

## 24 Strategie der TUI Group

28 Grundlagen der  
TUI Group

35 Risikobericht

55 Gesamtaussage des  
Vorstands und  
Prognosebericht

59 Wirtschaftsbericht

81 Nichtfinanzielle  
Konzernerklärung  
der TUI Group104 Jahresabschluss der  
TUI AG107 Übernahmerechtliche  
Angaben

110 TUI Aktie

## CORPORATE GOVERNANCE

KONZERNABSCHLUSS  
UND -ANHANG

# Strategie der TUI Group

## Der Tourismus ist eine Wachstumsbranche, unterstützt durch starke Fundamentaldaten

Der Reise- und Tourismusmarkt leistet einen erheblichen Beitrag zur Weltwirtschaft<sup>1</sup> und ist vor Ausbruch der Pandemie stärker als das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) gewachsen<sup>2</sup>. Die Nachfrage nach Reisen wird durch starke fundamentale Trends unterstützt – die Menschen leben gesünder sowie länger, die Mittelschicht wächst weltweit, wodurch das verfügbare Einkommen steigt, und Erlebnissen wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Hierbei spielen Reisen eine große Rolle. Diese Nachfrage hat sich als ungebrochen erwiesen: Nach den Verwerfungen aufgrund der COVID-19-Pandemie und der daraus resultierenden Reisebeschränkungen wird die Zahl internationaler Ankünfte im Jahr 2023 voraussichtlich nahezu auf das Vor-Pandemie-Niveau zurückkehren<sup>3</sup>. Wir haben nach der Lockerung der während der Pandemie eingeführten staatlichen Reisebeschränkungen starke Buchungszuwächse für unsere Reiseziele erzielt. Im Sommer 2023 kehrten die Gästezahlen im Bereich Märkte & Airlines nahezu vollständig auf das Niveau des Sommers 2019 zurück. Gleichzeitig stiegen die Durchschnittspreise um 8 % gegenüber der Vorjahressaison und um 26 % gegenüber dem Sommerprogramm 2019. Vor diesem Hintergrund erwarten wir, dass der Markt für Urlaubsreisen langfristig ein attraktiver Wachstumsmarkt bleibt.

Die Branche steht weiterhin vor einer Reihe großer Herausforderungen. Neben der durch höhere Energiekosten und Fachkräftemangel bedingten Kosteninflation wirken sich auch gestiegene Zinssätze und Wechselkursschwankungen auf die Kostenbasis der Anbieter aus. Gleichzeitig belasten diese Faktoren das verfügbare Haushaltseinkommen und dämpfen damit das Konsumklima. Dies wiederum verstärkt das Bedürfnis der Gäste nach Marken, auf die sie sich verlassen können und die ihnen bei der Zusammenstellung des passenden Produkts eine große Auswahl und Flexibilität bieten. Wir konzentrieren uns daher auf unser Ziel, hochwertige Services für unsere Gäste zu erbringen und die Auswahl und Flexibilität zu steigern, sowohl im Hinblick auf das Produktangebot als auch auf eine flexiblere Kontrahierung von Kapazitäten für Flüge und Hotels. So können wir Wachstum durch Kundennutzen und Auswahl erzielen, ohne zusätzliche Kapazitäten fest einzukaufen.

Der Klimawandel ist eine drängende globale Herausforderung. Es besteht dringender Handlungsbedarf und jeder ist aufgerufen, zum Übergang in eine kohlenstoffarme Wirtschaft beizutragen. TUI hat sich verpflichtet, Emissionsreduktionen auf Basis der neuesten klimawissenschaftlichen Erkenntnisse umzusetzen, um die Emissionen unserer Flugzeuge, Kreuzfahrtschiffe und Hotels bis 2030 erheblich zu senken. Darüber hinaus hat sich TUI verpflichtet, bis spätestens 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Daneben umfasst unsere

Nachhaltigkeitsagenda weitere Verpflichtungen zu nachhaltigem Handeln in den Bereichen People, Planet und Progress.

➔ *Siehe auch Seite 26 f. sowie „Nichtfinanzielle Erklärung“ ab Seite 81.*

## Unser Geschäftsmodell – Basis für unseren Erfolg

TUI ist ein Touristikonzern, der entlang der gesamten Customer Journey Leistungen für Millionen von Gästen erbringt und 126 Flugzeuge, 424 Hotels (inklusive Konzepthotels) und 16 Kreuzfahrtschiffe<sup>4</sup> sowie ein umfassendes Geschäft mit Erlebnissen, Transfers und Touren betreibt. Der Konzern gliedert sich in zwei Geschäftsbereiche – Urlaubserlebnisse und Märkte & Airlines.

Der Bereich Urlaubserlebnisse bietet differenzierte Produkte in den Bereichen Hotels, Kreuzfahrten sowie Erlebnisse, Transfers und Touren:

- Unser Hotelportfolio besteht aus eigenen, differenzierten Urlaubsmarken wie Robinson, TUI Magic Life, TUI Blue und TUI Suneo, ergänzt durch Hotelmarken unserer Joint Ventures wie Riu, Atlantica, Blue Diamond und Grupotel. Das Portfolio ist im Hinblick auf das Produktangebot, den Destinationsmix und die Eigentumsmodelle sehr diversifiziert und profitiert von unserem Multi-Channel-Vertrieb in zahlreichen unterschiedlichen Quellmärkten unseres Geschäftsbereichs Märkte & Airlines, der sowohl den Direktvertrieb an Gäste als auch, vor allem außerhalb unserer eigenen Quellmärkte, den Vertrieb über Drittanbieter wie Online-Reisebüros (OTAs) und -Reiseveranstalter umfasst.
- Unsere drei Kreuzfahrtmarken (Mein Schiff, Hapag-Lloyd Cruises und Marella) decken die gesamte Breite des Kreuzfahrtsegments von Premium-all-inclusive- bis hin zu Luxus- und Expeditionskreuzfahrten ab. Sie haben führende Positionen im deutschsprachigen und britischen Markt<sup>5</sup> inne und profitieren vom Multi-Channel-Vertrieb unseres Geschäftsbereichs Märkte & Airlines, sowohl im Direktvertrieb an Kunden als auch über Drittanbieter.
- TUI Musement ist einer der größten digitalen Anbieter auf dem Online-Vermittlermarkt<sup>6</sup> für Erlebnisse (einschließlich Ausflüge, Mehrtagestouren, Aktivitäten und Tickets), der unser Portfolio an eigenen Produkten und Produkten von Drittanbietern in den Destinationen mit Kunden des Geschäftsbereichs Märkte & Airlines zusammenführt, sowohl im Direktvertrieb an Kunden als auch über Drittanbieter. Die Plattform bietet unseren Gästen auch Transfers und Unterstützung vor Ort in der Destination.

<sup>1</sup> Quelle: WTTC Economic Impact Research 2023 – die Reise- und Tourismusbranche hatte 2019 einen Anteil von 10,3% am weltweiten BIP; dieser Anteil fiel aufgrund staatlicher Einschränkungen der Mobilität im Jahr 2020 auf 5,3%, im Jahr 2021 auf 6,1% und im Jahr 2022 auf 7,6%. Für 2023 wird jedoch ein Anstieg des Anteils der Reise- und Tourismusbranche am weltweiten BIP auf 9,5% des Niveaus von 2019 erwartet.

<sup>2</sup> Quelle: UNWTO-Angaben zum CAGR bei internationalen Ankünften im Vergleich zum CAGR beim weltweiten BIP für 2015 bis 2019

<sup>3</sup> UNWTO World Tourism Barometer, September 2023

<sup>4</sup> Stand 30.9.2023, einschließlich Konzepthotels Dritter

<sup>5</sup> Gemessen durch Kapazitäten.

<sup>6</sup> Gemessen durch Marktanteil.



## INHALT

### DAS GESCHÄFTSJAHR 2023

#### ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

#### 24 Strategie der TUI Group

- 28 Grundlagen der TUI Group
- 35 Risikobericht
- 55 Gesamtaussage des Vorstands und Prognosebericht
- 59 Wirtschaftsbericht
- 81 Nichtfinanzielle Konzernklärung der TUI Group
- 104 Jahresabschluss der TUI AG
- 107 Übernahmerechtliche Angaben
- 110 TUI Aktie

## CORPORATE GOVERNANCE

### KONZERNABSCHLUSS UND -ANHANG

Der Bereich Märkte & Airlines bietet Vertrieb und Fulfillment von Urlaubsreisen für eine große Kundenbasis in mehr als einem Dutzend Quellmärkten. TUI ist laut Kundenumfragen zur ungestützten Markenbekanntheit und -erwägung eine marktführende Tourismusmarke<sup>7</sup>. Wir unterscheiden uns von den Mitbewerbern wie beispielsweise Veranstaltern, OTAs, Hotels und Airlines durch unsere Produkte und unseren Service. Entlang der gesamten Customer Journey bietet TUI ihren Gästen zahlreiche digitale und physische Kontaktpunkte und erzielt so einen starken Mix aus digitaler und persönlicher Interaktion. Dadurch kann TUI einen kundenzentrierten Ansatz zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen verfolgen.

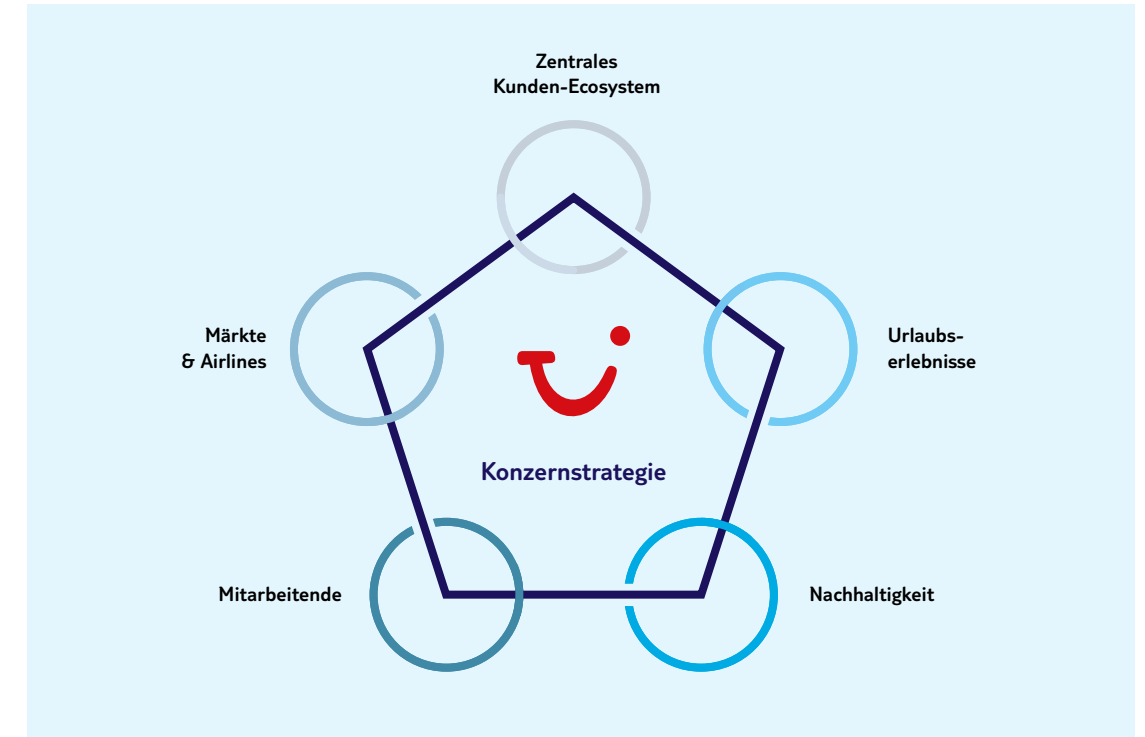
Als vertikal integrierter Konzern wollen wir Cross-Selling- und Upselling-Potenziale über alle Geschäftsbereiche hinweg heben und die Stärke unserer Marke nutzen, um Kosten zu senken. Die Grundlage dafür schafft unser zentrales Kunden-Ecosystem, das alle Marketing-, Vertriebs- und Serviceaspekte abdeckt.

### Unsere Strategie für profitables Wachstum

Angesichts der Erhöhung der Nachfrage nach Auslaufen der Pandemie verfolgt TUI das Ziel, profitables Wachstum zu realisieren. Dafür haben wir die Grundlagen geschaffen und bauen darauf auf.

Unsere Strategie betrifft beide Geschäftsbereiche, ist in ein zentrales Kunden-Ecosystem eingebettet und wird durch unsere Nachhaltigkeitsagenda und unsere Mitarbeitenden getragen. Der Umsetzungsrahmen lässt sich mit unserem „Strategiediamanten“ veranschaulichen, der fünf zentrale Elemente umfasst – Urlaubs-erlebnisse, Märkte & Airlines, zentrales Kunden-Ecosystem, Nachhaltigkeit und Mitarbeitende.

### Umsetzung der Strategie – unser Strategiediamant



<sup>7</sup> Gemessen durch Markenerwägung beim Tracking der Performance der Marke TUI durch Metrixlab.

## INHALT

### DAS GESCHÄFTSJAHR 2023

#### ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

#### 24 Strategie der TUI Group

28 Grundlagen der  
TUI Group

35 Risikobericht

55 Gesamtaussage des  
Vorstands und  
Prognosebericht

59 Wirtschaftsbericht

81 Nichtfinanzielle  
Konzernerklärung  
der TUI Group

104 Jahresabschluss der  
TUI AG

107 Übernahmerechtliche  
Angaben

110 TUI Aktie

## CORPORATE GOVERNANCE

### KONZERNABSCHLUSS UND -ANHANG

## URLAUBSERLEBNISSE

Unsere Strategie für den Bereich Urlaubserlebnisse fokussiert sich auf profitables Wachstum unseres differenzierten Portfolios auf Basis unserer Asset Right-Strategie sowie den Ausbau unserer Kundenbasis durch Multi-Channel-Vertrieb, insbesondere außerhalb des Bereichs Märkte & Airlines.

Im Segment Hotels & Resorts wird das Produktwachstum durch Ausbau unseres Portfolios in neuen und bestehenden Destinationen erzielt. Im Geschäftsjahr 2023 haben wir 41 neue Anlagen in unsere Planung aufgenommen. Bei den Hotels beruht das Wachstum auf unserem skalierbaren Asset Right-Ansatz: durch unsere Joint Ventures, den von TUI und anderen Partnern initiierten globalen Hotelfonds sowie Anlagen, die mit Management- und Franchiseverträgen betrieben werden. Wir haben die Weiterentwicklung und Verbesserung unserer globalen Vertriebsplattform fortgesetzt und uns dabei auf den globalen Vertrieb über unsere bestehenden Quellmärkte hinaus fokussiert. Zugleich wollen wir unsere Kundenansprache in allen Segmenten durch die Einführung neuer Marken stärken.

Im Segment Kreuzfahrten beruht das Produktwachstum auf Investitionen in Schiffsneubauten unseres Joint Venture TUI Cruises. In den nächsten drei Jahren sollen drei neue Schiffe ausgeliefert werden. Darüber hinaus setzen wir die Flottenmodernisierung bei Marella fort, durch die ältere Schiffe durch neuere und größere ersetzt werden, einschließlich der Inbetriebnahme der Voyager (zuvor Mein Schiff Herz) im Juni 2023. Das Wachstum der Kundenbasis soll durch ein breiter angelegtes Marketing bei TUI Cruises und Marella erzielt werden.

Bei TUI Musement haben wir unsere Strategie auf die Digitalisierung aller drei Bereiche, Erlebnisse (Exkursionen, Aktivitäten und Tickets), Transfers und Ausflüge (Mehrtagestouren), ausgerichtet. Dabei liegt unser Fokus insbesondere auf profitabilem Wachstum durch Investitionen in den Ausbau eigener Produkte und durch die Vermarktung unserer eigenen Produkte über alle Vertriebskanäle. Dadurch wollen wir uns differenzieren und uns als Anbieter zugleich im attraktiven Margenbereich positionieren. Die Digitalisierung des Segments Erlebnisse wurde mit der Akquisition der Musement-Plattform in 2018 und deren anschließender Integration bereits abgeschlossen. Jetzt fokussieren wir uns auf Touren und Transfers, um weiteres Kundenwachstum erzielen zu können.

## MÄRKTE & AIRLINES

Im Bereich Märkte & Airlines fokussiert sich unsere Strategie auf die Nutzung unserer Kapazitäten (einschließlich Marke und Vertrieb, differenzierte und exklusive Produkte, Qualität und Service) sowie die Stärkung der Marktpositionen zur Generierung von Wachstum durch neue Produkte und neue Gäste auf der Grundlage gemeinsamer und skalierbarer Plattformen. Das Produktwachstum beruht auf dem Ausbau von Nur-Hotel- und Nur-Flug-Angeboten, Mietwagen, Zusatzleistungen und Touren sowie dem Ausbau des Umfangs und Anteils nicht fest kontrahierter Pakete: Mit steigender Auswahl und Flexibilität wollen wir Wachstum erzielen, ohne dabei den Anteil fest kontrahierter Kontingente zu steigern. Das Wachstum der Gästezahlen soll durch eine größere Auswahl und Flexibilität getrieben werden. Unsere Marken- und Marketing-Strategie dehnen wir auch auf weitere Kundensegmente aus. Hierzu zählt zum Beispiel der Relaunch von First Choice in Großbritannien, der neue, insbesondere jüngere, Kunden ansprechen soll.

Zur Steigerung der Effizienz und Skalierbarkeit nutzen wir gemeinsame Plattformen sowie zentrale Funktionen. Im abgeschlossenen Geschäftsjahr haben wir unsere konzernweiten Plattformen für unser Geschäft in Nur-Hotel-, Nur-Flug- und Dynamic Packaging-Bereichen in weiteren Märkten ausgerollt und die Entwicklung und Optimierung der Kapazitäten dieser Plattformen fortgesetzt. TUI Airline betreibt mit einer modernen, treibstoffeffizienten Flotte ein starkes Netzwerk für Urlaubsflüge mit einem hohen Grad an Integration in unseren Märkten. Wir wollen diese Stärken weiterhin nutzen und die Transformation durch höhere Flexibilität und Kosteneffizienz fortsetzen.

## ZENTRALES KUNDEN-ECOSYSTEM

Außer auf den Ausbau der Gästezahlen fokussiert sich unsere Marketing- und Vertriebsstrategie auf eine Maximierung des Kundennutzens durch Hebung von Synergien zwischen unseren beiden Geschäftsbereichen bei gleichzeitiger Reduzierung der Vertriebskosten. Als Grundlage dafür wollen wir weiterhin die Marke TUI in bestehenden und neu zu erschließenden Kundensegmenten stärken und unser Markenimage für unsere Wachstumsprodukte wie beispielsweise Städtetouren, Nur-Hotel und Erlebnisse nutzen. Wir wollen unsere App weiter verbessern und uns dabei auf native Bookflows fokussieren, um weiteres Wachstum bei digital über die App vertriebenen Reisen zu erzielen. Unsere Strategie für das Management unserer Kundenbeziehungen konzentriert sich auf eine verbesserte Erfassung von Marketingberechtigungen, die Ausweitung eines automatisierten Marketings auf alle Produkte und Kanäle sowie die Umsatzsteigerung durch ein verbessertes Cross-Channel-Marketing. Darüber hinaus wollen wir das digitale Kundenerlebnis durch die Nutzung eines einzigen Kundenkontos und die Umsetzung eines gemeinsamen Zahlungsprozesses weiter optimieren. Dieser Ansatz soll ein umfassendes Produktangebot ermöglichen, Cross-Selling-Chancen erschließen und die Zahl der Kontaktpunkte mit den Gästen bei Urlaubsreisen und Erlebnissen bei gleichzeitiger Senkung unserer Umsatzkosten erhöhen.

## TUI Sustainability Agenda „People, Planet, Progress“

Wir wollen als ein führender Konzern der Branche den Maßstab für Nachhaltigkeit in unserer Industrie setzen. Wir sind davon überzeugt, dass ein nachhaltiger Wandel nicht allein als Kostenfaktor betrachtet werden sollte, sondern dass sich Nachhaltigkeit auszahlt – für die Gesellschaft, für die Umwelt und für die ökonomische Entwicklung. Unsere Strategie stützt sich daher auf klare, wissenschaftsbasierte Ziele und Vorgaben zur Nachhaltigkeit. Die TUI Sustainability Agenda umfasst die drei Bereiche People, Planet und Progress.

[↪ Details siehe Seite 82 ff.](#)



## INHALT

### DAS GESCHÄFTSJAHR 2023

#### ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

##### 24 Strategie der TUI Group

28 Grundlagen der  
TUI Group

35 Risikobericht

55 Gesamtaussage des  
Vorstands und  
Prognosebericht

59 Wirtschaftsbericht

81 Nichtfinanzielle  
Konzernerklärung  
der TUI Group

104 Jahresabschluss der  
TUI AG

107 Übernahmerechtliche  
Angaben

110 TUI Aktie

## CORPORATE GOVERNANCE

### KONZERNABSCHLUSS UND -ANHANG

## PEOPLE

- Wir wollen erreichen, dass die Menschen vor Ort vom Tourismus und den lokalen Lieferketten profitieren.
- Wir wollen eine Generation von Changemakern im Bereich Nachhaltigkeit entwickeln. Die TUI Care Foundation soll positive Sozial- und Umweltauswirkungen bei Menschen und Gemeinschaften in Urlaubszielen in aller Welt vorantreiben.

## PLANET

- In 2023 wurden unsere Ziele zur Emissionsreduktion von der Science Based Targets initiative (SBTi) anerkannt. TUI hat sich verpflichtet diese auf Basis der neuesten klimawissenschaftlichen Erkenntnisse umzusetzen.
- Wir wollen bis spätestens 2050 Net-Zero-Emissionen in allen unseren Geschäftsbereichen und in unserer Lieferkette erreichen. Wir wollen unsere Nutzung natürlicher Ressourcen umgestalten und zu einer Kreislaufwirtschaft übergehen.

## PROGRESS

- Gemeinsam mit unseren Partnern wollen wir auf Grundlage unseres Destination Co-Lab Rhodos unser nachhaltiges und zukunftsfähiges Geschäftsmodell für den Tourismus entwickeln.
- Unseren Kunden wollen wir es ermöglichen, in jeder Phase ihres Reiseerlebnisses nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Schon heute betreiben wir eine der emissionseffizientesten Airlines Europas und bemühen uns kontinuierlich um weitere Verbesserungen unserer Umweltleistung. Wir wollen auf den bereits erzielten Fortschritten aufbauen und Emissionsreduktionen durch die Umsetzung unserer wissenschaftsbasierten Zielsetzungen und Pläne erreichen.

Im Jahr 2023 ging der relative CO<sub>2</sub>-Ausstoß unserer Airlines um 3,9% zurück. Diese Verbesserung ist auf eine höhere Auslastung im Vergleich zu 2022 zurückzuführen sowie auf unsere Flottenerneuerung, bei der ältere Flugzeuge durch neue, CO<sub>2</sub>-effizientere Flugzeuge ersetzt werden. In 2023 hatten wir unverändert 19 Boeing 787-Flugzeuge in Betrieb. Die Boeing 737 Max-Flotte haben wir im Berichtszeitraum von 35 auf 37 Flugzeuge vergrößert.

[→ Weitere Angaben ab Seite 81.](#)

## People Strategy – Digital, engagiert, inklusiv

Unsere Mitarbeitenden tragen maßgeblich zu dem Erfolg der TUI bei. Diesen Erfolg wollen wir langfristig sichern und haben uns in diesem Geschäftsjahr auf die Fortführung unserer strategischen Initiativen fokussiert, die wir im Rahmen der People Strategy definiert haben.

Die Vision unserer People Strategy ist es, digital, engagiert und inklusiv zu sein.

Zur Umsetzung unserer Strategie wurden sechs relevante Handlungsfelder definiert:

1. Vereinfachung, Harmonisierung und Fokussierung
2. Digitale Transformation
3. Wachstum ermöglichen
4. Positives Mitarbeitendenerlebnis
5. Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion
6. Beste Leistungen ermöglichen

Somit möchten wir die Rahmenbedingungen schaffen, unsere Mitarbeitenden zu besten Leistungen zu befähigen und als Team erfolgreich zu sein.

[→ Weitere Angaben finden sich auf den Seiten 91 bis 98.](#)

## TUI ist auf profitables Wachstum ausgerichtet

Nach der Erholung von den Auswirkungen der Pandemie, der Umsetzung unseres Global Realignment-Programms sowie der Definition unserer Strategie sehen wir uns gut positioniert, um weiteres Marktwachstumspotenzial zu erschließen. Die Umsetzung unserer Strategie ist bereits weit fortgeschritten. Wir wollen weiterhin unser differenziertes Produktangebot in den Bereichen Urlaubserlebnisse und Märkte & Airlines ausbauen, die Gästezahlen und den Wert unseres Kunden-Ecosystems steigern sowie die Flexibilität sowohl für unsere Kunden als auch in unserem Geschäftsbetrieb stärken, um Effizienzen und Synergien im Konzern zu maximieren.

