



– GERMAN VERSION BELOW –

24 June 2022

Dear colleagues,

When the pandemic turned us into a company without a business virtually overnight in spring of 2020, all our attention was focused on one goal: saving TUI. At that point, we had very successful and profitable years behind us. Following our merger with TUI Travel, we had transformed ourselves from a classic tour operator to an integrated global tourism group. We had unified our brands worldwide and focused the Group on its core businesses. Non-core activities were sold in order to be able to invest consistently in our hotel and cruise companies, as well as in the new segment of activities. These Group business segments not only already generated two-thirds of our operating profit before the crisis, but they also provided double-digit earnings growth for years.

In 2018, we then launched the transformation of our Group into a digital platform company. At the core of this strategy was the focusing of our IT resources on TRIPS. The development and roll-out aimed to deliver our offerings to our 21 million customers in real-time, in the global cloud, individualised anywhere in the world. The implementation was already far advanced before the crisis so that we never gave up on the biggest change project of our company, even during the crisis. The course was always set for growth. Even in January 2020, our year-on-year booking growth was 17%. January 2020 was the strongest booking month in the company's history.

Then came 15 March 2020. With pandemic-related global travel warnings from governments, everything changed overnight. The market was intact, but the pandemic brought an end to global mobility and travel. I remember that Sunday in March 2020 well. I had called the GEC colleagues together in Hannover at noon after the consequences of the global shutdown became clear. The complexity of the challenge was dramatic. For many, TUI's survival was in doubt. That very evening we then drafted our first applications for Corona loans from the German state and completed them overnight. No one knew at the time how long this pandemic would last. Weeks turned into months, a year and finally two years.

The stabilisation packages by the German state provided for interventions in existing Executive Board contracts. In this context, the Supervisory Board had decided to roll over the resulting

option to resign to June 2022. The company reported on this in our 2020 and 2021 annual reports, among others. The set deadline of two years for deciding on my personal future seemed long to everyone involved at the time – and yet the time to decide has now come.

As a result, I have now decided to hand over my role as CEO of TUI to other hands at the end of the current financial year, on 30 September. The decision is not easy for me. However, I am convinced that now is a right time for a change at the top of the Group Executive Committee and the Executive Board. In making my decision, I have been guided by several questions that I have thought about a lot over the past weeks. Fortunately, I was able to do this at a time when the existential Corona crisis is over. This makes it easier to think about the future and to reflect on personal life planning, which I have of course also discussed with my family. Some thoughts on this:

1. We have successfully overcome the existential crisis. This phase is completed. The Group's survival was seriously threatened in 2020 – together we were able to rescue TUI. Our liquidity is high due to the strong operating business and the effect of our cost savings of now already almost 400 million euros per year. We are currently not drawing on any of the state's credit lines. Therefore, we have already repaid the first Corona aids. The fundamental tourism trends from before the pandemic are fully intact: People want to travel and they are also willing to spend more money on their holidays. This is exactly what we see in the bookings. We anticipate a strong travel summer with customer numbers almost on par with 2019. In our last trading update, prices showed a significant increase of 20% compared to pre-crisis levels. We expect to close this year with a significantly positive EBIT and are gaining market share. TUI is stronger, leaner and more digital today than before the pandemic. We have thus left the tough chapter of the "crisis", the struggle for survival without turnover and without business, behind us. I felt I had a particular responsibility here.
2. We are now starting a new chapter: the return to normality and profitable growth – of course, this is coupled with homework from the crisis and with new challenges: Reducing debt, strengthening the balance sheet and the further transformation of TUI. Furthermore, in these weeks we have to cope with additional operational Corona late effects for the entire industry, especially at airports and in flight operations.
3. For years, we have had very forward-looking succession planning for all management positions, which we regularly discuss with the Supervisory Board. We have a strong team and a management team waiting in the wings to take TUI forward in the next phase. That's another reason why I think now is the right time for a change.

At the beginning of the new financial year, a new CEO will be at the helm of our TUI. The Presiding Committee of the Supervisory Board proposes to the Supervisory Board to appoint our CFO Sebastian Ebel as CEO. Mathias Kiep is to take his place as CFO. I am very pleased with both appointments.

With new leadership, a new chapter begins. Of course, after two and a half years of pandemic, we do not pick up where we left off before the pandemic. In some respects, reconstruction and a fresh start now follow. Sebastian Ebel is an excellent choice for this next chapter. He is very close to the operational business, has extensive experience in tourism and in leading large organisations. He will be able to lead TUI back to profitable growth. He has proven this internally when he successfully led the growth areas of hotels, cruises, leisure and, in the meantime, tour operators in the Central Region on the Executive Board.

As an experienced CFO, he will actively tackle the consequences of the crisis from day 1: Reduce debt, strengthen balance sheet structure. Sebastian stands for reliability and continuity and

enjoys a high level of trust within the company, with our business partners as well as with investors. For me personally, Sebastian was and is a very valued and reliable advisor, confidant, and sparring partner. In addition to all the continuity, he will of course set his own course as CEO. That is good, because transformation and change must continue.

Mathias Kiep is an excellent successor to Sebastian Ebel. I have known him for almost ten years. He has many years of capital market and transaction experience and has worked in investment banking at BNP Paribas and Lazard, among others. As CFO of TUI Deutschland, he played a decisive role in shaping the transformation there and knows the operative business inside out. Since the beginning of the crisis, he has been in charge of central controlling, corporate finance and investor relations. During the crisis, he was part of the core team that successfully steered TUI through the difficult period. He was responsible for the capital increases and at the same time for the planning and financing of the strengthening operative business. His appointment is a very good and consistent succession from within our own ranks.

We are fortunate to have two leaders in our own ranks, Sebastian and Mathias, who will be able to take on their new tasks seamlessly. I wish them both much success and the necessary bit of luck it also takes.

A few words about me personally: I have been leading TUI for almost ten years now. That is a very long time. These ten years have been characterised by change, growth, our products and our customers, who appreciate and love us for what we do for them. But for me, the ten years have been shaped above all by you. When we say that TUI can handle crisis and change, we mean you, all of you. I was and I am proud to have been the team captain of the unique TUI team. This bond will continue beyond my active time.

Dear colleagues, now is not yet the time for farewells. Until the end of September, I am on board with all my energy and I am looking ahead. The focus now is on a successful summer business. The operational challenges of implementing the large holiday programme are great. Each and every one of you is needed. But as we did during the crisis, we will also manage this together.

This TUI team spirit is what we stand for; it has always motivated me enormously during the crisis. I like to think back to the intensive exchange in hundreds of virtual meetings with colleagues from all countries, in the monthly #LiveChats and employee Q&A sessions, the almost weekly eCoffees in smaller groups. I have taken a lot of feedback, assessments and suggestions from these conversations for my daily work and our decisions.

I will also set up another #LiveChat with you in the next few days and answer questions personally that you may have in view of the leadership change coming soon. Thank you for your support!

With best regards
Fritz Jousen



24. Juni 2022

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

als uns die Pandemie im Frühjahr 2020 praktisch über Nacht zu einem Unternehmen ohne Geschäft gemacht hat, galt die ganze Aufmerksamkeit einem Ziel: Der Rettung der TUI. Zu diesem Zeitpunkt lagen sehr erfolgreiche und profitable Jahre hinter uns. Auf der Basis unseres Mergers mit der TUI Travel hatten wir uns vom klassischen Veranstalter zum integrierten globalen Tourismuskonzern gewandelt. Wir hatten weltweit unsere Marken vereinheitlicht und den Konzern auf sein Kerngeschäft ausgerichtet. Nicht-Kernaktivitäten wurden verkauft, um so konsequent in unsere Hotel- und Kreuzfahrtunternehmen, sowie das neue Geschäftsfeld der Aktivitäten investieren zu können. Diese Konzernbereiche erwirtschafteten vor der Krise nicht nur bereits zwei Drittel unseres operativen Ergebnisses, sie sorgten auch für ein zweistelliges Ergebniswachstum über Jahre hinweg.

Im Jahr 2018 starteten wir dann die Transformation unseres Konzerns zum digitalen Plattform-Unternehmen. Kern dieser Strategie war die Fokussierung unserer IT-Ressourcen auf TRIPS. Die Entwicklung und Einführung hatten zum Ziel, unsere Angebote für unsere 21 Millionen Kunden in Echtzeit, in der globalen Cloud weltweit überall individualisiert umzusetzen. Die Einführung war vor der Krise bereits so weit fortgeschritten, dass wir das größte Change-Projekt unseres Unternehmens auch in der Krise nie aufgegeben haben. Die Weichen standen immer auf Wachstum. Noch im Januar 2020 lag unser Buchungsplus im Jahresvergleich bei 17%. Der Januar 2020 war der buchungsstärkste Monat der Firmengeschichte.

Dann kam der 15. März 2020. Mit den Pandemie-bedingten weltweiten Reisewarnungen der Regierungen wurde über Nacht alles anders. Der Markt war zwar intakt, aber die Pandemie führte zum Ende der weltweiten Mobilität und des Reisens. Ich erinnere mich gut an diesen Sonntag im März 2020. Ich hatte, nachdem die Konsequenzen des weltweiten Shutdowns deutlich wurden, die GEC-Kolleginnen und -Kollegen mittags in Hannover zusammengerufen. Die Komplexität der Herausforderung war dramatisch. Das Überleben der TUI stand für viele in Frage. Noch an diesem Abend haben wir dann unsere ersten Anträge für Corona-Kredite des Staates ausgearbeitet und sie über Nacht fertiggestellt. Niemand wusste zu dieser Zeit, wie lange diese Pandemie dauern würde. Aus Wochen wurden Monate, ein Jahr und schließlich zwei Jahre.

Die Stabilisierungspakete der Politik sahen Eingriffe in bestehende Vorstandsverträge vor. In diesem Zusammenhang hatte der Aufsichtsrat entschieden, die dadurch entstandene Möglichkeit auszuscheiden in den Juni 2022 fortzuschreiben. Das Unternehmen hat darüber unter anderem in

unseren Geschäftsberichten 2020 und 2021 berichtet. Die festgelegte Frist von zwei Jahren für die Entscheidung über meine persönliche Zukunft erschien damals allen Beteiligten lang – und doch ist der Zeitpunkt der Entscheidung jetzt gekommen.

Im Ergebnis habe ich mich nun dazu entschieden, meine Aufgabe als Vorstandsvorsitzender der TUI mit dem Ende des laufenden Geschäftsjahres am 30. September in andere Hände zu übergeben. Die Entscheidung fällt mir nicht leicht. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass jetzt ein richtiger Zeitpunkt für einen Wechsel an der Spitze von Group Executive Committee und Vorstand ist. Bei meiner Entscheidung haben mich mehrere Fragen geleitet, über die ich in den vergangenen Wochen sehr viel nachgedacht habe. Diese Überlegungen konnte ich glücklicherweise in einer Phase machen, in der die existentielle Corona-Krise überwunden ist. Das macht es einfacher, über die Zukunft nachzudenken und die persönliche Lebensplanung zu reflektieren, die ich natürlich auch mit meiner Familie diskutiert habe. Einige Gedanken dazu:

1. Die existentielle Krise haben wir erfolgreich bewältigt. Diese Phase ist abgeschlossen. Der Fortbestand des Konzerns war 2020 ernsthaft gefährdet – gemeinsam konnten wir die TUI retten. Durch das starke operative Geschäft und die Wirkung unserer Kosteneinsparungen von jetzt schon knapp 400 Millionen Euro jährlich ist unsere Liquidität hoch. Wir nehmen die Kreditlinien des Staates derzeit nicht in Anspruch. Daher haben wir die ersten Corona-Hilfen bereits zurückgeführt. Die grundsätzlichen touristischen Trends aus der Zeit vor der Pandemie sind absolut intakt: Die Menschen wollen reisen und sie sind auch bereit dazu, mehr Geld für ihren Urlaub auszugeben. Genau das sehen wir in den Buchungen. Wir erwarten einen starken Reisesommer mit Kundenzahlen nahezu auf dem Niveau von 2019. Die Preise zeigten bei unserem letzten Trading Update ein deutliches Plus von 20% gegenüber dem Niveau vor der Krise. Schon dieses Jahr erwarten wir, wieder mit einem signifikant positiven EBIT abzuschließen und gewinnen Marktanteile hinzu. Die TUI ist heute stärker, schlanker und digitaler als vor der Pandemie. Das harte Kapitel „Krise“, den Überlebenskampf ohne Umsätze und ohne Geschäft, haben wir damit hinter uns gelassen. Hier habe ich mich in besonderer Verantwortung gesehen.
2. Wir beginnen jetzt ein neues Kapitel: Die Rückkehr zu Normalität und profitablen Wachstum – natürlich verbunden mit Hausaufgaben aus der Krise und neuen Herausforderungen: Schulden abbauen, Bilanz stärken und die weitere Transformation der TUI. Dazu kommt in diesen Wochen die Bewältigung zusätzlicher operativer Corona-Spätfolgen für die gesamte Branche, vor allem an Flughäfen und beim Flugbetrieb.
3. Wir haben für alle Positionen im Management seit Jahren eine sehr vorausschauende Nachfolgeplanung, die wir regelmäßig mit dem Aufsichtsrat diskutieren. Wir haben ein starkes Team und eine Führungsmannschaft, die in den Startlöchern steht, um die TUI in der nächsten Phase nach vorne zu bringen. Auch deshalb finde ich den Zeitpunkt für einen Wechsel jetzt passend.

Mit Beginn des neuen Geschäftsjahres wird ein neuer CEO an der Spitze unserer TUI stehen. Das Präsidium des Aufsichtsrates schlägt dem Aufsichtsrat vor, unseren Finanzvorstand Sebastian Ebel zum Vorstandsvorsitzenden zu bestellen. An seine Stelle als CFO soll Mathias Kiep rücken. Beide Besetzungen freuen mich sehr.

Mit neuer Führung beginnt ein neues Kapitel. Wir schließen dann nach zweieinhalb Jahren Pandemie natürlich nicht da an, wo wir vor der Pandemie aufgehört haben. In mancherlei Hinsicht folgen nun Wiederaufbau und Neustart. Sebastian Ebel ist eine exzellente Wahl für dieses nächste Kapitel. Er ist sehr nah am operativen Geschäft, hat umfangreiche Erfahrungen im Tourismus und in der Führung großer Organisationen. Er wird die TUI wieder zu profitablen Wachstum führen können. Das hat er intern bewiesen als er im Vorstand die Wachstumsfelder Hotels, Cruises,

Musement und zwischenzeitlich auch die Reiseveranstalter in der Central Region erfolgreich geführt hat.

Als erfahrener CFO wird er die Bewältigung der Folgen der Krise vom Tag 1 aktiv angehen: Verschuldung zurückführen, Bilanzstruktur stärken. Sebastian steht für Verlässlichkeit und Kontinuität und genießt hohes Vertrauen im Unternehmen, bei unseren Geschäftspartnern sowie bei Investoren. Für mich persönlich war und ist Sebastian ein sehr geschätzter und verlässlicher Ratgeber, Vertrauter und Sparringspartner. Neben aller Kontinuität wird er als CEO natürlich seine eigenen Akzente setzen. Das ist gut so, denn Transformation und Wandel müssen weitergehen.

Mathias Kiep ist als Nachfolger für Sebastian Ebel eine hervorragende Besetzung. Ihn kenne ich seit knapp zehn Jahren. Er verfügt über jahrelange Kapitalmarkt- und Transaktionserfahrung und war unter anderem im Investment Banking bei BNP Paribas und Lazard tätig. Als CFO der TUI Deutschland hat er dort die Transformation entscheidend mitgeprägt und kennt das operative Geschäft genau. Seit Beginn der Krise leitet er das zentrale Controlling, Corporate Finance und Investor Relations. In der Krise gehörte er zum Kernteam, das die TUI erfolgreich durch die schwere Zeit gesteuert hat. Er hatte die Verantwortung für die Kapitalerhöhungen und gleichzeitig für die Planung und Finanzierung des erstarkenden operativen Geschäfts. Seine Ernennung ist eine sehr gute und konsequente Nachfolge aus den eigenen Reihen.

Wir können uns glücklich schätzen, mit Sebastian und Mathias zwei Führungspersönlichkeiten in den eigenen Reihen zu haben, die ihre neuen Aufgaben nahtlos übernehmen können. Ich wünsche beiden viel Erfolg und das notwendige Quäntchen Glück, ohne das es nicht geht.

Ein paar Worte zu mir persönlich: Ich habe die TUI nun beinahe zehn Jahre geführt. Das ist eine sehr lange Zeit. Die zehn Jahre waren geprägt vom Wandel, vom Wachstum, von unseren Produkten und von unseren Kunden, die uns für das schätzen und lieben, was wir für sie leisten. Die zehn Jahre waren für mich aber vor allem geprägt von Ihnen. Wenn wir sagen, die TUI kann Krise und sie kann Wandel, dann sind Sie, dann seid Ihr alle gemeint. Ich war und bin stolz darauf, der Mannschaftskapitän des einzigartigen TUI-Teams gewesen zu sein. Diese Verbundenheit wird auch über meine aktive Zeit hinaus bestehen bleiben.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, es ist jetzt noch nicht die Zeit für Abschiede. Bis Ende September bin ich mit ganzer Kraft an Bord und blicke nach vorn. Jetzt gilt: Voller Fokus auf ein erfolgreiches Sommergeschäft. Die operativen Herausforderungen, das große Urlaubsprogramm jetzt auch umzusetzen, sind groß. Da braucht es jeden von Ihnen. Aber wie schon in der Krise werden wir auch das gemeinsam schaffen.

Dieser TUI Teamgeist macht uns aus, er hat mich in der Krise immer wieder enorm motiviert. Ich denke gerne zurück an den intensiven Austausch in Hunderten von virtuellen Treffen mit Kolleginnen und Kollegen aus allen Ländern, in den monatlichen #LiveChats und Fragerunden der Mitarbeitenden, den fast wöchentlichen eCoffees in kleineren Gruppen. Ich habe viel Feedback, Einschätzungen und Anregungen aus diesen Gesprächen für meine tägliche Arbeit und unsere Entscheidungen mitgenommen.

Ich werde auch in den nächsten Tagen wieder einen #LiveChat mit Ihnen starten und Fragen persönlich beantworten, die sich Ihnen in Anbetracht des bald anstehenden Führungswechsels möglicherweise stellen. Danke für Ihre Unterstützung!

Mit besten Grüßen
Fritz Jousen