

# Neue Horizonte

DAS MAGAZIN DER TUI GROUP 2017

## Die TUI Group in Zahlen 2017



in über

**100**  
**Destinationen**



**380**  
**Hotels**



rund

**20 Mio.**  
**Gäste**



**16**  
**Kreuzfahrt-**  
**schiffe**



**150**  
**Flugzeuge**



**67.000**  
**Mitarbeiter**



Cent €

**Dividende**  
**pro Aktie**



**1.102,1**  
**Mio. €**

**+12,0%\***  
**bereinigtes**  
**EBITA**

*gegenüber Vorjahr*



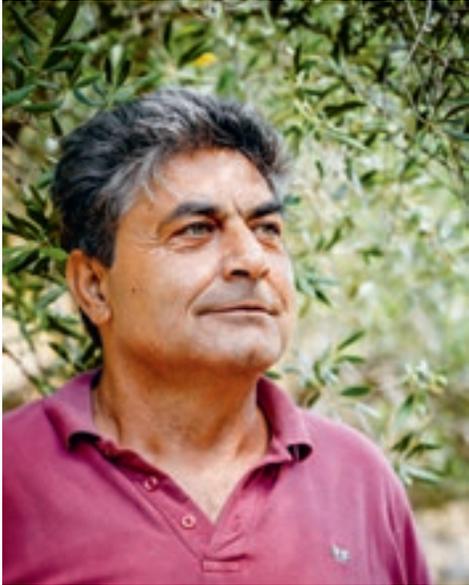
Mrd. €

**+11,7%\***  
**Umsatzerlöse**

*gegenüber Vorjahr*

\* Auf Basis konstanter Wechselkurse.

Die Vielfalt der Welt entdecken,  
Grenzen überwinden, fremde Länder und  
Kulturen erleben: Für unsere Gäste  
gestalten wir unvergessliche Urlaubs-  
momente und machen uns dafür die  
Potenziale der Digitalisierung zu eigen.  
Und wir wissen, was der Tourismus für  
viele Länder der Erde und die Menschen  
dort bedeutet. So gestalten wir enga-  
giert und nachhaltig ein Stück Zukunft mit.  
Wir eröffnen **Neue Horizonte.**



48

Die Olive fällt nicht weit vom Stamm: Dimitris' Familie baut die wertvollen Steinfrüchte seit vielen Jahrzehnten an.



32

Moritz Schaefer hat sich für eine Zukunft auf See entschieden. Seit kurzem wird er auf der Mein Schiff 6 zum Nautischen Offiziersassistenten ausgebildet.



04

Der Vorstandsvorsitzende der TUI Group, Fritz Joussen, spricht im Interview über das zukünftige Wachstum und Digitalisierung.



18

Ein Land in Bewegung: In China ist die Zahl der Auslandsreisen in den vergangenen zehn Jahren um fast das Vierfache gestiegen.



14

Die Blockchain-Technologie ist in der Lage, bestehende Geschäftsmodelle radikal zu ändern – und neue möglich zu machen.



10

20 Millionen Menschen verbringen ihren Urlaub jährlich mit TUI. Der Schlüssel zum Erfolg lautet: immer besser verstehen, was diese Kunden wünschen.



26

Dieter Kornek sucht als Hotel-Scout weltweit nach den Reisezielen von morgen.

# Inhalt

<b>DIGITALE ZUKUNFT</b>	<b>04</b>
<i>TUI-CEO Fritz Joussen im Gespräch über neue Märkte und die Digitalisierung bei TUI.</i>	
 <b>WIE ES EUCH GEFÄLLT</b>	<b>10</b>
<i>Ein Klick hinter die Kulissen zeigt, wie Urlaub in naher Zukunft aussehen könnte.</i>	
 <b>URLAUB IN ECHTZEIT</b>	<b>14</b>
<i>Die Blockchain-Technologie verändert die Tourismusbranche nachhaltig und tiefgreifend.</i>	
 <b>AUFBRUCH</b>	<b>18</b>
<i>In China macht sich eine wachsende Mittelschicht auf den Weg, die Welt zu entdecken.</i>	
 <b>MÄRKTE IN BEWEGUNG</b>	<b>24</b>
<i>Die großen Wachstumspotenziale liegen nicht in Mitteleuropa.</i>	
<b>PERLENTAUCHER</b>	<b>26</b>
<i>Dieter Kornek geht Urlaubsgebieten auf den Grund und fördert neue Hotelprojekte zu Tage.</i>	
<b>KURS NEHMEN</b>	<b>32</b>
<i>Moritz Schaefer steht am Anfang seiner Ausbildung zum Kreuzfahrtskapitän.</i>	
<b>BLICKWECHSEL</b>	<b>38</b>
<i>Mitarbeiter stellen ihre Welt auf den Kopf und wagen Karrieresteps im Ausland.</i>	
<b>GUTE FRAGE</b>	<b>42</b>
<i>Zwei Studien belegen: Nachhaltigkeit ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen.</i>	
<b>KRETISCHE HELDEN</b>	<b>48</b>
<i>Dimitris Loumpakis ist Olivenbauer und bewirtschaftet sein Land nachhaltig.</i>	
<b>TUI CARE FOUNDATION</b>	<b>54</b>
<i>Wir engagieren uns weltweit für intakte Destinationen.</i>	



**ONLINEBERICHT**  
<http://geschaeftsbericht2017.tuigroup.com/>



# »Digital heißt besserer Service für den Kunden und mehr Effizienz für TUI.«

---

*TUI ist heute kapitalstark und klar auf die Touristik ausgerichtet. Das operative Ergebnis wächst seit der Übernahme der britischen TUI Travel Ende 2014 Jahr für Jahr zweistellig und TUI zahlt eine überdurchschnittliche Dividende. TUI ist international führend und setzt Standards für die Branche. Diese Erfolgsgeschichte soll weitergehen. Die Zukunft soll weiteres Wachstum bringen. In den Kernmärkten Europas, in den erfolgreichen Geschäftsfeldern Hotels und Kreuzfahrten und durch die Expansion in neue Märkte. Ein Weg dorthin ist das Zukunftsprogramm „TUI 2022“. Hohe Priorität hat die Digitalisierung. Einheitliche IT-Systeme bringen einen ganzheitlichen Blick auf den Kunden und seine Reisepräferenzen. Die Blockchain ist bereits im Einsatz und steuert die weltweiten Hotelkapazitäten transparent und effizient. Im Interview spricht der Vorstandsvorsitzende der TUI Group, Fritz Jousen, über die Perspektiven von TUI.*



#### **Fritz Jousen, wie sind die Perspektiven für den Tourismus?**

Wir arbeiten in einer Wachstumsindustrie. Der Tourismus weltweit hat großes Potenzial, die Urlaubsländer und TUI profitieren davon. Die Entwicklung unserer Branche in den letzten Jahren zeigt ganz deutlich, dass die Menschen die Welt erkunden wollen. Sie werden mehr statt weniger reisen, ganz unabhängig von weltpolitischen Ereignissen, die immer wieder Einfluss auf einzelne Länder haben können. Geopolitische Herausforderungen sind aber kein elementares Risiko, wir müssen vorbereitet sein, in der Lage sein mit ihnen umzugehen. Die Zahl der Zielländer für unsere Gäste ist stark gestiegen, sie liegen in allen Weltregionen. Während in den 70er-, 80er- und 90er-Jahren ein starker Fokus auf Europa, dem Mittelmeer und den Kanaren lag, reisen die Menschen heute auch in die Karibik oder nach Südostasien. Wir sind heute in mehr als 100 Destinationen, das macht uns deutlich weniger anfällig, wenn es irgendwo auf der Welt Nachfrage-Veränderungen gibt. Die Perspektiven sind also sehr gut. Mit Ausnahme von 2009, dem Höhepunkt der Finanzkrise, wuchs der Tourismus Jahr für Jahr stärker als das Bruttoinlandsprodukt. Ich sehe TUI gut aufgestellt, um auch künftig Marktanteile hinzuzugewinnen.

#### **Im dritten Jahr in Folge wächst die TUI Group beim operativen Ergebnis zweistellig. Wo sehen Sie die Erfolgsfaktoren für diese Entwicklung?**

Ein tolles Ergebnis. Dafür danke ich dem TUI-Team, unseren 67.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der ganzen Welt. Die TUI 2017 ist eine komplett andere TUI als vor fünf Jahren. Wir waren im Kern ein traditioneller Reiseveranstalter, also ein Händler und wie im Handelsgeschäft üblich, mit schmalen Margen. Heute sind wir Entwickler,

Investor und Betreiber von Hotel- und Kreuzfahrtgesellschaften. TUI gestaltet Produkte selbst, wie die eigenen Hotels, Clubs und Kreuzfahrtschiffe. Hier wachsen und investieren wir. Das sind margenstarke und weniger saisonale Geschäftsfelder. Dieses Geschäft trägt bereits heute zu mehr als der Hälfte unseres Konzernergebnisses bei. Dieser Anteil wird in Zukunft weiter zunehmen. Neue Kundengruppen wollen wir in Wachstumsregionen wie China und Südostasien erschließen. Allerdings nicht mit Reisebüros wie in Europa, sondern komplett digital und mit lokalen Partnern. Hier entstehen Mittelschichten, die erst beginnen, das Reisen für sich zu entdecken. Die international starke Marke TUI und der weltweit einheitliche Auftritt helfen uns extrem. Große, international bekannte Marken genießen hohes Vertrauen und skalieren viel stärker, im Internet-Zeitalter ein unschätzbare Wert.

#### **Die Investitionen fließen zunehmend in das Hotel- und Kreuzfahrtgeschäft des Konzerns. Ist die Zeit des Veranstalters, dem einstigen Kerngeschäft der TUI, vorbei?**

Die Veranstalter haben eine ganz wichtige Rolle, auch wenn sie sich deutlich gewandelt hat. Unsere Veranstalter überall in Europa sind der direkte Zugang zu unseren Kunden. 20 Millionen Kunden verreisen mit TUI. Das ist ein riesiges Potenzial, ein Vertrauensbeweis, aber auch eine tolle Basis für zukünftiges Wachstum. Die Veranstalter sind eine erhebliche Stärke der TUI, insbesondere auch für unser Wachstum mit eigenen Hotels, Clubs und den Kreuzfahrtgesellschaften. Wir sind nicht von der Vermittlung durch andere abhängig, wenn wir eine gute Auslastung erreichen wollen. Das minimiert das Risiko bei eigenen Investitionen in Hotels. Im Sommer konnten wir in allen Regionen beim Umsatz und den Gästezahlen zulegen. Unsere Märkte

# »Wir kümmern uns von A bis Z: Wir sind Trendscouts und Urlaubsmacher für Millionen Gäste.«

sind also extrem stark, ob in Deutschland, Österreich, der Schweiz, in England, Skandinavien oder Benelux. Die Reiseveranstalter bleiben für uns extrem wichtig, sie sind Marketing und Vertrieb nah am Kunden. Sie schaffen die direkte Verbindung zu unseren Kunden, durch persönliche Beratung oder auch online.

**Der Konzern hat sich seit dem Zusammenschluss von TUI AG und TUI Travel enorm gewandelt. Trotzdem hängt ihm immer noch das Image des Traditionellen an. Als hip gelten in der Touristikindustrie vor allem die Online-Anbieter.**

Es geht bei uns um Service und mehr Komfort für den Kunden. Das finde ich ziemlich modern. Wir sind Trendscouts und Urlaubsmacher für Millionen Gäste, organisieren den Urlaub vom Anfang bis zum Ende und sind vor Ort mit Mitarbeitern, wenn der Gast Fragen hat oder Hilfe benötigt. Wir kümmern uns von A bis Z, ist Service altmodisch? Vielleicht ist unsere Industrie aber auch ein wenig selber schuld. Wir sollten auch einmal Begriffe wie Reisebüro oder Pauschalreise hinterfragen. Manchmal werden unnötig Barrieren zwischen stationärem Vertrieb und Online aufgebaut, statt die Stärken und Chancen beider Kanäle zu bündeln. Beides geht Hand in Hand. Grundsätzlich stelle ich allerdings einen Imagewandel fest seit wir in allen Ländern unter der gemeinsamen Dachmarke TUI auftreten. Gerade in den Ländern, in denen wir die Marke neu eingeführt haben, wie zuletzt im Oktober 2017 in Großbritannien und Irland, werden wir als jünger und digitaler wahrgenommen. Und durch die einheitliche Marke wird auf einmal auch deutlich wie unglaublich international wir als Konzern aufgestellt sind. TUI ist in mehr als 100 Destinationen der Erde. Dies macht uns gerade für jüngere Zielgruppen attraktiv, als Anbieter und als Arbeitgeber. Wir sind also auf einem guten Weg. Auch bei unseren

eigenen Mitarbeitern spürt man, dass sie stolz sind zu einer globalen TUI-Familie zu gehören. Die Wiedererkennung ist auf einmal viel größer, weil die Mitarbeiter, ihre Familien oder Freunde überall auf der Welt auf TUI treffen und auch darüber sprechen.

**Dient die Digitalisierung, die Sie im Konzern derzeit mit Hochdruck vorantreiben, also nicht der Imagepolitik?**

TUI wird zunehmend digitaler, ich denke wir setzen Standards für unsere Industrie. Wir wollen als Innovationstreiber unserer Branche vorweg marschieren. Wir haben enorme Fortschritte gemacht. Digital heißt für uns besserer Service und mehr Service – und zwar maßgeschneidert für Einzelreisende, Paare oder Familien. Als Konzern werden wir durch mehr und bessere IT schneller und effizienter. Wir suchen die besten IT-Entwickler und Mathematiker für moderne Yield-Systeme, wir setzen die Blockchain bereits ein und haben uns am Düsseldorfer IT-Unternehmen Peakwork beteiligt. Dieser Digital- und CRM-Fokus war für TUI komplettes Neuland, aber er zahlt sich aus – in der Effizienz, im Ergebnis und in der Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden.

**Welche konkreten Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Digitalisierungs-offensive?**

Wir haben drei Bereiche identifiziert, auf die wir unseren Fokus bei der Entwicklung einer hochmodernen IT-Infrastruktur legen wollen. Erstens wollen wir Daten so intelligent nutzen, dass wir unseren Kunden einen Mehrwert bieten können. Zweitens wollen wir unsere weltweiten Hotel- und Betten-Kapazitäten im Konzern effizienter managen. Und drittens wollen wir neue Märkte erschließen. Diese Ziele bilden die Basis für unser Zukunftsprogramm „TUI 2022“.

# »Mit intelligenter IT und zentralen CRM-Systemen schaffen wir großen Mehrwert für unsere Gäste.«

## **Lassen Sie uns die einzelnen Punkte ein wenig vertiefen. Wo können Daten helfen, den Gast individueller anzusprechen?**

Vorweg, guter und persönlicher Service und zugleich digital führend zu sein, sind keine Gegensätze. Im Gegenteil. Wir begleiten unsere Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Buchung über die Betreuung am Urlaubsort bis hin zum Aufenthalt im Hotel oder auf dem Kreuzfahrtschiff. Dadurch bekommen wir einen guten Überblick über die Wünsche und Präferenzen unserer Gäste, zum Beispiel welche Form von Ausflügen sie bevorzugen oder ob sie eine bestimmte Zimmerkategorie favorisieren. Wenn ich weiß, ob der Kunde das Spa und Wellness nutzt, kann ich ihm vor der Reise Angebote unterbreiten und seine Wunschzeiten reservieren. Wichtig ist, dass wir dem Kunden für ihn relevante Angebote machen, vor, während und nach seinem Urlaub. Das Gegenteil von Relevanz wäre Spam. Mit einer intelligenten IT, zentralen CRM-Systemen schaffen wir jetzt einen ungeheuren Mehrwert für den Gast, da wir seine Präferenzen kennen und ihn individuell ansprechen. Und für TUI, da wir auch durch Zusatzangebote und neue Services Wachstum erzeugen wollen. Auch hier hilft die Stärke der Marke und das Vertrauen in sie. Wenn der Gast seinen Ausflug, Mietwagen oder die Versicherung bei uns bucht, steht TUI dafür ein, und er bekommt TUI-Qualität. Das hat einen enormen Wert.

## **Inwiefern hilft Ihnen die Digitalisierung bei der Steuerung der eigenen Kapazitäten?**

Manchmal sind die einfachsten Fragen am schwersten zu beantworten. Wie viele Zimmer haben wir genau in dieser Woche noch auf Mallorca? Wo lassen sich die besten Preise für freie Betten auf Kos erzielen?

Für jeden einzelnen Markt haben wir in der Vergangenheit durch unseren zentralen Hoteleinkauf individuelle Verträge mit Hoteliers geschlossen. Die unzähligen Vereinbarungen wurden dabei häufig noch manuell in unterschiedlichen Systemen gepflegt. Dieses Vorgehen war nicht nur extrem aufwändig, sondern auch weniger transparent. Wir haben deshalb nun auf Basis der innovativen Blockchain-Technologie eine zentrale Plattform entwickelt, auf der alle Hotel- und Bettenkapazitäten sichtbar sind und zwischen den einzelnen Märkten getauscht werden können. Wenn die Nachfrage in Deutschland nach Hotels auf den Kanaren höher ausfallen sollte als vorher geplant, können sich die Kollegen aus Kapazitäten in anderen Märkten bedienen. So können wir nicht nur die Wünsche unserer Kunden erfüllen, sondern auch unsere Kontingente sehr viel effizienter managen. Hierdurch erwarten wir ebenfalls bis 2022 zusätzliche Ergebnisbeiträge.

## **Bleibt die Expansion in neue Märkte.**

Wir wollen weiter wachsen. Ein Faktor unserer Wachstumsstrategie ist die Ausweitung unseres Geschäfts in Länder, in denen wir heute noch nicht präsent sind. Hierzu gehören beispielsweise Brasilien und China, aber auch europäische Staaten wie Italien oder Portugal. In diesen Märkten bauen wir keinen physischen Vertrieb auf, betreiben also keine Reisebüros, sondern setzen ausschließlich auf ein Online-Geschäft. Hierzu haben wir mit LTE eine Plattform entwickelt, die in Echtzeit Komponenten wie Flug und Hotel zu einem Angebot bündelt. Das System ist zudem so standardisiert angelegt, dass wir es beliebig skalieren können. In den nächsten fünf Jahren wollen wir mit unserer Expansion eine Million neue Kunden gewinnen und zusätzlich eine Milliarde Euro Umsatz generieren.



### NEUE HORIZONTE IM BLICK

Mit dem Zukunftsprogramm „TUI 2022“ treibt der Konzern die Digitalisierung seines Geschäfts voran. „TUI 2022“ umfasst drei Bereiche, in denen durch die Entwicklung einer hochmodernen IT-Infrastruktur zusätzliches Wachstum erzielt bzw. Effizienzen gehoben werden sollen. Erstens sollen Daten so intelligent genutzt werden, dass sie für Kunden einen Mehrwert bieten. Zweitens managt der Konzern mit der innovativen Blockchain-Technologie seine Hotel- und Betten-Kapazitäten transparent und effizient. Und drittens nutzt die TUI Group die selbstentwickelte Plattform LTE, um neue Märkte in Wachstumsregionen wie China digital zu erschließen.



CRM

# Wie es euch gefällt



*20 Millionen Menschen verbringen ihren Urlaub jährlich mit TUI. Der Schlüssel zum Erfolg lautet: immer besser verstehen, was diese Kunden wünschen – und sie ermutigen, verstärkt auf die Marken und Angebote von TUI zurückzugreifen. Um das zu erreichen, arbeitet der Konzern kontinuierlich am Ausbau seines digital gestützten Customer-Relationship-Managements (CRM). Ein Klick hinter die Kulissen zeigt, wie Buchen und Verreisen mit TUI in naher Zukunft aussehen könnten.*



### Die Ferne ruft

11. Februar, Schneeregen in Köln. Zwei Wochen lang möchte Celia im Juli auf Mallorca Sonne tanken und es sich nach einigen anstrengenden Projekten im Job richtig gut gehen lassen. Deshalb sucht die 35-Jährige im Internet ein Hotel mit Wellnessbereich und vielen Ausflugs- und Shopping-Möglichkeiten. Sie will entspannen, aber auch die Insel kennenlernen und abends gut essen gehen. Auf tui.com findet sie schnell und einfach, was sie sucht, und bucht kurz entschlossen eine Reise. Auf Empfehlung von TUI lädt sie außerdem die Meine-TUI-App herunter, die sie bei ihren Urlaubsvorbereitungen unterstützt. Sie kann es schon gar nicht mehr erwarten, bis es endlich losgeht!

### Der Countdown läuft

4. Juni, noch knapp fünf Wochen bis zur Abreise. Weil sie bei der Buchung nach Wellnessanwendungen gesucht hat, zeigt ihr die App Fotos von der Sauna ihres Hotels und schickt ihr ein Angebot für eine Hot-Stone-Massage. Celia hat Lust, sich etwas zu gönnen, und bucht die Massage für ihren ersten Urlaubstag auf Mallorca. TUI empfiehlt außerdem – gegen einen kleinen Aufpreis – ein Upgrade ihres Flugs. Celia gefällt die Vorstellung von etwas mehr Beinfreiheit, schließlich möchte sie entspannt in den Ferien ankommen.

### Jetzt geht's los

7. Juli, Abreisetag. Celia ist früh aufgestanden, hat die letzten Kleinigkeiten eingepackt und ein Taxi zum Flughafen genommen. Als sie dort aussteigt, schaut sie kurz auf ihr Smartphone: „Check-in-Schalter geöffnet“, meldet die Meine-TUI-App. Celia gibt ihren Koffer auf, setzt sich in ein Café und bummelt anschließend ein wenig durch die Geschäfte. Nebenbei stöbert sie in der App nach weiteren Infos zu ihrem Zielort. Die App empfiehlt einige Sehenswürdigkeiten und ein Angebot für einen Mietwagen. Sie bucht spontan einen Wagen für den dritten Tag ihres Aufenthalts. Die Anzeigetafeln am Flughafen muss sie dabei nicht ständig im Auge behalten: Die App informiert sie mit einer kurzen Push-Nachricht, dass ihr Gate geöffnet wurde und das Boarding beginnt.



*Mehr als 250 TUI-Mitarbeiter auf der ganzen Welt arbeiten aktuell daran, die CRM-Fähigkeiten sowohl im Frontend als auch im zunehmend selbstlernenden Backend zu vereinheitlichen und zu erweitern. Das Ziel: Kunden auf der ganzen Welt perfekt passende Angebote unterbreiten. Das Credo: so konsistent wie möglich für den globalen Einsatz, aber so flexibel wie nötig für die Reaktion auf lokale Kunden- und Wettbewerbsanforderungen.*



*Zusatzangebote sind sowohl für Kunden als auch für TUI interessant. Das CRM-System stellt anhand von Analysen sicher, dass die Empfehlungen von TUI so zutreffend wie möglich sind. Das ist für alle ideal: Einerseits erhalten die Kunden nur individuell auf sie abgestimmte Empfehlungen und andererseits kann der Aufpreis für einen besseren Sitzplatz anhand von Angebot und Nachfrage berechnet werden. In Zukunft wird das System weitgehend automatisch darauf reagieren, wie stark ein Flug, eine Destination oder ein Service frequentiert wird – und legt den Preis entsprechend fest.*



*Seamless Travel – die nahtlose Reise: Kunden wünschen sich verständlicherweise einen reibungslosen Verlauf. Ein leistungsfähiges CRM-System hält sie stets auf dem Laufenden und schafft damit die Voraussetzungen für Entspannung. TUI führt derzeit für alle Kunden einen durchdachten, personalisierten „Ferien-Countdown“ ein. Damit erhalten Kunden individuelle nützliche Tipps und Informationen zu ihrem Urlaub auf der Grundlage intelligenter Analysen. Bereitgestellt werden sie über die mobile App, per E-Mail oder sogar über einen persönlichen Anruf aus dem jeweiligen lokalen Reisebüro. Heute nutzen bereits vier Millionen Kunden die Meine-TUI-App – Tendenz: steigend.*



### Endlich am Ziel

11. Juli, Mallorca. Celia liebt Mallorca und TUI hat es ihr einfach gemacht, sich zurechtzufinden. Da sie online im Hotel eingekcheckt hat, musste sie bei ihrer Ankunft nicht lange warten und hatte schon vorab das gewünschte Zimmer ausgesucht. Die Verbindung mit dem WLAN im Hotel war über ihr TUI-Konto ein Kinderspiel. Heute Abend will sie das Seafood-Restaurant testen, das sie mit der Meine-TUI-App bequem von ihrer Sonnenliege aus reserviert.



*Immer mehr TUI-Kunden können zukünftig einen Single-Sign-on-Prozess nutzen. Sie müssen sich nur einmal registrieren und können dann in jeder Phase ihrer Reise auf alle Informationen, Dienste und Empfehlungen zugreifen, ohne sich jedes Mal neu identifizieren zu müssen. Zahlungsdaten werden ebenfalls im System gespeichert, um alles so bequem wie möglich zu gestalten. Und selbstverständlich ist jede Prozedur und Transaktion vollständig vor unbefugtem Zugriff geschützt.*



### Wirklich schön hier

15. Juli, Mallorca. Celia ist seit über einer Woche auf der Insel. Sie hat mehrere Ausflüge zum Strand unternommen und einige Orte in der Nähe besichtigt. Sie liebt das Hotel und dessen Spa. Nach ihrer Hot-Stone-Massage hat sie daher über ihre TUI-App gleich auch noch eine entspannende Gesichtsmassage gebucht. Sophia, die örtliche TUI-Reiseexpertin, hat ihr außerdem im Gespräch einen Tauch-Anfängerkurs empfohlen, für den es noch einige freie Plätze gibt. Ein Klick auf ihr Smartphone und Celia ist angemeldet.



*TUI führt derzeit eine einheitliche Kundenserviceplattform ein. Sie wird bereits von 3.000 Mitarbeitern in den Destinationen genutzt und ersetzt alle lokalen Systeme. Indem wir den Teams vor Ort Kundeninformationen sowie intelligente Vertriebs- und Serviceempfehlungen zur Verfügung stellen, rücken die physische und die digitale Welt stärker zusammen und wir können unsere Kunden im Urlaub noch besser unterstützen.*



»Wir nutzen jede Gelegenheit, damit unsere Kunden ihre Urlaubserlebnisse individualisieren können, indem wir Extras empfehlen, die perfekt für sie und rentabel für uns sind.«

**ERIK FRIEMUTH** Chief Marketing Officer der TUI Group

### Der nächste Urlaub

22. Oktober, der erste Herbststurm in Köln. Der Mallorca-Urlaub liegt schon drei Monate zurück. Da erhält Celia eine Nachricht von TUI: Wie wäre es im nächsten Sommer mit einer Reise nach Griechenland? TUI hat dort eigene Wellness-Hotels mit hervorragenden Restaurants, die auch Tauchkurse für Anfänger und Fortgeschrittene anbieten. Als kleines Dankeschön für die erneute Buchung bietet TUI Celia einen zusätzlichen Concierge-Service an, um ihre Reise sowie Ausflüge, Wellnessanwendungen und andere Aktivitäten noch einfacher zu organisieren. Celia schaut kurz aus dem Fenster in den Regen – dann klickt sie auf „Buchen“. Weil das System sie noch kennt, muss sie weder Bankdaten noch persönliche Angaben eingeben.



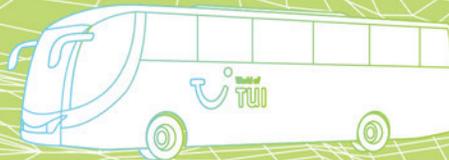
*Sieben TUI-Märkte verfügen bereits über eine standardisierte Plattform für automatisiertes, personalisiertes Marketing. Das System kennt die Historie und die Urlaubsrecherchen jedes einzelnen Kunden. Anhand dieser Informationen kann es das Marketing zum günstigsten Zeitpunkt automatisch auslösen und die Urlaubsempfehlungen so personalisiert wie möglich gestalten.*



DIGITALISIERUNG

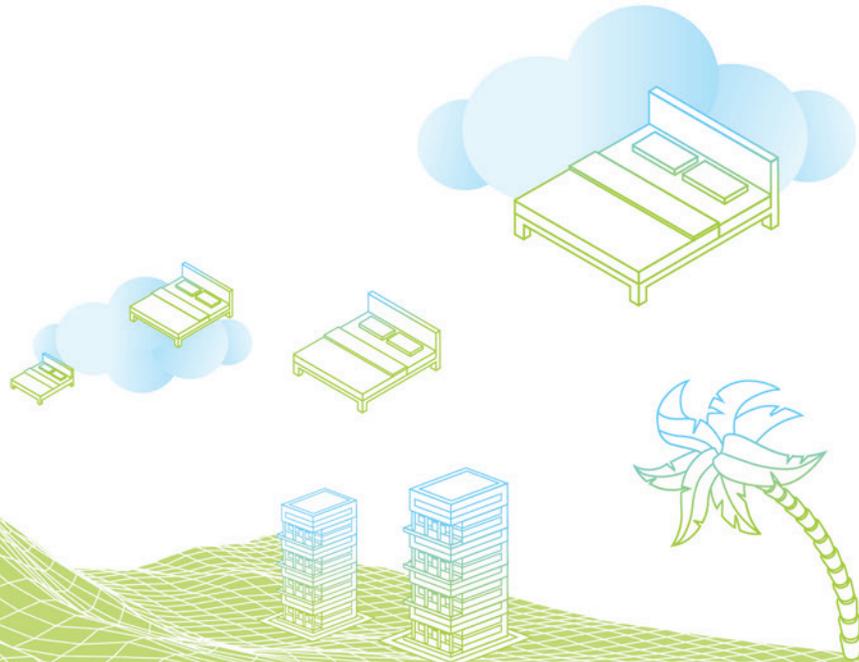
URLAUB IN

# ECHTZEIT



*Digitale Technologien verändern alle Lebensbereiche, auch die Tourismusbranche. Insbesondere Blockchain ist im Begriff, das Internet schlichtweg zu revolutionieren. Diesen Wandel gestaltet TUI aktiv und prägend mit – denn die Geschäftsaussichten sind so vielfältig wie vielversprechend.*





Angenommen, es wäre Fußball-WM in Griechenland. Im Halbfinale in Thessaloniki gewinnt England gegen Deutschland in der Verlängerung mit 2:1. Während das eine Fan-Lager jubelt und sich euphorisiert auf das Finale freut, ist das andere maßlos enttäuscht. Abertausende von Reiseplanungen sind über den Haufen geworfen, Flüge und Übernachtungen in Hotels werden geändert, storniert, neu angefragt und gebucht. Nicht wenige Deutsche suchen Trost in der Heimat und noch mehr Engländer zieht es plötzlich in die Ägäis, um Sonne zu tanken und ihrer Nationalmannschaft so nahe wie möglich zu sein.

Jetzt würde es unübersichtlich, auch für TUI und seine Hotel-Partner. Jede einzelne Landesgesellschaft des Konzerns hat individuelle Verträge mit den Hoteliers in Griechenland geschlossen und die Vereinbarungen waren bislang in länderspezifischen Systemen und Datenbanken abgelegt. Die TUI-Kollegen auf den britischen Inseln würden nur auf Umwegen oder mit Verzögerung sehen, welche Betten in Deutschland storniert wurden und deshalb für die eigenen Urlauber frei wären. Es wäre ein bisschen wie beim Fußball: TUI und die Hoteliers könnten auf die neue Situation nicht mit einem schnellen Konter antworten.

Eine außergewöhnliche Situation wie diese tritt selten auf. Gleichwohl ist die zugrunde liegende Herausforderung für TUI alltäglich: Welche Landesgesellschaft wo welche Hotels gebucht oder freie Bettenkapazitäten hat, war lange nicht ohne weiteres feststellbar. 2016 entschied deshalb der TUI-Vorstand, dass an die Stelle des zu komplexen und intransparenten Systems eine neue Lösung treten soll. Hierbei setzt der Konzern bewusst auf eine der innovativsten Techno-

logien der Gegenwart: die Blockchain, in deren Grundlagen und Chancen sich ein Mitarbeiter-Team von TUI tief eingearbeitet hat.

Das Engagement hat sich bereits gelohnt, aber noch wichtiger sind die vielfältigen Wachstumschancen, die sich für TUI aus der Anwendung der neuen Technologie in Zukunft ergeben. Die Blockchain-Technologie ermöglicht es TUI, bestehende Geschäftsmodelle radikal zu ändern und neue möglich zu machen, von denen der Konzern profitieren will.

#### **Eine atmende, dezentrale Datenbank**

TUI nutzt die Blockchain gegenwärtig als eine Art dezentrale, besonders sichere und vertrauenswürdige Datenbank, um nachvollziehen zu können, welcher Markt welche Betten-Kontingente hat. Rund 650 Millionen Hotelbetten des TUI-Kontingents befinden sich in Hotels mit internationalem Konzept, die in den verschiedenen Märkten angeboten und nicht nur von einer Nation belegt werden. Dank Blockchain können diese Bettenkapazitäten über Märkte hinweg getauscht werden. „Wenn zum Beispiel in Großbritannien eine größere Nachfrage für ein Hotel auf Mallorca herrscht als vertraglich vereinbart, das deutsche Kontingent aber weniger ausgeschöpft wird, lassen sich Kapazitäten einfach verschieben“, sagt Martin Schreck, Director Product & Reservation bei TUI Deutschland. Die Folge: eine bessere Auslastung, höhere Erlöse sowie zufriedene Kunden und Hoteliers.



Anders als eine klassische, stationäre Datenbank ist die Blockchain auf vielen verschiedenen Rechnern hinterlegt. Jeder Partner hält die Daten bei sich vor. „Alle Änderungen und Aktualisierungen, die vorgenommen werden, sind für alle angeschlossenen Nutzer quasi in Echtzeit verfügbar und kontrollierbar“, sagt Martin Schreck. Dank dieser atmenden Netzwerkstruktur arbeitet die gesamte Blockchain hochautomatisiert, sie ist für alle Teilnehmer stets transparent und gegen Fehler, Fälschungsversuche oder gar Hacker-Angriffe geschützt. Gleichzeitig ändert sich für die angeschlossenen Nutzer im Frontend wenig, dieses ist gewohnt intuitiv und unkompliziert.

TUI arbeitet daran, dieses System des Betten-Tauschs in den kommenden Jahren auszubauen. Ziel ist es, alle entscheidenden Angaben über die vereinbarten und verfügbaren Betten-Kontingente sowie die zugrunde liegenden Verträge in der Blockchain zu hinterlegen. So würden Hoteliers und TUI direkt und automatisiert miteinander in Kontakt stehen, um eine möglichst kluge und hohe Auslastung sicherzustellen und dabei optimale Preise zu erzielen. Zwischenhändler, wie zum Beispiel Bettenbanken, sind in einem solchen Szenario überflüssig. Auch Zahlungen ließen sich in der Blockchain dank der integrierten digitalen Kryptowährung abwickeln.

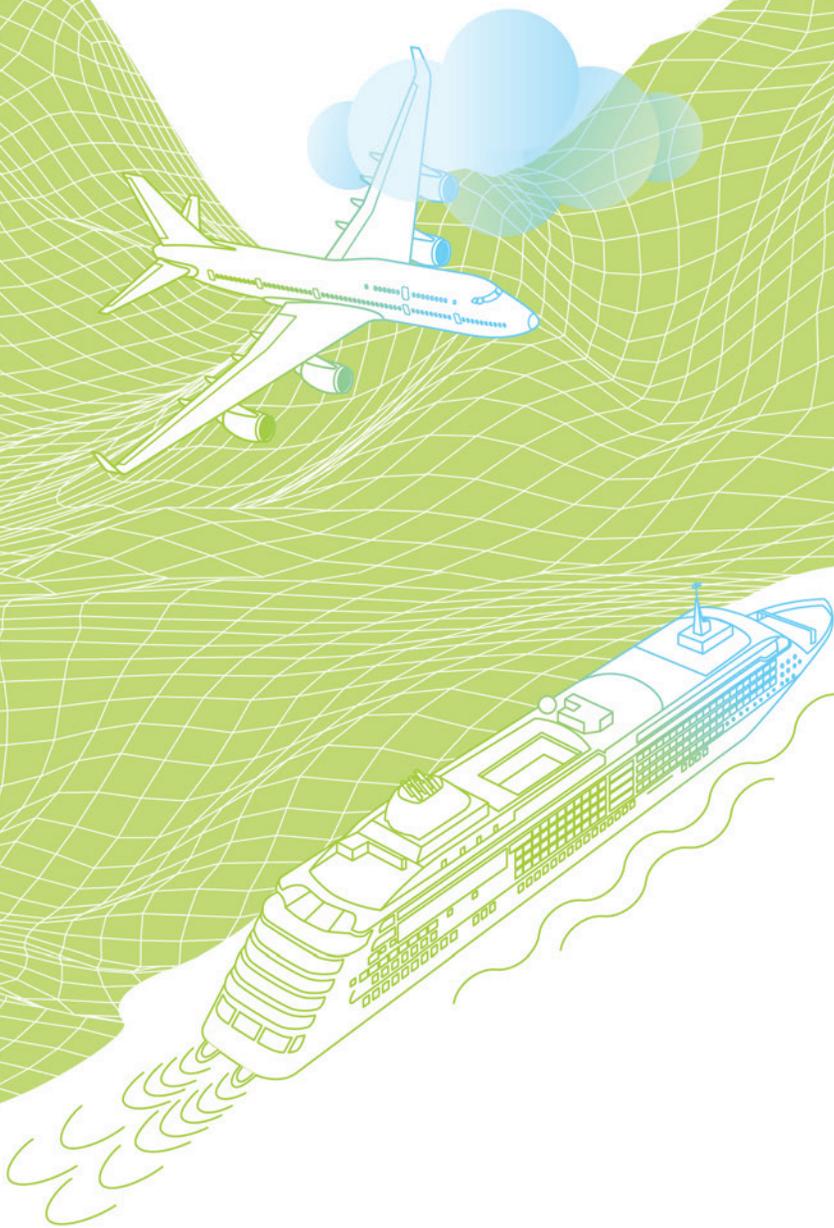
#### **Sicher, automatisch, digital**

Aber das ist nur der Anfang. Die Technologie eröffnet eine Reihe weiterer Möglichkeiten, die von TUI erforscht und ausgelotet werden. Umsetzbar ist es zum Beispiel, in der Blockchain mit so genannten Smart Contracts zu arbeiten – digitalen Verträgen, die sich vollautomatisch erfüllen, wenn bestimmte Bedingun-



»TUI ist entschlossen, technologische Innovationen im Tourismus-Sektor voranzutreiben und selbst zu gestalten. Die Blockchain ist ein Beispiel dafür. So machen wir unser Geschäft und das unserer Partner transparenter, sicherer und profitabler.«

**FRANK ROSENBERGER** Mitglied des Vorstands  
IT & Neue Märkte



gen eintreten. „Die Blockchain könnte eigenständig Zahlungsanweisungen an den Kunden ausführen, wenn ein Flug Verspätung hat“, erklärt Lukas Schack, Datenanalyst im Strategie-Team von TUI. „Oder die Prämie wird direkt an den Versicherer überwiesen, wenn der Flug pünktlich ist.“ Für den Veranstalter und TUI wäre eine solche Abwicklung deutlich effizienter.

Zudem ist die Technologie ein potentes Werkzeug, um komplexe individuelle Reisen abzubilden. Man stelle sich eine zehntägige Rundreise in Marokko vor, bei der sechs verschiedene Hotels angesteuert werden. Dutzende Verträge mit unterschiedlichen Veranstaltern und Hoteliers sind notwendig. Dank Blockchain mit ihren integrierten Smart Contracts könnte all das beschleunigt und verschlankt werden. Spontane Vertragsänderungen, Zubuchungen auch mit externen Dienstleistern oder Zahlungen ließen sich jederzeit digital und für alle Beteiligten transparent hinterlegen. Für Urlauber ergäbe sich ein Höchstmaß an Freiheit und Variabilität – und für TUI eine Reihe vielversprechender Geschäftsperspektiven.

## Reiseziel: Zukunft

Der Ausbau der IT-Landschaft hilft TUI effizienter zu werden, neue Erlösquellen zu erschließen und die Ziele von „TUI 2022“ zu erreichen. Neben Blockchain stehen weitere Technologien im Fokus.

In der **CLOUD** werden IT-Infrastruktur, Anwendungssoftware oder Rechenleistung über das Internet zur Verfügung gestellt. Die Services sind jederzeit und ortsunabhängig abrufbar, der Speicherplatz ist unbegrenzt, die Nutzung sehr sicher. So kann TUI Kosten für eigene Rechenzentren reduzieren.

Mit **BIG-DATA**-Anwendungen lassen sich große Datenmengen schnell und günstig sammeln, speichern und analysieren. Die Daten werden nahezu in Echtzeit erfasst, etwa bei der GPS-Ortung oder bei der Aktualisierung von Einträgen in sozialen Medien. Big Data gewährt TUI so einen besseren Einblick in die Wünsche der Kunden und hilft, Angebote zu individualisieren. Alle Kundenangaben werden streng vertraulich und anonymisiert behandelt.

**LTE** steht für „Longtail Engine“. Longtail, eine Theorie aus der Internet-Ökonomie, besagt, dass sich Produkte online auch in kleineren Mengen erfolgreich und profitabel verkaufen lassen. Die Engine – der Motor – ist eine Software, mit der sich Reiseangebote dynamisch und effizient zusammenstellen lassen. LTE fungiert für TUI als Vertriebswerkzeug in Ländern, in denen der Konzern kein eigenes Veranstaltergeschäft hat.





NEUE MÄRKTE

# 出发

AUFBRUCH

*Wirtschaft, Bevölkerung, Reiselust: In China macht sich eine wachsende Mittelschicht auf den Weg, die Welt zu entdecken. Ein ähnliches Fernweh-Phänomen verzeichnete Europa in den 60er-Jahren. Beschleunigt durch den technologischen Wandel erlebt China die Tourismusentwicklung jedoch nicht als Wiederholung, sondern vielmehr im digitalen Zeitalter.*

10 Uhr morgens in Peking: Die Telefonkonferenz startet wie ein chinesischer Hochgeschwindigkeitszug. Mit atemberaubendem Tempo sausen Nancy Huangs chinesische Erläuterungen durch die Leitung, als wollten ihre Worte mit der Entwicklung des gesamten Landes Schritt halten. „Ich spreche selbst für eine Chinesin sehr schnell“, lacht die TUI-Managerin anschließend. In den Augen des Terrakottakriegers, der über den Besprechungsraum von TUI China wacht, dürfte einiges an Neuland dabei gewesen sein. Denn das Gespräch drehte sich um die Zukunft des chinesischen Reisegeschäfts und die neuen Online-Vertriebswege. Es herrscht Aufbruchstimmung in der chinesischen Mittelschicht und TUI bringt sich in Startposition, um die neuen Zielgruppen in den wohlverdienten Urlaub zu bringen.

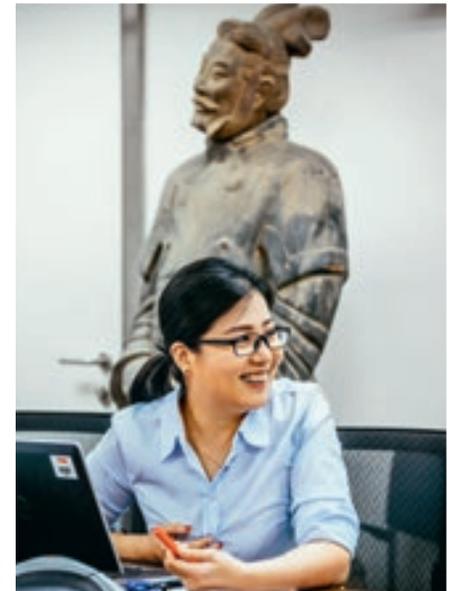
#### Vom Incoming- zum Outbound-Geschäft

Ein Hochhaus im Herzen Pekings beherbergt die Büroräume von TUI China. Rund 100 Mitarbeiter arbeiten hier. Ein Großteil betreut die rund 25.000 einreisenden Touristen aus Europa oder organisiert Veranstaltungen und Incentives für große Unternehmen. Doch daneben befindet sich ein neuer Geschäftsbereich im Aufwind, das so genannte Outbound-Business. Nancy Huang leitet das Team, das seit kurzem Reisen für chinesische Gäste ins In- und Ausland vermittelt. Wie fast alle Mitarbeiter von TUI China trägt sie im Arbeitsleben einen westlichen Vornamen, der für internationale Geschäftspartner einfacher auszusprechen ist. Der Name und ihre Englischkenntnisse erleichtern den Austausch mit Ansprechpartnern aus aller Welt, um Reiseangebote für chinesische Touristen zusammenzustellen. Entscheidend für den Einstieg in einen neuen Markt ist jedoch die richtige Vertriebsstruktur. In China kooperiert TUI daher mit Fliggy, der Reiseplattform des führenden Online-Händlers Alibaba.

# 1,38 Mrd.

MENSCHEN LEBEN IN CHINA

Europa  498 Mio.  
China  1,38 Mrd.





»In China haben wir wenig Urlaub, die Zeit muss gut genutzt werden. Gruppenrundreisen sind deswegen immer noch aktuell, aber die Vorlieben ändern sich.«

**NANCY HUANG** Department Managerin – TUI China  
Verantwortlich für die Entwicklung des Outbound-Geschäfts und Projekte

## Fragen an Nancy Huang

**Der Name Ihres Online-Kooperationspartners Fliggy steht für Flying Pig (Fliegendes Schwein). Hat das im Chinesischen eine besondere Bedeutung?**

Der Name ist auch im chinesischen Sprachgebrauch ungewöhnlich und fällt auf. Ich denke, das war auch der Grund für die Namensänderung. In so einem großen Markt wie China muss man auf sich aufmerksam machen. Zuvor wurde die Plattform unter dem Namen Alitrip vermarktet. Dadurch wurde zwar die Zugehörigkeit zur Alibaba Group mit ihren erfolgreichen Online-Handelsplattformen deutlich, aber der Name erinnerte sehr an den Konkurrenten und Marktführer Ctrip. Auch bei anderen Marken des Konzerns arbeitet Alibaba mit Tiersymbolik, zum Beispiel mit einer Ameise im Finanzbereich. Fakt ist: Die Zugriffszahlen steigen zusehends und wir sind mit dabei.

**Worin unterscheiden sich die Urlaubswünsche der Chinesen von denen der Europäer?**

In China haben wir im Vergleich zu Europa nur sehr wenig Urlaub – im Schnitt gerade mal sechs Tage. Diese Zeit muss also gut genutzt werden. Klassische Gruppenrundreisen sind immer noch aktuell, aber die Vorlieben ändern sich. Einkaufen steht nicht mehr ganz oben auf der Prioritätenliste, stattdessen wird der Genuss beim Essen wichtiger, aber auch Sehenswürdigkeiten oder das Ausruhen und Entspannen. Auch wenn immer mehr Chinesen inzwischen Englisch sprechen, bevorzugen sie trotzdem chinesische Ansprechpartner vor Ort und buchen Zusatzleistungen am liebsten auf chinesischen Plattformen. Das sehen wir auch auf unserem eigenen Online-Marktplatz an dem starken Ticketverkauf für Veranstaltungen oder Ausstellungen in Europa.

**Welche Urlaubsreise würden Sie persönlich Ihren Freunden und Ihrer Familie empfehlen?**

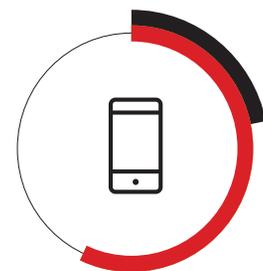
Meinen Freunden empfehle ich unsere TUI-Rundreisen. Dabei haben sie die Chance, mit Menschen aus aller Welt zusammenzukommen und echte kulturelle Erfahrungen zu machen. Ganz anders als bei rein chinesischen Gruppentouren. Marokko, Israel und Peru sind spannende Destinationen mit guten Visa-Möglichkeiten. Perfekt für Individualreisende wie uns. Meine Eltern und Schwiegereltern habe ich hingegen schon auf eine Flusskreuzfahrt unseres Partners Viking geschickt. An Bord gibt es exzellenten Service und bekömmliches Essen für den chinesischen Magen.

### Der digitale Markteintritt

Der Ansatz, den TUI China mit ihrer Präsenz auf der Plattform Fliggy verfolgt, hat wenig mit traditionellem Reiseveranstaltergeschäft zu tun. Die Reisebüro-Landschaft in China ist stark fragmentiert und verspricht nur geringe Margen. Die Zukunft liegt hingegen im Online-Vertrieb, der doppelt so schnell wächst wie das Offline-Geschäft. Noch gibt auch hier der chinesische Marktführer Ctrip den Ton an, doch seine Vorgehensweise fördert zugleich einen starken Preiskampf. TUI verfolgt daher eine alternative Strategie und setzt auf einen erfahrenen Marktplatzbetreiber mit bewährtem Zahlungskonzept, um eigene Produkte zu platzieren. „Seit November 2016 haben wir eine eigene TUI-Präsenz auf Fliggy.com, auf der wir unsere Reisen anbieten und etwas über unsere Marke erzählen“, sagt Nancy. Die Kunden finden dort Rundreisen oder können Urlaub in einem der TUI-Resorts buchen. Der Vertrieb auf der Plattform ist noch in der Erprobungsphase, dennoch haben sich die Besucherzahlen seit dem Start im vergangenen Jahr mehr als verdreifacht. „Viele Kunden erreichen uns dabei auch über Taobao, den größten Online-Marktplatz Chinas. Er gehört ebenfalls zum Alibaba-Konzern und ist mit Fliggy verbunden“, erläutert Nancy den Zustrom. „Auf diese Weise nutzen wir die Vertriebsstärke beider Plattformen, um auf uns aufmerksam zu machen.“ Doch die bisherige Angebotspalette ist nur ein Aufwärmtraining für die nächste Phase des Wachstumsplans, den TUI für mehrere Märkte entwickelt hat.

### Neue Märkte, neue Kunden

Nicht nur in China boomt der Tourismus, auch in Ländern wie Indien und Brasilien wächst der Wohlstand und damit die Reisebranche. Genau hier kann TUI als weltweit größter Touristikonzern ansetzen und noch mehr Menschen unvergessliche Urlaubserlebnisse ermöglichen. Geplant ist die globale Expansion der Marke TUI, mit dem Ziel, in den nächsten fünf Jahren eine Milliarde zusätzlichen Umsatz zu generieren und eine Million neue Kunden zu erreichen. Dabei ist das Geschäft nicht mit anderen Branchen oder Industrien vergleichbar, die in Asien oder Südamerika ihre Produkte vertreiben. Touristik bedeutet Service und Dienstleistung, aber auch entsprechend niedrige Margen und das Fehlen von Spielraum für hohe Vorlaufkosten. Neue Märkte werden daher auf der Basis einer standardisierten, einheitlichen Softwarearchitektur erschlossen, welche die Markteintrittschancen erheblich erhöht. Die Geschäftsabläufe sind damit weitgehend digitalisiert und standardisiert. Auch TUI China wird diese Software künftig nutzen. Sobald sie „Chinesisch gelernt hat“, wird eine Schnittstelle zu Fliggy entwickelt, um die vielfältigen Reiseprodukte des Konzerns auf der Vertriebsplattform auszuspielen zu können.



**61%**  
CHINA

**21%**  
EUROPA

**ALLER ONLINE-REISEBUCHUNGEN  
ERFOLGEN PER SMARTPHONE**

# 50 Mio.

CHINESEN REISTEN 2016  
INS AUSLAND



## Chinesische Dimensionen

Um das Potenzial Chinas zu erfassen, muss man den Blickwinkel ändern. „Gerade mal zehn Prozent der Chinesen haben einen Reise-pass“, erläutert Guido Brettschneider, Geschäftsführer von TUI China. „Dennoch ist diese Zielgruppe riesig, schließlich befinden wir uns hier im bevölkerungsreichsten Land der Erde.“ Die Dimensionen sind beeindruckend: Mit 1,38 Mrd. Menschen hat China mehr als doppelt so viele Einwohner wie ganz Europa. Allein im letzten Jahr reisten knapp 50 Millionen Chinesen ins Ausland. Auch die Bereitschaft, online zu buchen, ist enorm. Der Anteil steigt nicht nur beständig, mehr als die Hälfte aller Online-Reisekäufe erfolgen sogar bereits mobil. Gefördert wird dieser Trend durch die Handynutzung im Alltag. „Mit meinem Mobiltelefon kann ich mir ein Fahrrad an einer der zahlreichen Stationen in der Stadt ausleihen und mit meiner WeChat-App bequem im Restaurant bezahlen“, erklärt Nancy Huang. In Europa ein eher ungewöhnlicher Zahlungsweg, schließlich ist WeChat das chinesische Pendant für WhatsApp und Twitter.

## Fernöstliche Reisevorlieben

Vielen ausländischen Firmen fällt es schwer, die Bedürfnisse und Verhaltensweisen asiatischer Kunden zu verstehen (siehe auch Interview S. 20). Noch verreist ein Großteil der Chinesen daher vorrangig im eigenen Land: Hongkong und Macau sind die beliebtesten Urlaubsdestinationen. Dahinter folgen nahe Ziele im asiatischen Raum, wie Thailand, Südkorea oder Japan. In diesem Radius von vier oder fünf Flugstunden liegt jedoch auch die Chance für die TUI-eigenen Hotels. Der erste Robinson Club auf den Malediven wird schon heute zu rund 50 Prozent von Asiaten gebucht. Zusätzliches chinesisches Essen am Buffet und Mandarin sprechendes Personal führen zu Weiterempfehlungen. Ein guter Nebeneffekt für die Hotels: Die Chinesen reisen zu anderen Zeiten als die Europäer und sorgen für eine gleichmäßige Auslastung. Hauptreisezeit sind das chinesische Neujahr im Januar oder Februar und die Herbstferien im Oktober. Der neuen Generation chinesischer Urlauber geht es zudem um Prestige, beispielsweise um große, repräsentative Zimmer, kulinarische Highlights und besondere Erlebnisse, die sich in Urlaubsfotos festhalten lassen. Nancy steht dafür bereits in den Startlöchern: „Wir prüfen gerade, wie wir die beiden neuen Robinson Clubs in Thailand und auf den Malediven bei Fliggy optimal in Szene setzen.“ Mit ihrem Handy in der Hand ist sie schon auf dem Weg zum nächsten Termin. Der chinesische Tourismus wartet nicht.



# 50%

DER GÄSTE IM ROBINSON  
CLUB MALDIVES SIND SCHON  
HEUTE ASIATEN



NEUE MÄRKTE

# Märkte in Bewegung

*Kein Reisekonzern kennt die europäischen Outgoing-Märkte so gut wie TUI. Das große Wachstum der nächsten Jahrzehnte liegt allerdings auf anderen Kontinenten. Im Fokus ist neben Asien auch Südamerika.*

USA ←

Brasilien

CHILE

ARGENTINIEN

## BRASILIEN

**45 %** der Urlaubsreisen, die 2015 ins Ausland gingen, waren Rundreisen

**61 %** der brasilianischen Auslandsreisen bewegten sich 2015 innerhalb des amerikanischen Kontinents

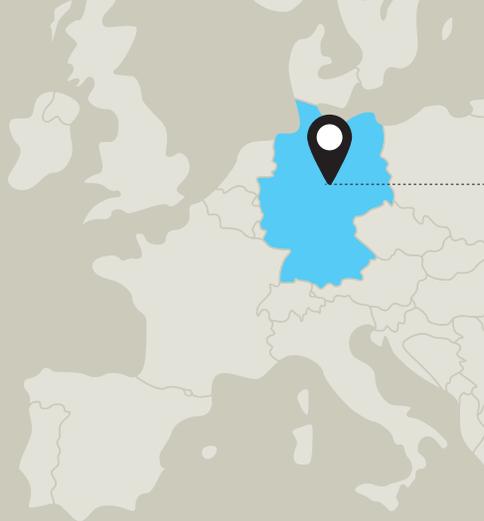
2015 **79,1 Mio.**  
2020 **109,4 Mio.**

Nutzer des mobilen Internets (2020: Prognose)



AUS DEM LOGBUCH EINES

# PERLEN- TAUCHERS



*Perlentaucher – so schillernd wie die Berufsbezeichnung erscheint auch die Aufgabe selbst: Abtauchen in türkisblaues Wasser und mit ein wenig Entdeckergeist ein einzigartiges Objekt zum Vorschein bringen. So viel zur glanzvollen Theorie. In der Praxis benötigt der Perlentaucher vor allem eines: einen langen Atem. Dieter Kornek hat ihn und sucht damit weltweit nach neuen Perlen für das TUI-Hotelportfolio.*



# Hannover

MEETING IN DER  
TUI-ZENTRALE

*Beim Aligned Scouting Meeting treffen sich die Geschäftsführer der wichtigsten TUI-Hotelmarken, um vielversprechende Standortanalysen zu sichten und sich über den aktuellen Verhandlungsstand von Hotelprojekten auszutauschen.*



# Vietnam

E-MAIL-KORRESPONDENZ  
MIT PARTNERN

*Das Trend-Reiseziel in Fernost bietet lange Sandstrände und kulturelle Highlights. Gemeinsam mit lokalen Partnern sucht das Scouting-Team dort derzeit nach optimalen Hotelstandorten.*

Der Hotelbereich der TUI Group ist auf Wachstumskurs. Aktuell gehören rund 300 Häuser zum Portfolio. Gemeinsam mit dem Kreuzfahrtbereich erwirtschaften sie inzwischen die Hälfte des operativen Ergebnisses des Touristik-Konzerns. Im Fokus der Expansion stehen Reiseziele in Asien und der Karibik, die 365 Tage Sonne versprechen, sowie neue Hotels in Europa. Bei der Suche nach geeigneten Grundstücken und Immobilien helfen so genannte Hotelscouts. Sie gehen den Urlaubsgebieten „auf den Grund“ und fördern neue Hotelprojekte zu Tage, ganz gleich ob am Mittelmeer oder am Indischen Ozean.

## 600 Hotelangebote pro Jahr

Dieter Kornek ist langjähriger Experte auf diesem Gebiet und war bereits als Projektentwickler für Accor, Motel One und Falkensteiner Hotels unterwegs. Die Frage, ob es Ferienregionen gibt, die er noch nicht besucht hat, lässt ihn schmunzeln: „In der Welt schon, aber in Europa kenne ich mich aus.“ Seit Juni 2017 leitet der studierte Betriebswirt den Bereich Project Scouting bei der TUI Group. Die Abteilung befindet sich noch im Aufbau, doch schon heute filtert das Team aus rund 600 eingehenden Hotelangeboten im Jahr geeignete Projekte heraus. Nicht überall lohnt sich ein Eintauchen in die Details. Aber mit seiner Erfahrung hat Dieter Kornek einen geübten Blick für Immobilien und Grundstücke mit Potenzial. Ganz oben auf der Bewertungsskala: die Lage. Sie ist die wichtigste Voraussetzung, damit sich ein Grundstück oder Resort zu einer echten Perle entwickeln kann.

# Alpen

## TELEFONAT MIT ANBIETER

*Kurzer Sprung in den Schnee: Auch Berghotels gehören zum TUI-Portfolio. Die Lage des angebotenen Projekts in einem französischen Skigebiet klingt vielversprechend. Nun werden weitere Eckdaten benötigt.*

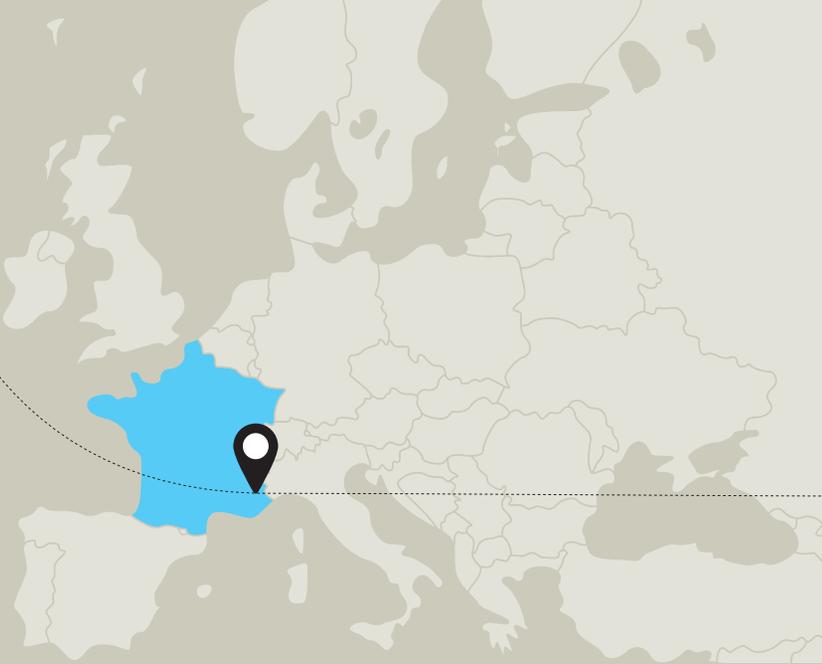


### Die Berechnung der Trendwelle

„Neben RIU als unserem erfolgreichsten Joint Venture liegt ein besonderer Fokus der Expansion auf unseren eigenen Marken, wie TUI Blue, Robinson oder TUI Magic Life. Dazu arbeiten wir sehr eng mit den jeweiligen Geschäftsführern zusammen“, erklärt Dieter Kornek. Darüber hinaus helfen die konzerneigenen Reiseveranstalter das Marktpotenzial eines Hotels einzuordnen und entsprechende Raten zu kalkulieren. „Anhand der vorliegenden Informationen erstellen wir eine erste, noch recht grobe Wirtschaftlichkeitsberechnung“, so Kornek. Hotelscouts surfen nicht einfach auf einer Trendwelle, sondern berechnen diese. „Dazu veranschlagen wir die Zimmeranzahl, mögliche Öffnungstage, die Auslastung und Durchschnittsraten. Feste Betriebsgrößen, zum Beispiel die Personalkosten, ergänzt das Programm aus Erfahrungswerten, entsprechend der jeweiligen Region. Aber auch Inflation und Preissteigerungen sind Bestandteil der Rechnung. Schließlich betrachten wir einen Zeitraum von gut 20 Jahren, um auch die Amortisation und den üblichen Lebenszyklus einer Immobilie zu berücksichtigen.“ Erst wenn die Analyse eine entsprechende Rentabilität in Aussicht stellt, wird es für den Scout Zeit, die nächsten Flugtickets zu buchen.

### Eine kroatische Perle

Während die Küstenlinie Kroatiens spektakuläre Ausblicke auf Dubrovnik und Umgebung freigibt, richtet Dieter Kornek seinen Blick auf Uhr und Kilometeranzeige seines Mietwagens. Die Region kennt er, die genaue Transferzeit vom Flughafen zum potenziellen Hotelgrundstück hingegen noch nicht. Als Scout ist er stets analytisch unterwegs. Bei einer Ortsbegehung leitet ihn nicht sein Bauchgefühl, vielmehr ziehen Checklisten vor seinem inneren Auge vorbei, mit denen er das Areal und die Umgebung bewertet. Die Entfernung zum Flughafen ist ein Kriterium, ebenso die Strandbeschaffenheit oder die allgemeine Infrastruktur. Letztere scheint bei diesem Projekt der kritische Faktor zu sein. Auf den letzten Kilometern lenkt der zugestiegene Besitzer des Baulands den Wagen über holprige Pisten, eine offizielle Straßenanbindung existiert noch nicht. Die einzigartige Lage steht daher einer Vielzahl an Investitionen gegenüber. „Das werden wir noch mal durchrechnen und mit den Kollegen besprechen“, zieht Dieter Kornek Bilanz, während die untergehende Sonne den Sundowner-Ausblick für künftige Gäste hervorzaubert.



»Wir wollen unsere Markt-  
wahrnehmung ändern. Auf  
dem Immobilienmarkt ist  
TUI noch nicht so stark als  
Hotelbetreiber bekannt.«

## Montenegro

ORTSTERMIN

*Besichtigung eines bestehenden  
Hotels und eines verfügbaren  
Grundstücks. Hier wartet eine  
reizvolle Destination auf den  
Ausbau des Flugangebots.*





*So unterschiedlich wie die einzelnen Grundstücke treten auch die Verhandlungspartner auf. Instinkt und Erfahrungswerte sind daher wichtig bei der Beurteilung von Projekten.*



»Das Schöne an Montenegro ist: Es ist noch nicht so weit entwickelt wie Italien oder Spanien.«



### Der Newcomer Montenegro

Der Folgetag führt Dieter Kornek über die nahe Grenze nach Montenegro. Der kleine Balkanstaat hat sich in den vergangenen Jahren zu einem der wachstumsstärksten Reiseländer entwickelt und sich somit für den Einkaufszettel mit neuen TUI-Hotels qualifiziert. Das erste Projekt ist ein bestehendes Hotel in Herceg Novi, dessen malerische Altstadt für die Gäste mit einem Spaziergang an der Strandpromenade zu erreichen ist. Die Lage begeistert den Hotelscout, die Immobilie scheint hingegen renovierungsbedürftig. Während sich Dieter Kornek raschen Schrittes durch die verwinkelte Anlage und die schmal geschnittenen Zimmer bewegt, wird schnell klar: „Das entspricht nicht unserem Standard. Ich denke, Abriss und ein Neubau würden hier mehr Sinn machen.“ Kein positives Votum für den Anbieter, der sich aber dennoch offen für weitere Verhandlungen zeigt. Zeit für den nächsten Termin, den Kornek per Auto und Fähre ansteuert. Das unbebaute Grundstück nahe der Hafenstadt Tivat würde sich aufgrund der Größe besonders für eine der Clubmarken des Konzerns eignen. Als Pluspunkt entdeckt der Scout zudem einen eigenen Strand, der nicht wie vielerorts durch eine Promenade vom Hotel getrennt wäre. „Zurück im Büro fertige ich Berichte zu meinen Besuchen an und bespreche die neuen Details mit den Geschäftsführern der Marken“, erklärt er den weiteren Prozess.

### Der Feinschliff

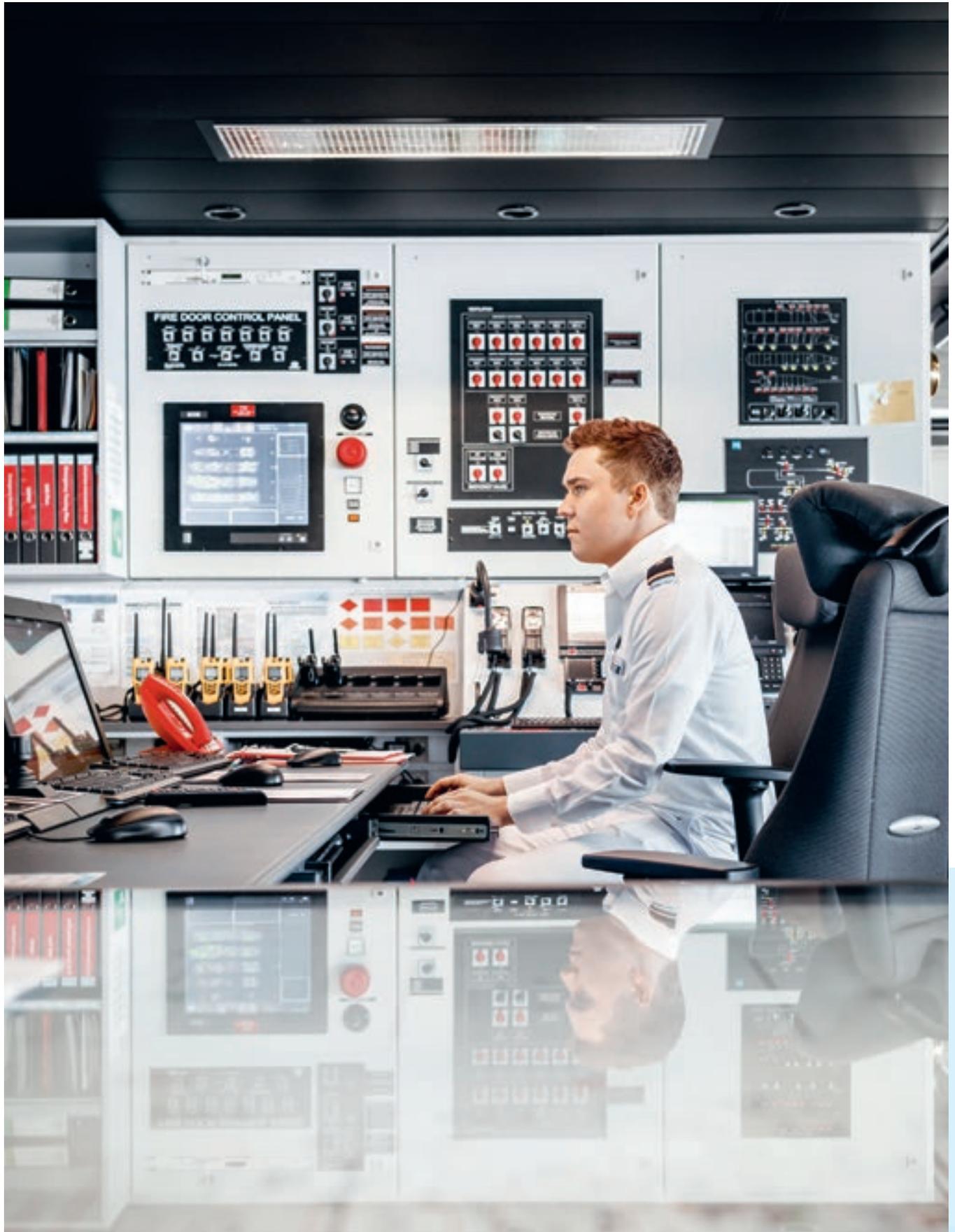
Nur ausgiebig geprüfte und wirtschaftlich vielversprechende Hotelprojekte erreichen die nächste Phase der Vertragsverhandlungen. Für seine Vorauswahl schöpft Dieter Kornek aus seinem Wissen über Bau- und Vertragsrecht, Immobilienwirtschaft und Projektentwicklung. Das Ergebnis sind Grundstücke und Immobilien, die bereit sind für den letzten Schliff zum TUI-Hotel.

## Karibik

### PLANUNG

*Nach der Dienstreise ist vor der Dienstreise: Die geplanten Ortsbegehungen gehen nahtlos ineinander über. Die nächste Erkundungstour führt Dieter Kornek und einen Kollegen nach Mexiko und in die Dominikanische Republik.*





# KURS NEHMEN



*Moritz Schaefer steht auf der Schiffsbrücke in 30 Metern Höhe und schaut auf die Kieler Förde. Wo andere Urlaub machen, wird er zum Nautischen Offiziersassistenten ausgebildet. Seit er im finnischen Turku an Bord der Mein Schiff 6 gegangen ist, hat er die Meere zwischen Nordkap und St. Petersburg befahren.*

„Eine typisch nautische Vorgeschichte habe ich eigentlich nicht“, sagt Moritz. Seine Uniform sitzt perfekt und strahlt blütenweiß, vom Hemdkragen bis zu den Schuhen. „Aber ich wollte etwas von der Welt sehen, in einem internationalen Team arbeiten und mein technisches Interesse einbringen können.“

Dass ihm die Liebe zum Meer schon in die Wiege gelegt wurde, kann trotzdem sein: Der 23-Jährige ist in Norddeutschland aufgewachsen, in Westerstede bei Oldenburg, bis zur Nordsee ist es von dort aus nicht weit. Seit September 2014 studiert er Nautik an der Seefahrtsschule in Leer, mit dem Ziel, nach acht Semestern ein Offizierspatent zu erwerben. Dafür muss er auch 52 Wochen auf See verbringen. Seine Jungfernfahrt hat Moritz bereits auf einem Frachtschiff für Schwerguttransporte absolviert – nun lernt er die Kreuzfahrtbranche kennen.

#### **Kompromissbereitschaft und Pflichtbewusstsein**

Die Mein Schiff 6 ist das jüngste Mitglied der Wohlfühlflotte von TUI Cruises. Rund 1.000 Frauen und Männer aus 59 Nationen sorgen hier für das Wohl der mehr als 2.500 Passagiere. „Gearbeitet wird sieben Tage die Woche. Bis zu zehn Stunden – je nach Einsatzbereich“, betont der angehende Seemann Moritz. Man müsse sich darauf einstellen, lange Zeit von Familie und Freunden getrennt zu sein. Ebenso wichtig seien Kompromissbereitschaft, Disziplin und Pflichtbewusstsein, um auf so einem großen Schiff arbeiten zu können.

„Sicherheit wird bei TUI Cruises großgeschrieben“, ergänzt Kapitän Todd Burgman, der auf fast allen Schiffen der Mein-Schiff-Flotte unterwegs war. „Nagelneue Schiffe einfahren, **Audits** und Inspektionen vorbereiten, Maschinen und Messgeräte einstellen – all das ist eine große Herausforderung.“ Während Kapitän Burgman seit nunmehr 20 Jahren auf den Weltmeeren navigiert, steht Moritz noch am Anfang seiner Zukunft auf See.



#### **AUDIT**

*Bei einem Audit wird überprüft, ob Prozesse, Anforderungen und Richtlinien die geforderten Standards erfüllen. An Bord kann es sich hierbei zum Beispiel um Umwelt- und Sicherheitsstandards handeln.*



---

# AN BORD

52 WOCHEN AUF SEE



Eine sorgfältige Übergabe ist das A und O: Damit die Brücke Tag und Nacht bewacht ist, arbeitet die Crew in Schichten zu jeweils vier Stunden.



### Herausforderungen im Bordalltag

Um die Vielfältigkeit von Leben und Arbeit an Bord kennenzulernen, wird Moritz in vielen Bereichen eingesetzt: im Maschinenraum, im Housekeeping, bei Wartung und Instandhaltung. Er erhält Einblicke in die Aufgaben des Umwelt- und des Sicherheitsoffiziers sowie in die Arbeit auf der Brücke, wo er zusammen mit weiteren Crewmitgliedern schon einige Wachdienste absolviert hat. Mit der **Nock**, die sich auf der Steuerbord- und auf der Backbordseite befindet, ist er mittlerweile gut vertraut. „Über die Bug- und Heckstrahlruder können wir Querkräfte auf das Schiff bringen – und es so sicher und kontrolliert an- und ablegen.“ Steuern darf der Offiziersassistent allerdings erst, wenn er das entsprechende Patent erworben hat. Dann wird Moritz selbst an der Mittelkonsole stehen, die sich im Zentrum der Brücke befindet. Mit einer Radaranlage, diversen Messinstrumenten und einem winzigen Joystick, mit dem der fast 300 Meter lange Ozeanriese später aus der Kieler Förde hinaus und schließlich auf See manövriert wird.

„Das Frachtschiff bei meiner Jungfernfahrt war mit 130 Metern sehr viel kürzer, wodurch wir viele kleine Häfen anfahren konnten. Das hat mir gut gefallen.“ Aber sechs Monate mit 16 Leuten auf engstem Raum zu verbringen, sei auch eine echte Herausforderung. „Wenn da einer schlecht gelaunt ist, überträgt sich das auf die gesamte Besatzung.“ Auf einem Kreuzfahrtschiff hingegen könne man die freie Zeit miteinander verbringen, aber auch für sich bleiben. Durch das Wohnkonzept der Single Share Cabins belegt der Offiziersanwärter seine Innenkabine allein und teilt sich ein Bad mit dem Nachbarn. Für die gemeinsame Freizeit stehen der Besatzung ein Fitness-Studio, ein Sonnendeck, die Kantine, ein Café und eine Bar zur Verfügung. Für Moritz bleibt es hier aber bei einer Cola: Offiziere dürfen acht Stunden vor Dienstbeginn keinen Alkohol trinken. Safety first.

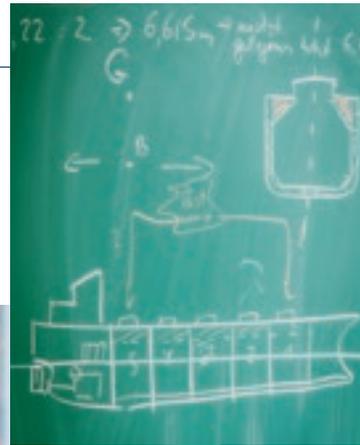


### NOCK

Das häufig offene Deck an den Seiten der Kommandobrücke. Es reicht jeweils bis zur maximalen Breite des Schiffs und gewährleistet so den optimalen Überblick. Für Manöver sind dort zusätzliche Navigations- und Bediengeräte installiert.

# AN LAND

8 SEMESTER NAUTISCHE HOCHSCHULE



*Moritz ist nicht der einzige TUI-Cruises-Kadett, der in Leer studiert: Auch drei seiner Kommilitonen haben auf Schiffen der Wohlfühlflotte angeheuert. An Land büffeln sie zusammen für Fächer wie Schiffs- und Ladungstechnik.*

## Vier Streifen sind das Ziel

Moritz hat seine Berufswahl keinen Tag bereut. Auch wenn der Bordalltag auf einem Kreuzfahrtschiff stark reglementiert ist. „Aber ich find's toll, wenn wir Probleme von vornherein vermeiden, indem wir uns an Vorschriften halten“, erklärt er. Seinen Traumjob auf einem Traumschiff zu finden und nach dem Studium bei TUI Cruises anzuhauern, wäre ganz nach seinem Geschmack.

Bis dahin muss er noch zwei Semester an der Seefahrtsschule Leer absolvieren. Mit rund 450 Studenten ist sie der kleinere Standort der Hochschule Emden-Leer. Er befindet sich in einem traditionellen Backsteingemäuer mit Campus, Rasenfläche und Bänken. Vor dem Gebäude, ganz im Geist der Zunft: eine **Backbordtonne**, auf die die GPS-Daten der Schule geschweißt wurden. „Wir waren 64 Studienanfänger, jetzt, im sechsten Semester, sind wir weniger“, erzählt Moritz. Das Leben auf See sei nicht jedermanns Sache. Mathe und Physik, insbesondere Thermodynamik, hätten es in sich. Moritz begeistert vor allem praktische Fächer. „Alles, was im Simulator stattfindet. Radartechnik, elektronische Seekartensysteme, Funktechnik.“ Kein Wunder – die Hochschule ist bestens ausgestattet. „Es gibt einen Arbeitsraum mit fünf Brückensystemen. Dort kann man alles einspielen: Anlegemanöver, schwierige Verkehrssituationen und sogar einen heftigen Sturm.“

Ab 2018 könnte Moritz sein Patent als Wachoffizier in den Händen halten. Dann hätte er anderthalb Streifen auf den Schultern. Vier sind das erklärte Ziel – und eine erfolgreiche Karriere auf See, wie die von Kapitän Burgman. Und was, wenn seine Familie ihn braucht? „Mit mehrjähriger Erfahrung als Kapitän könnte ich als Lotse anheuern. In der Nähe meiner Lieben.“ Ein guter Plan. Moritz Schaefer hat Kurs aufgenommen.



## BACKBORDTÖNNE

*Backbord- und Steuerbordtonnen sind Seezeichen der internationalen Seeschifffahrt. Sie markieren die Fahrwasser und unterscheiden sich in Form und Farbe. Kapitäne können so erkennen, an welcher Seite sie ein Seezeichen passieren müssen, um im Fahrwasser zu bleiben.*



## »Vom Blockchain-Experten über Digital-Marketing-Analysten bis hin zum Risk-Manager – wir suchen verstärkt außerhalb klassischer Touristikberufe.«

ELKE ELLER Mitglied des Vorstands  
Personal, Arbeitsdirektorin der TUI Group

### Frau Eller, welche Job-Perspektiven bietet die TUI Group?

Die Karrieren sind so vielfältig wie es TUI ist. Wir sind eine Top-Marke, nah am Kunden, sehr international und sehr emotional vom Produkt. Kreative Marketing-Professionals finden hier viel Raum, wenn es um Kampagnen oder CRM geht. Wir werden immer digitaler, haben die Blockchain-Technologie eingeführt. IT-Entwickler, Risk-Manager, Mathematiker und Yield-Manager haben TUI bei ihrer Berufs- und Karriereplanung zunächst vielleicht gar nicht im Blick. Wir sind gleichzeitig Fluggesellschaft und Hotelbetreiber, haben Kreuzfahrtschiffe und Reiseveranstalter unter unserem Dach. TUI ist in mehr als 100 Destinationen der Erde präsent, wir müssen bei geopolitischen Risiken schnell entscheiden – für unser Geschäft und im Sinne der Kunden. Aufgrund dieser Vielfalt, der strategischen Herausforderungen und der Internationalität ist TUI in der Konzernzentrale wie in den operativen Gesellschaften ein hoch attraktiver Arbeitgeber. Wir suchen heute verstärkt auch außerhalb der klassischen Touristikberufe. Für Mitarbeiter in klassischen touristischen Berufen, auch vor Ort in den Zielländern, wollen wir natürlich die erste Wahl als Arbeitgeber bleiben.

### TUI wird vor allem mit Strand und Kreuzfahrten verbunden, weniger mit Programmiersprache und Apps, oder?

Unsere Vision heißt: Think Travel, Think TUI. Natürlich suchen wir Menschen mit einer Leidenschaft fürs Reisen – die mit einer Lei-

denschaft für das Digitale zusammengeht. Als führender Tourismuskonzern bieten wir Berufe entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette. Wir suchen Profis für Urlaub – in den touristischen Berufen, aber immer mehr auch die Datenanalysten und Digitalstrategen. Deshalb heben wir als Arbeitgebermarke in Zukunft die digitale Komponente unserer Unternehmens-DNA stärker hervor. Der neue Auftritt wird derzeit in 14 europäischen Märkten ausgerollt. Mit modernen und überraschenden Illustrationen sprechen wir die an, die mit uns die digitale Transformation der TUI gestalten wollen.

### Straht die neue Kampagne auch in das Unternehmen?

Hoch motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben uns zu dem gemacht, was wir sind: die Nummer 1 der Touristik. Der neue Arbeitgeberauftritt spiegelt diese gemeinsame Leistung wider, soll aber auch für zukünftige Herausforderungen, insbesondere auf dem Feld der Digitalisierung, motivieren. Wenn wir unseren Kunden ein digitales TUI-Erlebnis bieten wollen, müssen wir auch im Unternehmen digitaler werden. Wie wir zusammenarbeiten, wie wir Entscheidungen treffen, wie unsere Büros gestaltet sind – hier haben wir etwas verändert und werden weitere Veränderungen anstoßen, um fit für die Zukunft zu sein. Mobiles Arbeiten gehört dazu, auch mehr Arbeitszeit- und Arbeitsplatzsouveränität. In den Landeszentralen in Schweden und den Niederlanden haben wir sehr moderne Bürolandschaften,

technisch top ausgestattet, viel Kommunikation, weil sich die Mitarbeiter begegnen und keine formalen Verabredungen mehr treffen müssen. Das setzt Kreativität frei, bringt Motivation. So wollen junge Menschen arbeiten – und ehrlich gesagt, ich auch. Ich schöpfe Kraft, wenn ich mit den Mitarbeitern zusammenkomme, direkt im Projekt bin, an ihren Diskussionen teilhabe. Das ist in offenen, modernen Umgebungen viel einfacher.

### Wie stellt TUI sicher, dass die Mitarbeiter im Unternehmen bereit für die digitale Transformation sind?

Jeder Markt ist anders. In den skandinavischen Ländern ist der Lebensalltag viel digitaler als in Deutschland. Man kauft die Brötchen und bezahlt mit dem Handy, die Behördengänge sind online. In Deutschland ist das in der Fläche noch undenkbar. Deshalb sind auch die verschiedenen Unternehmensbereiche in dieser Frage derzeit unterschiedlich weit. Mich hat die „Digital Safari“ für die Kolleginnen und Kollegen in Schweden, Dänemark, Norwegen und Finnland überzeugt. Alle Mitarbeiter konnten vor Ort digitale Technologien testen oder sie sich von Experten erklären lassen. Manche Entwicklungen werden kommen, andere nicht. Aber es ist wichtig, sich damit zu beschäftigen. Jeder konnte bei der Digital Safari sein „Lerntempo“ selbst bestimmen. Aber am Ende hatten alle ein Grundverständnis davon, was auf uns als Unternehmen und auf jeden einzelnen Mitarbeiter zukommt. Und ich bin überzeugt: Das ist ein sehr guter Ansatz.

*Vollkommen klar: Ein internationales Unternehmen lebt von Menschen mit internationaler Erfahrung. Deswegen lädt TUI Mitarbeiter ein, berufliche Stationen im Ausland zu verbringen. Davon profitieren nicht nur die, die den Perspektivwechsel wagen. Das Verständnis für internationale Denkkulturen und Arbeitswelten wächst auch im neuen Team der Mitarbeiter. Dies ist der Auftakt für mehr globale Mobilität bei TUI. Wer diesen Schritt gehen möchte, wird individuell unterstützt. Etwa bei der Wohnungssuche, der Umzugslogistik oder der Schulwahl für die Kinder. Lernen Sie in verschiedenen Momentaufnahmen drei TUI-Mitarbeiter kennen, die ihre Welt auf den Kopf gestellt und Lebens- sowie Arbeitsmittelpunkt ins Ausland verlegt haben.*



# BLICK

# WECHSEL



GAMZE, 32, FÜR SECHS MONATE IN PARIS.

»Ich hatte im Vorfeld schon Kontakt mit meinen neuen Kollegen. Das hat die Aufregung gemildert und die Vorfreude geweckt. Ich werde mich hier richtig gut einbringen können.«

VON HANNOVER  
(DEUTSCHLAND)

NACH PARIS  
(FRANKREICH)



Es gibt im Leben Länder und Sprachen, zu denen man eine ganz besondere Verbindung hat. Für Gamze Kaba sind dies Frankreich und die französische Sprache. Was gibt es da Schöneres, als einmal richtig einzutauchen in die Landeskultur und das Alltagsleben vor Ort? Neben der Neugier auf das neue Arbeitsumfeld ist es aber auch der Genuss, auf den sich Gamze Kaba in ihrem Gastland ganz besonders freut. Im September startete Sie als TUI GROUP Manager Audit – Content & Central Functions in Paris.

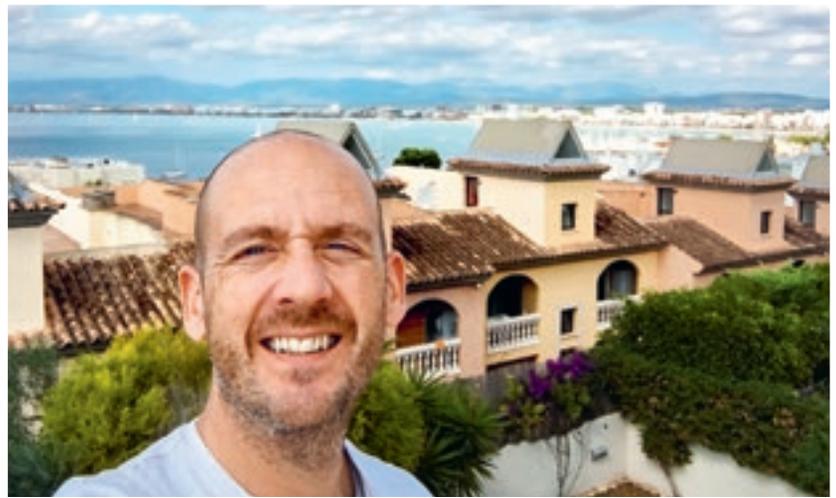
TUI Group Manager Audit – Content & Central Functions

**GAMZE KABA**

## ANDRÉ ILLMER

Head of Balearics – TUI Destination Services

André Illmer sagt über sich selbst, das Reisen liege ihm im Blut. In schöner Regelmäßigkeit ziehe es ihn ins Ausland zu einem Ortswechsel. Der gebürtige Deutsche ist in Ungarn aufgewachsen und hat auch in seinem Arbeitsleben bereits einige Auslandsstationen hinter sich. Bevor er als Head of Balearics TUI Destination Services mit seiner Familie auf die Urlaubsinsel Mallorca kam, war er fünf Jahre lang in der Schweiz tätig. Wichtigster Begleiter, um an so unterschiedlichen Orten glücklich zu werden: die Flexibilität, sich auf die Gegebenheiten vor Ort einzulassen. Anzunehmen, dass es andernorts anders läuft, als man es gewohnt ist. Und dass sich immer auch sehr bereichernde Erfahrungen im Neuen, Anderen finden.



🕒 ANDRÉ, 40, SEIT 2015 AUF MALLORCA.

VON RICHTERSWIL  
(SCHWEIZ)

NACH PALMA DE MALLORCA  
(SPANIEN)



«Es klingt nach einer interessanten und anspruchsvollen Herausforderung, Head of Balearics bei TUI Destination Services zu werden – und das hat sich auch bewahrheitet: Ich bin nicht nur in meiner neuen Führungsrolle stark gewachsen.»



Um bei TUI international Karriere zu machen, müssen Sie nicht erst TUI-Mitarbeiter sein. Weitere Infos:

[https://www.tui-group.com/de/jobcareer/warum\\_tui](https://www.tui-group.com/de/jobcareer/warum_tui)



 STEPHANIE, 25, SEIT APRIL 2017 IN STOCKHOLM.

»Es sind scheinbar unbedeutende Dinge, wie der Aufbau einer E-Mail, die dazu führen, dass ich mich sehr britisch fühle. Wir neigen da mehr zum Smalltalk. Diese kleinen Unterschiede erzählen mir viel über die Kommunikationskultur eines Landes.«

VON LONDON  
(GROSSBRITANNIEN)

NACH STOCKHOLM  
(SCHWEDEN)



Wer die Schweden kennenlernen will, der muss sich nach draußen begeben. In den kurzen Sommern findet ein Großteil des Lebens bei Aktivitäten im Freien statt. Als passionierte Läuferin teilt Stephanie Darvill diese Liebe zur Bewegung und schätzt die Fähigkeit der Schweden, immer das Beste aus dem zu machen, was sie vorfinden. Eben auch aus kurzen Sommern. Seit April 2017 ist die gebürtige Britin als Consumer Research Project Manager bei TUI Nordic in Stockholm.

Consumer Research Project Manager – TUI Nordic

**STEPHANIE DARVILL**



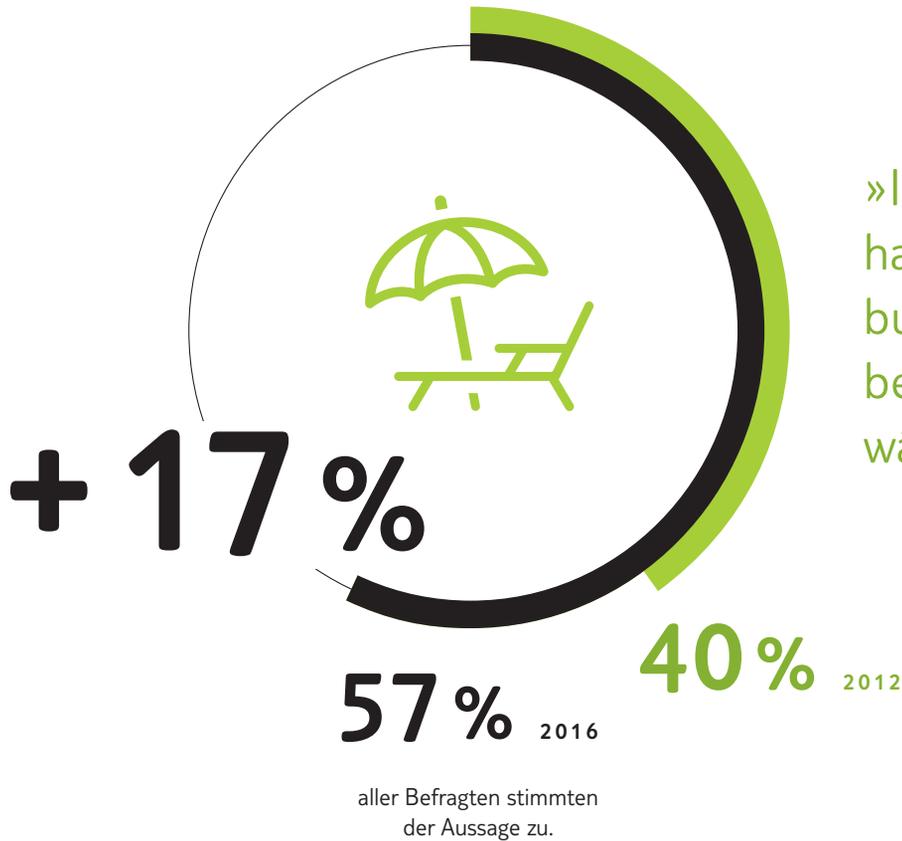
# GUTE FRAGE

*Nachhaltigkeit ist in der Mitte der Gesellschaft längst angekommen.  
Aber wie grün und sozial ticken Urlauber wirklich? Und wo  
können wir sie dabei noch besser unterstützen? Wir haben nachgehakt.  
Zwei Studien im Überblick.*

## STUDIE 1 Urlauberbefragungen zum Thema „Nachhaltiger Tourismus“

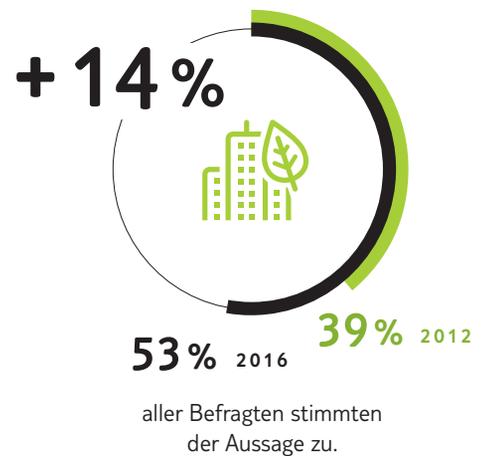
Die Aufmerksamkeit für ökologische und soziale Verantwortung steigt, das Interesse an entsprechenden Reisen und auch am Pflichtbewusstsein der Anbieter ist groß: Das ist das Ergebnis von zwei repräsentativen Umfragen unter Urlaubern.\* Für uns eine Bestätigung der TUI-Nachhaltigkeitsstrategie „Better Holidays, Better World“ in deren Rahmen wir ab 2020 jährlich zehn Millionen grünere und fairere Urlaubsreisen anbieten wollen. Und ein guter Anlass, um gemeinsame Nachhaltigkeitsstandards der Tourismusbranche gemäß GSTC (Global Sustainable Tourism Council) weiter voranzutreiben.





»Ich würde nachhaltigere Reisen buchen, wenn diese besser verfügbar wären.«

»Ich habe einen besseren Eindruck von Reiseunternehmen, die aktiv in den Umweltschutz oder soziale Initiativen investieren.«



»Der Umwelt zuliebe würde ich meine Angewohnheiten anpassen.«

\* Die Umfragen wurden in den Jahren 2012 und 2016 in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Schweden, Belgien und den Niederlanden durchgeführt. Befragt wurden jeweils mehr als 3.000 Personen, die in den vorangegangenen zwei Jahren mindestens eine Reise unternommen hatten.

## STUDIE 2

### Experiment zur Wiederverwendung von Handtüchern

Neuer Tag, neues Handtuch? Was zuhause undenkbar ist, ist im Hotel für viele Normalität. Melvin Mak, Nachhaltigkeitsmanager bei TUI, hat sich gefragt, warum das so ist – und ein Experiment gestartet. Auf der Kanareninsel Fuerteventura, im TUI Magic Life Club, waren einen Monat lang Schilder mit verschiedenen Texten im Einsatz – mit überraschendem Ergebnis.

ALTBEKANNT: DER UMWELT ZULIEBE

»Täglich werden in den Hotels weltweit tonnenweise Handtücher gewaschen und entsprechende Mengen an Waschmittel verbraucht, das unser Wasser belastet. Entscheiden Sie selbst.«



**43%**

WIEDERVERWENDETE KLEINE  
HANDTÜCHER

**39%**

WIEDERVERWENDETE  
GROSSE HANDTÜCHER



VÖLLIG NEU: GEWOHNHEITEN BEDIENEN

»Benutz mich morgen nochmal.  
Wie zuhause.«



**56%**

WIEDERVERWENDETE KLEINE  
HANDTÜCHER

**49%**

WIEDERVERWENDETE  
GROSSE HANDTÜCHER

UNGEWÖHNLICH: MIT HUMOR

»Nur noch einmal kuscheln.  
Benutz mich morgen  
noch einmal.«



**33% | 26%**

KLEIN GROSS



HOCHGERECHNET AUF EIN JAHR IM TUI MAGIC LIFE CLUB FUERTEVENTURA



**129.000 Liter**

WENIGER  
WASSERVERBRAUCH



**1,676 kg**

EINGESPARTE  
EMISSIONEN

Der TUI Magic Life Club Fuerteventura verfügt bei 700 Zimmern über eine Gesamtkapazität von 1.800 Gästen, die Studie wurde in einem Zeitraum von etwas mehr als einem Monat durchgeführt. Weitere Testläufe in Hotelkategorien mit anderen Gästegruppen, über einen längeren Zeitraum hinweg und mit weiteren Formulierungen sind geplant.

»Auch wenn man im Urlaub ist, will man sich in mancher Hinsicht wie zuhause fühlen.«



**MELVIN MAK**  
Nachhaltigkeitsmanager – TUI Benelux

**Wie sind Sie auf die Idee gekommen, dass die Formulierung auf den Schildern ein Knackpunkt sein könnte?**

Persönlich bin ich der Meinung, dass Mitteilungen wie „Benutzen Sie Ihr Handtuch ein weiteres Mal – der Umwelt zuliebe!“ sehr nervig und unrealistisch sind. Als ob man die Erde retten könnte, indem man sein Handtuch ein weiteres Mal verwendet. Wenn es doch nur so leicht wäre! Ich dachte mir, formulieren wir doch eine Botschaft mit Ansporn. Eine Mitteilung etwa, die dem Gast gegenüber ehrlich ist und gleichzeitig eine größere Wirksamkeit erzielt. Ich habe begonnen, Fachliteratur zu durchforsten und herausgefunden, dass es viele Studien dazu gibt, wie man durch Kommunikation überzeugt. Nicht nur ganz im Allgemeinen, sondern auch konkret im Tourismus und sogar bei der Verwendung von Handtüchern. Aber es schien eine Lücke in der Fachliteratur zu geben: Als Wirkungsfaktoren hatte man bisher weder unsere eigenen Angewohnheiten noch die animierende Kraft von Humor und Spaß betrachtet. Also habe ich mir ein Experiment überlegt, um das selbst zu untersuchen.

**Haben die Ergebnisse Sie überrascht?**

Jein. Unterschiede habe ich schon erwartet, aber mich hat die erhebliche Auswirkung der jeweiligen Tonlagen überrascht. Auch wenn man im Urlaub ist, will man sich in mancher Hinsicht wie zuhause fühlen. Während der

Befragung der Gäste habe ich herausgefunden, dass der durchschnittliche Gast sein eigenes Handtuch drei bis vier Tage verwendet. Also habe ich mir sogar schon vor der Auswertung der Daten gute Ergebnisse von der Mitteilung erhofft, die auf Gewohnheiten anspielt. Dass die scherzhafte Mitteilung nicht so toll funktionierte, ist vielleicht auf meinen mangelnden Sinn für Humor zurückzuführen. Aber es gibt auch bessere Erklärungen: Was der eine lustig findet, wirkt auf den anderen ganz anders. Kulturen spielen vielleicht eine Rolle. Und wenn der Witz nicht ankommt, kann er nicht wirksam sein. Ich bin mir sicher, dass Humor auch etwas bewegen kann, aber wir haben (noch) nicht die richtige Formulierung gefunden.

**Was könnten die nächsten Ziele in Sachen Nachhaltigkeit sein – und was interessiert Sie persönlich besonders?**

Wo soll ich anfangen? Zunächst sollten wir auf alle Fälle die Ziele unserer „Better Holidays, Better World“-Strategie bis 2020 umsetzen. Um diese zu erreichen, müssen sich alle Kollegen damit auseinandersetzen. Aber wenn ich mir ein Thema aussuchen dürfte, dann die Energie. Es gibt schon jetzt so viele Initiativen und Technologien, und bald kommen mehr dazu. Überall liegt Potenzial für die nächsten

Schritte: Der Biokraftstoff gewinnt in der Luftfahrt an Bedeutung, der Solarstrom wird immer preiswerter und bietet sich in unseren sonnigen Zielländern gut an. Zusammen mit meinen Kollegen und den Nachhaltigkeitsteams der ganzen TUI Group arbeiten wir hart daran, unsere Nachhaltigkeitsstrategie voranzubringen. Und ich bin mir sicher, dass wir auch weiterhin unsere Arbeit verbessern werden.



## KRETISCHE HELDEN



Ξέρω ακριβώς ποιος  
είναι ο ρόλος μου σ'αυτή  
τη γη. Δεν μπορώ  
να είμαι κλεισμένος μέσα,  
εγώ ανήκω έξω στις  
ελιές μου.



»Ich weiß ganz genau, was meine Rolle in diesem Leben ist. Ich kann nicht drinnen sein, ich gehöre nach draußen zu meinen Oliven.«

DIMITRIS LOUMPAKIS, Olivenbauer auf Kreta, Griechenland



Λένε ότι ένα ελαιόδεντρο  
δεν πεθαίνει ποτέ. Είναι πολύ έξυπνα δέντρα  
και έχουν την ιδιαίτερη ικανότητα  
να προσαρμόζονται στο περιβάλλον.

*»Man sagt, der Olivenbaum stirbt nie. Es sind intelligente Bäume und wahre Anpassungskünstler.«*



*Wer die Menschen in Sachen nachhaltigeres Wirtschaften zum Umdenken bringen möchte, muss oft im Kleinen beginnen. In etwa so klein wie eine kretische Olive – gepflanzt und bewirtschaftet von Bauern, die es wagen, neue Wege zu gehen.*

Dimitris Loumpakis ist ein kretischer Landwirt, der sein Land nachhaltig bewirtschaftet. Seit kurzem nimmt er an einem Pilotprojekt der TUI Care Foundation teil, das darauf setzt, den Wein- und Olivenanbau auf Kreta nachhaltig zu gestalten und langfristig mit dem Tourismus zu verknüpfen. Mit Dimitris sowie Sotiris Bampagiouris von den Local Food Experts, die das Projekt für TUI vor Ort umsetzen, machen wir uns auf den Weg in die Olivenhaine. Im Tal von Sarchos, 500 Meter über dem Meer gelegen, besuchen wir den Chonos-Olivenhain und erleben mit allen Sinnen, was dieses Kultur- und Wirtschaftsgut für die Menschen bedeutet, die sich dem nachhaltigen Olivenanbau verschrieben haben. Denn verschrieben haben muss man sich dieser Aufgabe: Die nachhaltige Bewirtschaftung ist besonders arbeitsintensiv, für einen rücksichtsvollen Umgang mit dem Boden und der umgebenden Vegetation wird der Einsatz schweren Gerätes vermieden, das in der konventionellen Landwirtschaft eingesetzt wird.

Dimitris würde es nicht anders haben wollen. Immer wieder hält er inne, reicht uns eine Bio-Zitrone zum genussvollen Schnuppern, pflückt wilden Oregano und sammelt am Wegesrand Walnüsse auf, die wir gemeinsam knacken. Was mit dem Duft unbekannter wilder Kräuter verführt und dem Besucher vor allem idyllisch scheint, ist noch viel mehr: das Gleichgewicht einer gesunden, lokalen Biodiversität. Hier setzt man auf Vielfalt und die Eigenschutzmechanismen der Natur im Kampf gegen Schädlinge. Und auch zum Schutz des ausgedörrten Bodens, der immer häufiger mit einem Wechselspiel von langen Dürreperioden und kurzem heftigen Starkregen zu kämpfen hat.

#### **Eine Tradition für die Zukunft**

Knapp 95 Prozent der auf Kreta angebauten Oliven werden zu Öl verarbeitet. Wer dieses Olivenöl verkostet, macht Bekanntschaft mit vielen Facetten der griechischen Insel. Die

Olivenbäume mit ihren charakteristischen knorrigen Stämmen sind allgegenwärtig und prägen das Landschaftsbild.

Man liest, dass die ältesten Überreste kultivierter Oliven auf Kreta entdeckt wurden. Bei so viel Geschichte und Verbundenheit mit der am Baum fast unscheinbar wirkenden Steinfrucht versteht man den Stolz der Bauern. Viel kulturelles Erbe und Identität hängen mit den Olivenhainen und ihren Produkten zusammen. Knapp 44 Prozent der landwirtschaftlich genutzten Fläche Kretas gehören den Olivenbäumen. Die Insel ist einer der größten Olivenölexporteur Europas.

Die Vielfalt im Chonos-Hain steht stellvertretend für die Insel Kreta. Die größte griechische Insel zählt mit 1.700 verschiedenen Pflanzenarten zu den artenreichsten Gebieten Europas. Und allein zehn Prozent dieser vielfältigen Flora sind endemischer Natur, das heißt, sie sind so nur auf Kreta zu finden.

Ein Aber gibt es bei diesen beeindruckenden Fakten: Der Anteil biologisch und gleichzeitig nachhaltig bewirtschafteter Olivenhaine ist noch gering. Ein Umstand, den das Projekt der TUI Care Foundation ändern möchte. Oliven-, Wein- und Getreidebauern finden ein Dach in der lokalen Initiative, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die lokalen Produzenten wie Dimitris mit weiterverarbeitenden Partnern und einem nachhaltigen Tourismus zusammenzubringen und so Kreta langfristig zu einer Vorbild-Destination für nachhaltige Ernährung auszubauen.

#### **Versteckte Reichtümer**

Sotiris Bampagiouris von den Local Food Experts ist der bewahrende Blick auf den Umgang mit der Natur in der Landwirtschaft wichtig. „Biologische Landwirtschaft ist nicht automatisch gleichzusetzen mit nachhaltiger Landwirtschaft. Das ist aber genau das, was wir in unseren Projekten anregen und umsetzen wollen: eine nachhaltige Bewirtschaftung nach Bio-Richtlinien, die nutzt und bewahrt, was sie vor Ort vorfindet“, erklärt uns Sotiris, der selbst Ökologischen Landbau studiert hat und sich seit 22 Jahren auf Kreta engagiert. „Das geht von der Produktion des eigenen Düngers bis hin zum Rückgriff auf lokale Arten in Flora und Fauna zum Schutz vor Insekten und zur Bewahrung des Bodens“, beschreibt Sotiris den Respekt für und die Rückbesinnung auf traditionelle Methoden des Olivenanbaus.



»Der wachsende Tourismus gefährdet den griechischen Geist. Wir schaffen Produkte, die ihn stärken und auch für Urlauber authentisch erlebbar machen.«

**SOTIRIS BAMPAGIOURIS** Vorsitzender und Mitbegründer des sozialen Unternehmens Local Food Experts

Überhaupt steckt ein Tag in den Olivenhainen voll kretischer Geschichte: Eine unscheinbare Ansammlung der knorrigen Bäume entpuppt sich als lebendige Historie. Die stattlichen Olivenbäume sind über 2.000 Jahre alt, Zeugnis der minoischen Kultur, einer der frühesten Hochkulturen Europas. Die Wurzeln der wilden Olivenbäume entwachsen buchstäblich der Vergangenheit. Darauf aufgesetzt, wiederum ein Zeugnis jüngerer Zeit, sind die Stecklinge ertragreicherer Olivensorten. Diese Form der Pflanzenveredelung kennen wir aus der Rosenzucht und dem Obstbau.



*Tourismus ist für viele Länder der wichtigste Wirtschaftsfaktor. Griechenlands Premierminister Alexis Tsipras unterstützt die Initiativen von TUI und der TUI Care Foundation in seinem Land.*



Hier auf Kreta mag man sie als Sinnbild für die Symbiose zwischen Mensch und Natur sehen. Doch nicht immer war diese symbiotische Beziehung von Respekt und Wissen geprägt.

Sotiris und Dimitris erzählen uns, dass in den 90er-Jahren Berater der Regierung die Bauern anhielten, ihre Olivenbäume, die teilweise Jahrhunderte alt waren, zugunsten ertragreicher Neupflanzungen aufzugeben. Es ging damals um intensive Anbauweisen, etwa mittels Stickstoffdüngern, Fräsmaschinen und intensiver Bewässerung. Heute bedauern viele diesen Schritt. Der nachhaltige Olivenanbau, den die Agrarwissenschaftler der Local Food Experts in ihren Seminaren lehren, ist ein Ansatz, um solche Fehler zukünftig zu vermeiden. Die Initiative betritt auf Kreta Neuland und hat Pilotcharakter: Will man zukünftig weiterdenken und auch den Tourismus mit einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise koppeln, müssen die Grundlagen dafür bei den Bauern geschaffen werden. Diese werden zu Multiplikatoren, zu Sprechern einer bewussten, wertschätzenden Annäherung an traditionelle Bewirtschaftung und Kulturpflanzen. Und sie schaffen Orte, die es Besuchern ermöglichen, in Kontakt mit ursprünglicher lokaler Küche und Kultur zu kommen.



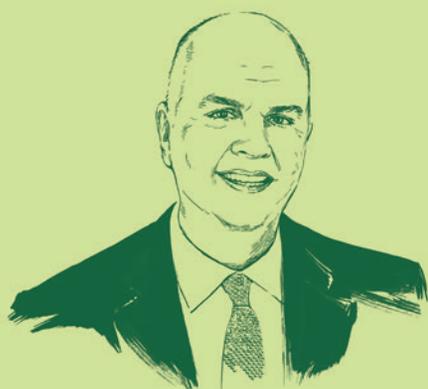
### **Guten Appetit: Genuss verbindet**

In der Ortschaft Kroussonas lernen wir Manolis Kokologiannakis kennen, einen Bekannten von Dimitris und Sotiris. Er betreibt hier ein Restaurant, das seit Generationen in Familienhand ist. Seine Anfänge als Koch hatte Manolis jedoch in der Hotellerie: In einem der großen Hotels an Kretas Küste war er für die Produktion von weit mehr als 100.000 Mahlzeiten im Jahr zuständig. Heute leitet er die Traditions-Taverne seiner Familie.

Die Zutaten für den Salat stammen vom eigenen, traditionell biologisch bewirtschafteten Feld. Das Schwein durfte in Ruhe aufwachsen, der Weißwein stammt von Reben, die so nur hier rund um das Dorf wachsen. Das satte, goldgelbgrüne Olivenöl wird zur inhaltlichen Klammer des ausgedehnten Mittagessens. Ob warm oder kalt, in jeder Speise wirkt es anders und immer rundet es das geschmackliche Erlebnis ab. Die traditionelle Olivenölverkostung wird zu einem Highlight. Man wünscht

sich, dass noch viel mehr Besucher Kretas den Weg auch in lokale Restaurants wie das von Manolis finden. Nicht nur für den Genuss, sondern auch, um talentierten Menschen mit guten Ideen eine Grundlage zu geben, diese Ideen in die Tat umzusetzen. Das schafft neue Perspektiven in einer ländlichen Region, die unter der Landflucht der jungen Menschen leidet.

Der Ausbau Kretas zur Vorbilddestination für nachhaltige Ernährung im Urlaub, den die TUI Care Foundation in Zusammenarbeit mit Futouris und dem sozialen Unternehmen Local Food Experts vorantreibt, stärkt solche lokalen Initiativen. Wenn man langfristig einen Rückkopplungseffekt für die Bevölkerung in den jeweiligen Destinationen schaffen möchte, muss die Verknüpfung der lokalen Wirtschaft mit dem Tourismus im Kleinen beginnen.



#### THOMAS ELLERBECK

Mitglied im TUI Group Executive Committee, verantwortet die Bereiche Politik und Internationale Beziehungen, die weltweite Konzernkommunikation, Umwelt und Nachhaltigkeit sowie Stiftungen. Darüber hinaus ist er Vorsitzender des Kuratoriums der TUI Care Foundation.

### Welche Bedeutung hat der Tourismus für die Politik und die Regierungen in den Zielländern?

TUI ist in mehr als 100 Destinationen der Welt präsent, wir investieren in Hotel- und Clubanlagen, sorgen für Ausbildung und Beschäftigung. Es gibt sehr viele Anknüpfungspunkte für Gespräche mit den Regierungen, gerade wenn es um neue Projekte geht, um Hotels, die Aufnahme zusätzlicher Flüge oder aber auch generell die Weiterentwicklung und Neu-Positionierung des Tourismussektors eines Landes. Fest steht, der Tourismus ist für viele Länder der Erde der stärkste Wirtschaftsfaktor und damit ein Entwicklungsmotor für die Zukunft. Unsere Wachstumsstrategie „TUI 2022“ findet große Aufmerksamkeit bei den Regierungen der ASEAN-Region. Als Singapur Heimathafen für die Mein Schiff 1 wurde, hat sich Singapurs Präsident Toni Tan Zeit für ein Gespräch genommen. Die Stationierung eines Schiffs bringt mehr Flüge, Tausende neue Passagiere für Fluggesellschaften und Flughäfen, aber auch zusätzliche Hotelübernachtungen vor und nach der Schiffsreise. In Griechenland haben wir mit Premierminister Tsipras diskutiert, welche Wege es gibt, die Saison in Griechenland erfolgreich zu verlängern, und wie mehr lokale Produkte den Weg in die Hotels finden. Also lokale Lieferketten und die Vernetzung der Sektoren Tourismus, Landwirtschaft und Weinbau.

## »Tourismus ist die effektivste Form der internationalen Entwicklungszusammenarbeit.«

### Ist die Nachhaltigkeit auch in den Urlaubsländern stärker in den Fokus gerückt?

Der wirtschaftliche Erfolg des Tourismussektors und soziale und ökologische Nachhaltigkeit hängen eng zusammen. Denn die Gäste wollen ein intaktes Umfeld. Dazu gehören Standards zum Schutz von Umwelt und Tieren und insbesondere faire Sozialstandards für die Menschen im Gastland. Wir setzen uns ein für sozial, wirtschaftlich und ökologisch intakte Regionen. Zugang zu einer besseren Bildung und Ausbildung spielt eine entscheidende Rolle. 2015 haben wir die TUI Care Foundation gegründet, sie ist inzwischen in über 25 Ländern mit Projekten tätig. Sie arbeitet mit NGOs, mit Regierungen und mit lokalen Betrieben zusammen. In der TUI Academy in der Dominikanischen Republik erhalten junge Menschen eine Ausbildung in klassischen Hotelberufen, sie werden danach mindestens ein Jahr in Partner-Hotels beschäftigt, damit sie Erfahrungen in der Praxis sammeln. Und dann stehen sie für den lokalen Arbeitsmarkt zur Verfügung. Solche TUI Academies haben wir inzwischen in sechs Ländern. Gerade haben wir beschlossen, mit der TUI Care Foundation und der TUI Academy nach Vietnam zu gehen.

### Wie realisieren Sie Ihre Ziele vor dem Hintergrund aktueller geopolitischer Herausforderungen?

Die Bewertung der politischen Rahmenbedingungen für das Geschäft ist eine Kernaufgabe der TUI-Konzernbüros in Brüssel und Berlin. Vieles betrifft die nationalen Regierungen, vieles aber auch Europa. Unter anderem die Folgen des Brexit. Wenn es um die Urlaubsländer geht, konzentrieren wir uns

darauf, die positiven gesellschaftlichen Effekte des Tourismus zu stärken. Das Thema Jugendarbeitslosigkeit ist in Spanien oder Griechenland weiter ganz oben auf der Agenda. Was können wir also im Tourismussektor tun, um die Situation nachhaltig zu verbessern? In vielen Ländern Südeuropas hat der Tourismus in der Rezession nicht nur Arbeitsplätze gesichert, sondern auch viele neue Jobs geschaffen. In Schwellen- und Entwicklungsländern ist die Bedeutung des Sektors nochmal größer. Hier findet in erheblichem Maße ein Transfer von Wohlstand statt – Urlauber bringen in jedem Jahr mehr als eine halbe Billion US-Dollar in Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen. Die Tendenz ist stark steigend. Damit übertreffen Tourismusaussagen die Entwicklungshilfe um ein Vielfaches. Wahrscheinlich ist Tourismus die effektivste und effizienteste Form der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Zusammengefasst: Wir können die Weltpolitik natürlich nicht ändern, aber wir können als führender Touristikonzern Stellung beziehen und ein verlässlicher und engagierter Partner für unsere Zielländer sein, wenn es um Bildung, Ausbildung, Sozialstandards und Umwelt geht.

### Wie sieht Ihr Engagement konkret aus?

Wer führt, muss auch Verantwortung übernehmen. Und das tun wir. Unser Ziel ist es, bis 2020 die Zahl nachhaltiger Reisen auf zehn Millionen zu steigern. Dies erreichen wir durch die konsequente Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Wir wollen die positiven Effekte stärken, gleichzeitig negative Effekte minimieren. Dies ist auch das Ziel unserer Stiftungsarbeit: Bis 2020 will TUI jährlich zehn Millionen Euro für gesellschaftliches Engagement zusammenbringen – der Großteil davon fließt in die Arbeit der TUI Care Foundation. Unsere Stiftung unterstützt Projekte, die jungen Menschen neue Zukunftsperspektiven eröffnen, die lokale Wertschöpfung steigern und Umwelt und Natur in unseren Destinationen schützen. Ein Expertenbeirat bewertet die Projektvorschläge und ein unabhängiges Stiftungskuratorium entscheidet über die Mittelvergabe. Wir wollen Transparenz, denn sie schafft Vertrauen.

PROJEKTE DER

# TUI Care Foundation

weltweit

Die TUI Care Foundation engagiert sich für gesellschaftlich, ökologisch und wirtschaftlich intakte Destinationen.

Asien

## ASIEN

TUI ELEPHANT AID – Eine artgerechte Zukunft für Asiatische Elefanten und Betreuung vorbildlicher tierfreundlicher Unterkünfte

Vietnam

## VIETNAM

TUI ACADEMY – Schule und Ausbildung, um neue Lebenschancen für junge Straßenarbeiter zu erschließen

Philippinen

## PHILIPPINEN

TUI CARES – Kinder und Familien gegen Naturkatastrophen schützen und ihnen durch nachhaltige Landwirtschaft sowie Fischerei eine Lebensgrundlage sichern

Mexiko

## DOMINIKANISCHE REPUBLIK

TUI ACADEMY – Lebenskompetenz und Ausbildung, z.B. in der Tourismusbranche, um junge Menschen vor Ausbeutung zu schützen

Dominikanische Republik

Jamaika

## JAMAIKA

TUI CARES – Das Einkommen der Bewohner in Montego Bay durch handwerkliche und unternehmerische Fähigkeiten erhöhen

Curaçao

## CURAÇAO

TUI CLEAN & GREEN – Eine nachhaltige Entsorgungswirtschaft fördern und Kinder zu Umweltbotschaftern ausbilden

## MEXIKO

TUI CHANCES – Kinder lernen, den Tourismus nachhaltig zu gestalten, um ihre zukünftige Lebensgrundlage zu sichern

---

## SPANIEN

TUI CARES – Einmaliges Kulturerbe erhalten und neue Arbeitsperspektiven in benachteiligten Gebieten schaffen, z.B. durch ein innovatives Weinbauprojekt auf Lanzarote

---

---

## GRIECHENLAND

TUI CARES – Neue Wege eröffnen, damit Wein- und Olivenbauern auf Kreta ihre Produkte und Erfahrungen den Besuchern anbieten können

---

---

## MAROKKO

TUI CARES – Junge Frauen stärken und Arbeit für junge Marokkaner in einem Fahrradprojekt schaffen

---



---

## WELTWEIT

TUI TURTLE AID – Meeresschildkröten schützen und artgerechte Lebensbereiche in Zielgebieten gestalten

---

---

## NAMIBIA

TUI ACADEMY – Allgemeine und berufliche Bildung für benachteiligte Mädchen im Frauenfußballzentrum Windhoek

---

---

## KROATIEN

TUI CARES – Das facettenreiche Programm fördert auch Kenntnisse über örtliche Landwirtschaftsprodukte, um von der wachsenden Tourismusbranche zu profitieren

---

---

## KAP VERDE

TUI CHANCES – Förderung der Schulbildung und grundlegende Versorgung der Kinder vor Ort

---



## Kap Verde



## Namibia

---

## SÜDAFRIKA

TUI CHANCES – Jungen und Mädchen in benachteiligten Gebieten lernen in der Grundschule, warum Naturressourcen wichtig sind

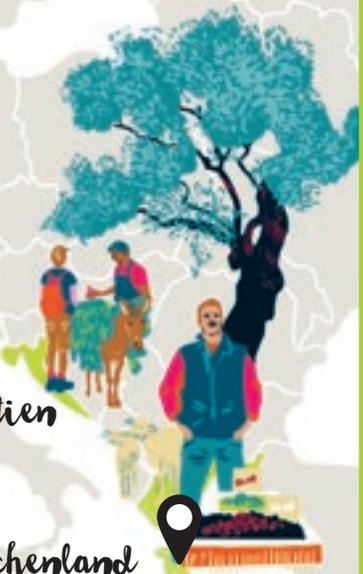
---



## Spanien



## Marokko



## Kroatien



## Griechenland



## Sansibar

---

## SANSIBAR

TUI ACADEMY – Neue Perspektiven für junge Frauen und Männer, als Touristenführer zu arbeiten

---



Alles rund um unsere Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit finden Sie hier:

<https://www.tuigroup.com/de-de/nachhaltigkeit>

# Impressum

---

## HERAUSGEBER

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

## TEXT UND REDAKTION

TUI Group, Konzernkommunikation  
TUI Group, Nachhaltige Entwicklung & Corporate Responsibility  
3st kommunikation, Mainz  
Peter Gaide, ag Text  
Maie-Brit Koch, Koch & Konsorten  
Sarah Paulus, artissage

## KONZEPT UND DESIGN

3st kommunikation, Mainz

## FOTOGRAFIE

André Illmer (S. 40 oben); Gamze Kaba (S. 39); Getty Images (S. 10–13);  
Michael Neuhaus (S. 18–23, 26, 29–33, 35–36, 40 unten, 48–52);  
TUI Group (S. 27); Plainpicture (S. 28); Rüdiger Nehmzow (Titel, S. 4–6);  
Stephanie Darvill (S. 41); TUI Cruises (S. 34)

## ILLUSTRATION

Blagovesta Bakardjieva (S. 13, 16, 37, 47, 53)  
Christine Rösch (S. 24–25, 54–55)

## DRUCK

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

---

Das Magazin und den Geschäftsbericht gibt es auch online:

<http://geschaeftsbericht2017.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. €	2017	2016 geändert	Veränderung in %	Veränderung in % bei konst. Wechselkurs
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>18.535,0</b>	<b>17.153,9</b>	<b>+8,1</b>	<b>+11,7</b>
<b>Bereinigtes EBITA<sup>1</sup></b>				
Hotels & Resorts	356,5	303,8	+17,3	+19,2
Kreuzfahrten	255,6	190,9	+33,9	+38,0
Quellmärkte	526,5	554,3	-5,0	-4,0
Region Nord	345,8	383,1	-9,7	-8,4
Region Zentral	71,5	85,1	-16,0	-15,8
Region West	109,2	86,1	+26,8	+27,0
Übrige Touristik	13,4	7,9	+69,6	+124,6
<b>Touristik</b>	<b>1.152,0</b>	<b>1.056,9</b>	<b>+9,0</b>	<b>+11,2</b>
Alle übrigen Segmente	-49,9	-56,4	+11,5	+3,4
<b>TUI Group</b>	<b>1.102,1</b>	<b>1.000,5</b>	<b>+10,2</b>	<b>+12,0</b>
Aufgegebene Geschäftsbereiche	-1,2	92,9	n.a.	
<b>Summe der Segmente</b>	<b>1.100,9</b>	<b>1.093,4</b>	<b>+0,7</b>	
<b>EBITA<sup>2,4</sup></b>	<b>1.026,5</b>	<b>898,1</b>	<b>+14,3</b>	
<b>Bereinigtes EBITDA<sup>4</sup></b>	<b>1.541,7</b>	<b>1.379,6</b>	<b>+11,7</b>	
<b>EBITDA<sup>4</sup></b>	<b>1.490,9</b>	<b>1.305,1</b>	<b>+14,2</b>	
Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	910,9	464,9	+95,9	
Ergebnis je Aktie <sup>4</sup> €	1,36	0,61	+123,0	
Eigenkapitalquote (30.9.) <sup>3</sup> %	24,9	22,5	+2,4	
Nettosach- und Finanzinvestitionen (30.9.)	1.071,9	634,8	+68,9	
Nettoliquidität (30.9.) <sup>4</sup>	583,0	31,8	n.a.	
Nettoliquidität (30.9.) <sup>5</sup>	-	318,0	n.a.	
Mitarbeiter (30.9.)	66.577	66.779	-0,3	

Differenzen durch Rundungen möglich.

Der vorliegende Geschäftsbericht der TUI Group bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2017, das den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis 30. September 2017 umfasst. Die Bezeichnung der Vorjahre wurde entsprechend angepasst.

Aufgrund folgender Änderungen in der Segmentierung wurden die Vorjahreswerte angepasst:

Der Großteil der im Vorjahr als aufgebener Geschäftsbereich ausgewiesenen Specialist Group (Travelopia) wurde im Juni 2017 veräußert. Zuvor wurden die ehemals zur Specialist Group gehörenden Einheiten Crystal Ski und Thomson Lakes & Mountains in die Region Nord umsegmentiert. Die bisher in der Region Nord ausgewiesene Hotelbetriebgesellschaft Blue Diamond Hotels & Resorts Inc. wurde in das Segment Hotels & Resorts umgliedert. Marella Cruises (vormals Thomson Cruises im Segment Region Nord) wird nun im Segment Kreuzfahrten ausgewiesen.

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

<sup>2</sup> EBITA definieren wir als Ergebnis vor Zinsen, Ertragsteuern und Aufwendungen aus der Bewertung von Zinssicherungsinstrumenten sowie Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte.

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

<sup>4</sup> Fortzuführende Geschäftsbereiche.

<sup>5</sup> Aufgegebene Geschäftsbereiche.

