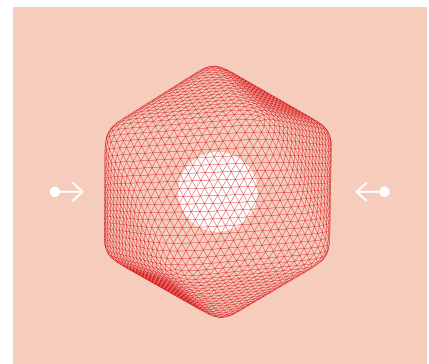
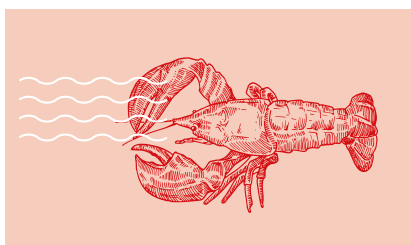
Spanien etwa hat ein hohes Potenzial, weil dort 80 Prozent der Menschen ihren Urlaub im eigenen Land verbringen. Sie fahren mit dem Auto in die Natur, in die Pyrenäen, nach Galicien oder an die Küste, zum Beispiel an die Costa del Sol. Sie mögen den Strand, gutes Essen und einen gewissen Luxus. Und genau das können wir dort mit unseren eigenen starken Hotelmarken liefern. Ähnliches gilt auch für Portugal.

Bleiben wir beim Beispiel Spanien und Portugal: Wie sind Sie dort vorgegangen?

In Spanien und Portugal setzen wir – genau wie in den anderen Future Markets – auf reine Online-Lösungen. Deshalb nutzen wir eine hochqualitative Technologie, die sich auf unseren Online-Plattformen und in unseren Apps beliebig skalieren lässt. Das heißt: Wo wir in Deutschland und Großbritannien jeweils ein eigenes Veranstalter-

system haben, da haben wir für die Future Markets eine Website entwickelt, die mit vielen Sprachen funktioniert. Wir müssen diese – mal ganz einfach gesagt – nur austauschen. Und weil wir die portugiesische Sprache bereits in Portugal nutzen, ist Brasilien besonders geeignet.

Neben den bereits angesprochenen Fähigkeiten der Plattform, also ihrer Skalierbarkeit und der Möglichkeit, unterschiedliche Sprachen zu verwenden, muss die Technologie natürlich auch sehr schnell und zuverlässig sein. Sie muss zum Beispiel zehntausende gleichzeitige Anfragen intelligent verarbeiten können. Es darf ja nicht sein, dass ein Kunde etwas sucht, findet und buchen möchte, die Urlaubskapazitäten dann aber nicht zur Verfügung stehen. Wir haben dafür von verschiedenen externen Anbietern eine Plattform entwickeln lassen, die in Millisekunden Anfragen, Preise und Verfügbarkeit zeigt.





»Mit einer Million zusätzlichen Kunden aus den Future Markets können wir Skaleneffekte erzeugen und das Ecosystem von TUI erweitern.«

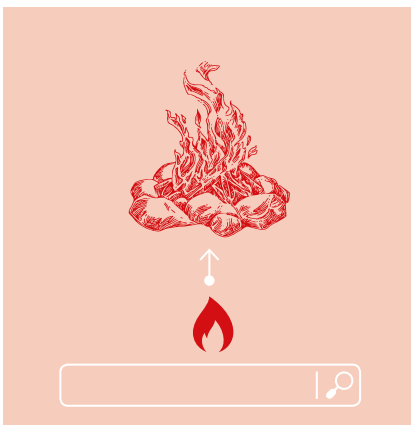
Birgit Conix, Mitglied des Vorstands, CFO

Wie machen Sie die einzelnen Länderplattformen bekannt?

Um weltweit wahrgenommen zu werden, müssen wir uns eng mit den touristischen Meta-Suchmaschinen Google, TripAdvisor und trivago verknüpfen. Wir bereiten unsere Engagements dort jeweils auf kleinerer Flamme vor und erweitern sie dann nach den ersten Erfahrungen. Für die Kontaktaufnahme haben wir Callcenter, zum Beispiel in Spanien, die alle Rückfragen bearbeiten können.

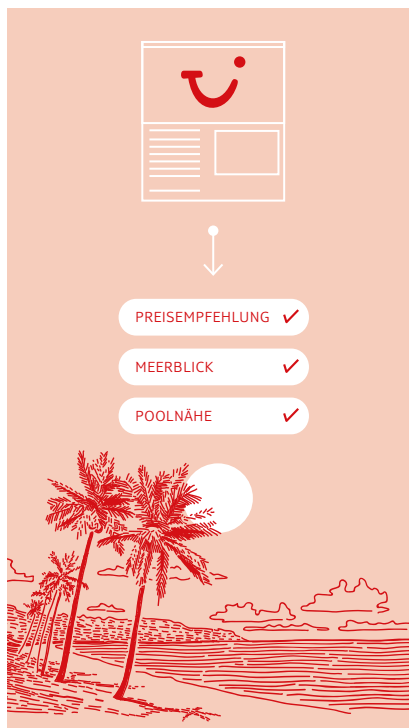
Wir haben über Spanien, Portugal und Brasilien gesprochen. Wie sieht es in den asiatischen Ländern aus?

Indien hat für uns ein sehr hohes Potenzial, allein wegen der Bevölkerung. Von den 1,4 Milliarden Menschen können und wollen 120 Millionen reisen. Knapp acht Millionen machen auch Urlaub zum Beispiel in Südostasien, wo wir mit Hotels und Resorts in Vietnam, Thailand oder auf den Malediven vertreten sind. Malaysia ist ein Sonderfall, weil wir dort gar nicht mit unserer eigenen Marke auftreten, sondern eine Website gemeinsam mit Malaysia Airlines führen. Das funktioniert aber auch schon gut.



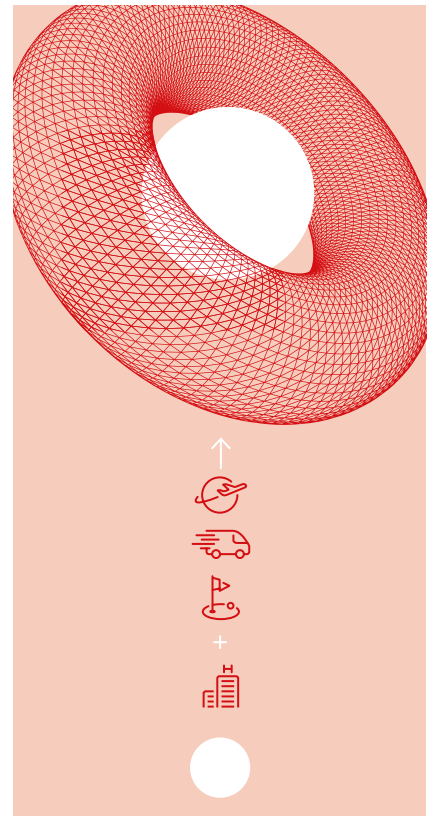
Welche Hotels bieten Sie auf den Plattformen an?

Wir haben vor allem unsere eigenen Angebote von TUI Blue, TUI Magic Life, RIU oder Robinson im Programm. Diese spielen eine besondere Rolle, weil sie natürlich bessere Margen erzielen. Dazu kommen aber auch Fremdhäuser, die ebenfalls sehr wichtig sind. Wir bauen auch mit ihnen unsere Marke auf – und liefern den Hotels im Gegenzug einen großen Mehrwert, wenn sie auf unserer Plattform sind. Wir organisieren zukünftig für sie zum Beispiel Services wie Preisempfehlungen oder die gezielte Buchbarkeit spezieller Zimmer, etwa mit Meerblick oder in der Nähe des Pools. Auf diese Weise können unsere Partner ihre Produkte viel besser vermarkten.



Haben sich Ihre ersten Erwartungen an die Future Markets erfüllt? Und wie soll es weitergehen?

In den fünf Ländern hatten wir im abgelaufenen Tourismusjahr rund 250.000 Kunden. Bis zum Jahr 2022 sollen es eine Million Gäste werden – und das Ziel erreichen wir sogar eher. Wir wollen weiterhin ein starkes Wachstum, und das werden wir auch schaffen. In Zukunft werden wir zudem nicht nur Hotels, sondern auch Flüge, Transfers und Aktivitäten anbieten. Auf diese Weise werden wir es den Touristen aus immer mehr Quellmärkten ermöglichen, bei uns den kompletten Urlaub zu buchen.



IMPRESSUM

HERAUSGEBER

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

TEXT UND REDAKTION

TUI Group, Konzernkommunikation
3st kommunikation, Mainz
Marc-Stefan Andres, Dirk Boettcher

KONZEPT UND DESIGN

3st kommunikation, Mainz

FOTOGRAFIE

Michael Neuhaus (Titel, Bildstrecke S. 6–7, S. 18–26, S. 48–51); Florian Schüppel (Bildstrecke S. 7–8);
Christian Wyrwa (S. 12–16, S. 24–25, S. 29, S. 33, S. 39, S. 41, S. 45–46, S. 51, S. 61); Gregor Schläger (S. 42–47);
plainpicture (Titel); Jacob Mejicanos/unsplash (Bildstrecke S. 1–2); Nicolas Qolq/unsplash (Bildstrecke S. 3–4);
Fahrul Azmi/unsplash (Bildstrecke S. 4–5); Cyriac Jannel/unsplash (Bildstrecke S. 5–6); stocksy (S. 35);
Lisa Grunau (S. 36–39), TUI Group (S. 37, 41); TUI Cruises (S. 57); Alberto Gomez (S. 52–54); Jost Neumann (S. 53–55)

DRUCK

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

Das Magazin und den Geschäftsbericht gibt es auch online:
geschaeftsbericht2019.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. €	2019	2018 angepasst	Veränderung in %	Veränderung in % bei konst. Wechselkursen
Umsatzerlöse	18.928,1	18.468,7	+2,5	+2,7
Bereinigtes EBITA¹				
Hotels & Resorts	451,5	420,0	+7,5	-4,9
Kreuzfahrten	366,0	323,9	+13,0	+13,2
Zielgebietserlebnisse	55,7	45,6	+22,1	+20,4
Urlaubserlebnisse	873,2	789,5	+10,6	+3,6
Region Nord	56,8	278,2	-79,6	-77,1
Region Zentral	102,0	94,9	+7,5	+7,0
Region West	-27,0	124,2	n. a.	n. a.
Märkte & Airlines	131,8	497,3	-73,5	-72,2
Alle übrigen Segmente	-111,7	-144,0	+22,4	+18,5
TUI Group	893,3	1.142,8	-21,8	-25,6
EBITA^{2,3}	768,4	1.054,5	-27,1	
Bereinigtes EBITDA^{3,4}	1.359,5	1.554,8	-12,6	
EBITDA^{3,4}	1.277,4	1.494,3	-14,5	
EBITDAR^{3,4,5}	1.990,4	2.215,8	-10,2	
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	531,9	774,9	-31,4	
Ergebnis je Aktie ³ €	0,71	1,17	-39,3	
Eigenkapitalquote (30.9.) ⁶ %	25,6	27,4	-1,8	
Nettosach- und Finanzinvestitionen (30.9.)	1.118,5	827,0	+35,2	
Nettofinanzposition (30.9.)	-909,6	123,6	n. a.	
Mitarbeiter (30.9.)	71.473	69.546	+2,8	

Differenzen durch Rundungen möglich.

Die vorliegende Geschäftsbericht 2019 der TUI Group bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Oktober 2018 bis zum 30. September 2019. Die TUI Group hat IFRS 15 und IFRS 9 ab dem 1. Oktober 2018 rückwirkend angewendet. Im Gegensatz zum IFRS 15 wurde der IFRS 9 ohne Anpassung der Vorjahreszahlen eingeführt.

Zu Umgliederungen in den Segmenten siehe Seite 32.

¹ Zur Erläuterung und Bewertung der operativen Geschäftsentwicklung in den Segmenten wird nachfolgend auf das 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. Für weitere Details siehe Seite 67 ff.

² Das EBITA definieren wir als Ergebnis vor Zinsen, Ertragsteuern und Wertberichtigungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte. Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte sind im EBITA enthalten. Nicht im EBITA enthalten sind Bewertungseffekte auf Zinssicherungsinstrumente.

³ Fortzuführende Geschäftsbereiche.

⁴ Das EBITDA beschreibt das Ergebnis vor Zinsen, Ertragsteuern, Wertberichtigungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Ab- und Zuschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Finanzanlagen und Umlaufvermögen. Bei den Abschreibungen handelt es sich um den Saldo aus Abschreibungen und Zuschreibungen. Das bereinigte EBITDA 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.

⁵ Ausgehend vom EBITDA werden zur Überleitung auf die Kennzahl EBITDAR die langfristigen Miet-, Pacht- und Leasingaufwendungen herausgerechnet.

⁶ Anteil des bilanziellen Eigenkapitals an der Bilanzsumme in %. Veränderung in Prozentpunkten.



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

WAGAZIN DEFROUPE 2020

moments