

moments

MAGAZIN DER TUI GROUP 2018



ganz

Drei Mitarbeiter-Stories beweisen: TUI ist in jeder Situation für ihre Urlauber da.

individuell

Holiday-Countdown mit Alexa? Ausflüge in Echtzeit buchen? TUI geht neue Wege.

wachsen

Der Kreuzfahrtsektor boomt. Eine Expedition ins arktische Eis zeigt, warum.

DIE TUI GROUP IN ZAHLEN

16
KREUZFAHRTSCHIFFE



Urlaubs-
erlebnisse

10 MIO.
ONLINE-
BUCHUNGEN

~150
FLUGZEUGE



Märkte &
Airlines

69.500
MITARBEITER

380
HOTELS

27 MIO.
KUNDEN

Davon 21 Millionen aus
europäischen Quellmärkten

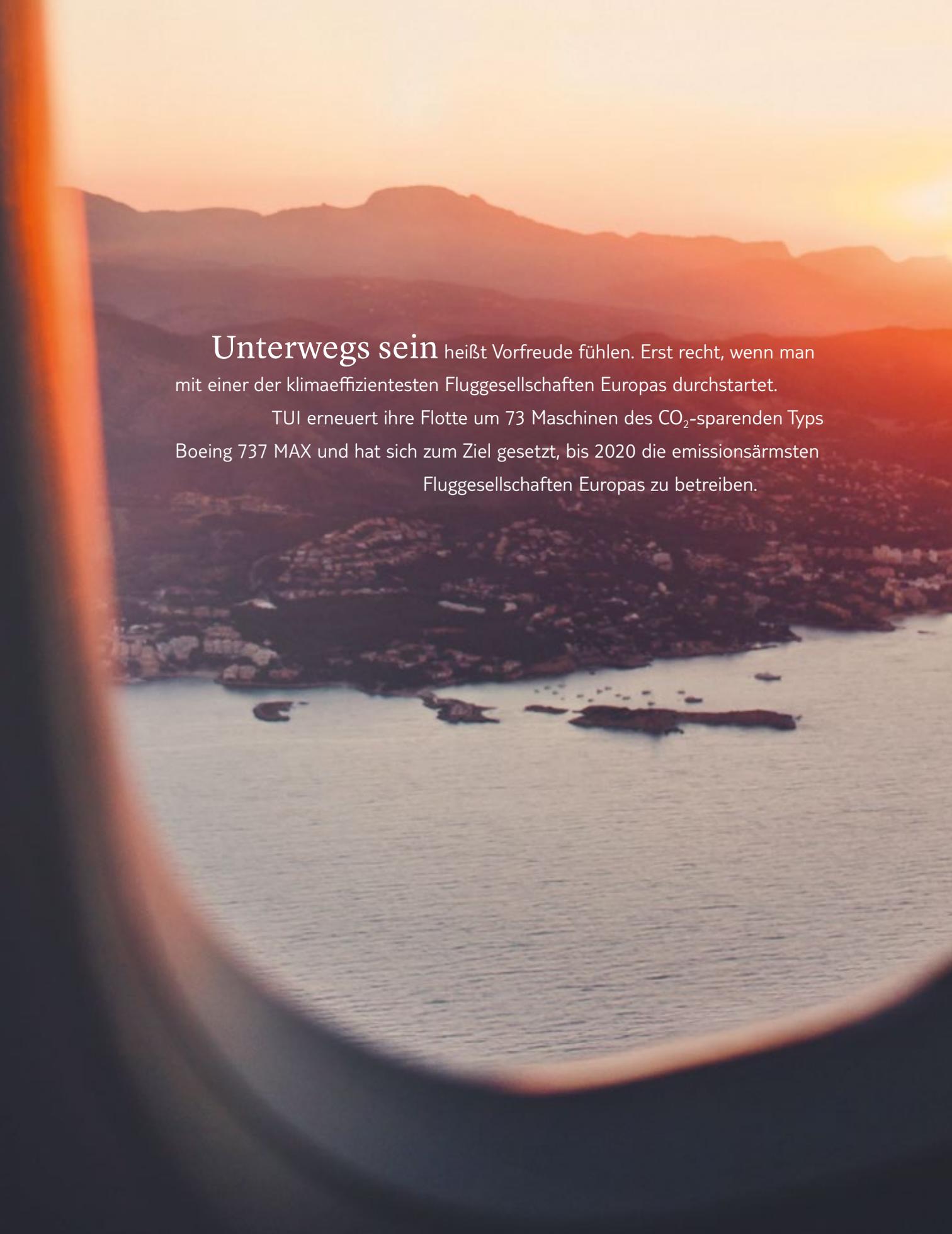
115
DESTINATIONEN



Menschen suchen Momente, die für immer bleiben. So individuell wie sie selbst. Wir bieten über 27 Millionen Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette unsere Leistungen an – von der Suche nach dem perfekten Reiseziel über besondere Erlebnisse im Urlaub bis hin zur entspannten Rückkehr. Und dank digitaler Technik lernen wir in jedem einzelnen Moment noch genauer, wie wir aus einer Reise eine Kette einzigartiger Erlebnisse machen können.

Mit der Sehnsucht nach Urlaub beginnt alles. Mehr als 27 Millionen Kunden lassen sich jährlich von uns **inspirieren**. Sie vertrauen weltweit auf die besondere Stärke von TUI: perfekt aufeinander abgestimmte Leistungen, die aus einer Reise ein echtes Erlebnis machen. Mehr als 115 Destinationen stehen zur Auswahl.





Unterwegs sein heißt Vorfreude fühlen. Erst recht, wenn man mit einer der klimaeffizientesten Fluggesellschaften Europas durchstartet.

TUI erneuert ihre Flotte um 73 Maschinen des CO₂-sparenden Typs Boeing 737 MAX und hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2020 die emissionsärmsten Fluggesellschaften Europas zu betreiben.

Vorhang auf: In unseren 380 Hotels sorgen wir dafür, dass unsere Gäste die Magie des **Ankommens** als etwas ganz Besonderes erleben. Unser einzigartiges Kapazitätsmanagement auf Basis der Blockchain-Technologie sorgt dabei für eine optimale Steuerung der Belegung.



Entlegene Welten zu **entdecken** heißt Geist und Seele zu öffnen.
Deshalb bauen wir unser margenstarkes Kreuzfahrtprogramm weiter aus
und ergänzen es um weitere atemberaubende Expeditionstouren.



In der kostbarsten Zeit des Jahres wollen Kunden Einzigartiges **erleben**. Der Bereich TUI Destination Experiences wächst mit diesem Trend.

Künftig profitieren unsere Kunden von einem Inventar mit rund 150.000 Angeboten für Ausflüge und Touren in 49 Ländern, alles aus einer Hand.



Wer seine unvergesslichen Erlebnisse mit anderen **teilt**, den packt schnell wieder das Fernweh. Dann ist nach der Reise vor der Reise. Die TUI-Datenbank lernt ständig dazu – und sorgt dafür, dass die nächste Tourplanung noch besser zu den eigenen Vorlieben passt. Magische Momente inklusive.





Individuelle Stärke

CEO Fritz Jousen über Individualisierung und die analoge und digitale Power der TUI.

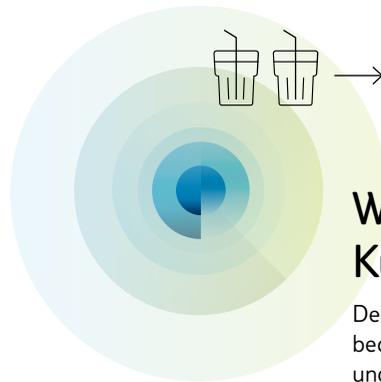
S. 10–15



Wachstumstreiber

Was Malaysia zum Ziel- und Quellland macht.

S. 24–29



Wenn 27 Millionen Kunden...

Der riesige TUI-Kundenkreis bedeutet wirtschaftliche Chancen und große Verantwortung.

S. 16–17



Digital denken, agil arbeiten

Von Mikrochips unter der Haut bis zum Sechs-Augen-Prinzip – TUI Nordic macht es vor.

S. 48–53



New Work

Im Workcamp auf Mallorca oder im Office in Hannover – wo TUI New Work lebt.

S. 54–55

Sonne satt

Der Robinson-Club auf den Kapverden bietet perfekte Urlaubsbedingungen – das ganze Jahr über.

S. 30–35



Auf ins Eis

Der Kreuzfahrtsektor boomt. Eine Expedition in die Antarktis zeigt, warum.

S. 36–43

Von kleinen Schritten und Meilensteinen

Neue Flieger für weniger CO₂. Wie TUI ihre Flotte modernisiert. Wie geht das?

S. 60–61



»Sag mir, was ich will«

Wie Alexa und die Blockchain das Reisen individualisieren.

S. 18–23

»No Problem«

Bei aller Digitalisierung bleiben Menschen die große Trumpfkarte von TUI.

S. 44–47



Auf zu neuen Ufern

In Hué ermöglicht die TUI Academy Jugendlichen den Start in eine neue berufliche Zukunft.

S. 56–59



Online weiterlesen:
geschaeftsbericht2018.tuigroup.com

»Den Wandel vom Veranstalter zum integrierten Tourismuskonzern haben wir weitgehend abgeschlossen. Nun bewegen wir uns hin zu einem Digitalunternehmen.«

Fritz Jousen



INDIVIDUELLE STÄRKE

TUI steht auf sehr stabilen Beinen und will entlang der gesamten Wertschöpfungskette wachsen. Ein Strategiegeläch mit TUI-CEO Fritz Jousen über die Moments of Truth des Touristikonzerns, den Trend zu Individualisierung und die damit verbundenen Investitionen. Darüber, welche Chancen und Potenziale im Bereich Ancillaries stecken. Und über das Wachstumspotenzial, das von den TUI-Kunden ausgeht.



Herr Jousen, was war Ihr persönlicher TUI-Moment im vergangenen Jahr?

Es gab viele besondere Ereignisse – mit Kunden, Geschäftspartnern und unseren Mitarbeitern. Die Eröffnung neuer Hotels, die Taufe der neuen Mein Schiff 1, der seinerzeit erste Club unserer Marke Robinson auf Fuerteventura erstrahlt seit Dezember in neuem Glanz, in England ist der Wechsel zur Marke TUI hervorragend gelungen und in Skandinavien beweisen wir, dass TUI bereits heute durch und durch digital ist. In Deutschland haben wir auf Initiative des Konzernbetriebsrats newWork@TUI gestartet. Für unser Geschäft in den Zielgebieten haben wir zwei Unternehmen zugekauft, unter anderem das italienische Digital-Start-up Musement. Das waren zweifellos Höhepunkte im Jahr 2018. Und auch wirtschaftlich war 2018 ein sehr gutes Geschäftsjahr. Das vierte Jahr in Folge sind wir beim operativen Ergebnis zweistellig gewachsen, also über zehn Prozent. Das ist ein gemeinsamer Erfolg. Unsere rund 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben diesen Erfolg möglich gemacht. Sie sind die Botschafter unserer Marke, sie machen uns für die Gäste erlebbar. Dafür sage ich Danke.

Zu Jahresbeginn waren die Aussichten sogar noch etwas besser. Hat das Jahr auch Überraschungen gebracht?

Zunächst: Wir haben geliefert, was wir versprochen haben. Ein Wachstum von mehr als zehn Prozent beim operativen Ergebnis erreichen nicht viele Unternehmen so nachhaltig, wie TUI es über mehrere Jahre in Folge tut – trotz eines anspruchsvollen Umfelds. 2018 war kein einfaches Jahr. Die Entwicklung des Britischen Pfund infolge der Brexit-Entscheidung war insbesondere für britische Verbraucher und Urlauber spürbar. Dazu kam ein extrem heißer Jahrhundertssommer in Nord- und Zentraleuropa. Viele Kurzentenschlossene haben Urlaub zu Hause gemacht. Unser gutes Ergebnis zeigt aber, dass der Konzern und unser Geschäft gut aufgestellt sind.

Ein wichtiger Baustein war der Strategiewandel, weg vom reinen Veranstalter, hin zum integrierten Tourismuskonzern mit Schwerpunkt Hotels und Kreuzfahrten. Wo steht TUI heute?

Der 2013 eingeleitete Umbau vom reinen Reiseveranstalter und Händler zum Entwickler, Investor und Betreiber zahlt sich weiter für uns aus. Unser Geschäft ist viel gleichmäßiger über das Jahr verteilt, die Abhängigkeit vom Sommerquartal sinkt und die Margen von Hotels und Kreuzfahrtschiffen sind höher. Diesen Wandel vom Veranstalter zum integrierten Tourismuskonzern haben wir weitgehend abgeschlossen. Mittlerweile kommen rund 70 Prozent der Erträge aus den Sparten Hotels und Kreuzfahrten sowie aus Aktivitäten und Services in den Zielgebieten.

Was kommt jetzt?

Der Wandel geht weiter. Wir haben im Sommer unsere Organisation im Konzern gestrafft. Mit einem klaren Ziel: schneller, effizienter und dynamischer zu werden. Wir bewegen uns hin zu einem Digitalunternehmen. Die Digitalisierung soll in Zukunft die Hälfte zum Ergebniswachstum beitragen. Und ich meine damit nicht den Verkauf über Online-Kanäle. Das machen wir natürlich längst. In einigen Märkten verkaufen wir fast ausschließlich online, in anderen sind Reisebüros und persönliche Beratung weiter stark gefragt. Wir sind jeweils so digital, wie unsere Kunden in den einzelnen Märkten es von uns verlangen. Was ich meine, ist, dass wir unsere Geschäftsprozesse digitalisieren. Erstens bei den Services und Angeboten für

»Wir steuern unsere weltweiten Hotelkapazitäten mehr und mehr zentral in der Blockchain.«

die Kunden: Wenn ich den Kunden kenne, kann ich maßgeschneiderte Angebote erstellen. Also Services entwickeln, die Relevanz für den Gast haben, den Urlaub schöner und komfortabler machen – und den Umsatz mit uns erhöhen. Für gute Services ist der Kunde auch bereit zu zahlen. Zweitens findet die Digitalisierung auf der Anbieterseite statt. Wir steuern unsere weltweiten Hotelkapazitäten mehr und mehr zentral in der Blockchain. Das garantiert hohe Transparenz über alle Märkte, die optimale Steuerung der Auslastung und die Erhöhung der Profitabilität.

27 Millionen Kunden, der Begriff Pauschalreise, Sorglosbetreuung vor Ort – das alles klingt nicht gerade nach Individualität. Wie passt das zusammen?

Und wie das zusammenpasst. Vielleicht ist der Begriff Pauschalreise an sich nicht sehr modern. Aber das Angebot dahinter ist es. Unsere Kunden wünschen sich ein sehr individuelles Urlaubserlebnis, diesen einen, besonderen Moment, der in Erinnerung bleibt. Und sie schätzen die Vielfalt an Angeboten, die Qualität, den Service und die persönliche Betreuung am Urlaubsort. Das beginnt bei der Planung der Reise und geht weiter über den Flug bis zum Hotel. Immer wichtiger werden Aktivitäten und Services am Urlaubsort.

Wie soll das gehen, bei 27 Millionen Gästen?

Gerade weil wir jährlich 27 Millionen Gäste haben, können wir besondere Services am Urlaubsort anbieten – für jeden Gast und zu bezahlbaren Preisen. Wichtig ist, dem Kunden nur Angebote zu unterbreiten, die wirklich zu ihm passen. Niemand kennt die Reisegewohnheiten und Wünsche der Kunden im Urlaub besser als wir. TUI sitzt auf einem riesigen Wissensschatz, und wir haben in den vergangenen Jahren gelernt, diese Informationen im Sinne der

Kunden aufzuarbeiten und zu nutzen. Wenn ein Kunde bei TUI eine Reise bucht, liegen zwischen Buchung und Reiseantritt meist mehrere Monate. Dieses Zeitfenster wollen wir künftig besser nutzen, um Gästen schon vor Urlaubsbeginn Produkte und Services anzubieten, die auf ihre Wünsche zugeschnitten sind. Wir wollen gezielt Angebote machen, die so individuell sind, wie es unsere Kunden sind. Wir alle wissen: Kein Mensch möchte mit Spam genervt werden. Unser Ziel ist es, so gut zu sein, dass jedes fünfte Angebot beim Kunden eine Kaufentscheidung auslöst.

Wie wollen Sie die Wünsche der Gäste so genau erkennen?

Es sind drei Dimensionen: historische Daten, die Ableitung von den Wünschen anderer Gäste und Prognosen für die Zukunft. Was sind heute die Gewohnheiten unserer Kunden, ihre bevorzugten Ziele, Hotels, Zimmer, Ausflüge und Aktivitäten, wann reisen sie? Was machen andere Gäste im gleichen Alter oder mit einem ähnlichen persönlichen Hintergrund? Wir sind ein Serviceunternehmen und kennen unsere Gäste gut – auch weil TUI viele treue Stammkunden hat. Auch hier hilft uns die Digitalisierung. Wir setzen auf moderne IT, künstliche Intelligenz und Algorithmen. Unsere Investitionen in Mitarbeiter und Technik haben sich ausgezahlt. Digital sind wir inzwischen sehr gut aufgestellt. Wir haben sehr bewusst auch in neue Mitarbeiter investiert, völlig neue Berufsbilder bei TUI etabliert und Führungskräfte und Experten aus globalen Technologieunternehmen zu TUI geholt.

Wie sagten, Individualität wird zunehmend wichtiger. Aber woher kommen denn die individuellen Angebote?

Unsere spanische Tochter TUI Destination Experiences spielt dabei eine zentrale Rolle. Nicht umsonst haben wir die Einheit deshalb kürzlich umbenannt. Es sind nicht mehr nur Services, die die Kollegen vor Ort am Urlaubsort bieten. Sie schaffen Erlebnisse, Aktivitäten, Momente, die den Urlaub zu etwas Besonderem machen. Hierfür haben wir nochmals investiert und sind nun in fast 50 Ländern als TUI selbst vertreten. Doch das alleine reicht nicht. Daher haben wir vor kurzem das Start-up Musement gekauft. Das italienische Technologieunternehmen betreibt eine Plattform, auf der Aktivitäten im Urlaubsgebiet und Kunden zusammengebracht werden. Diese Plattform werden wir deutlich ausbauen, um unseren Kunden so viele Angebote und Aktivitäten wie möglich anbieten zu können. Ich sehe da sehr großes Potenzial.

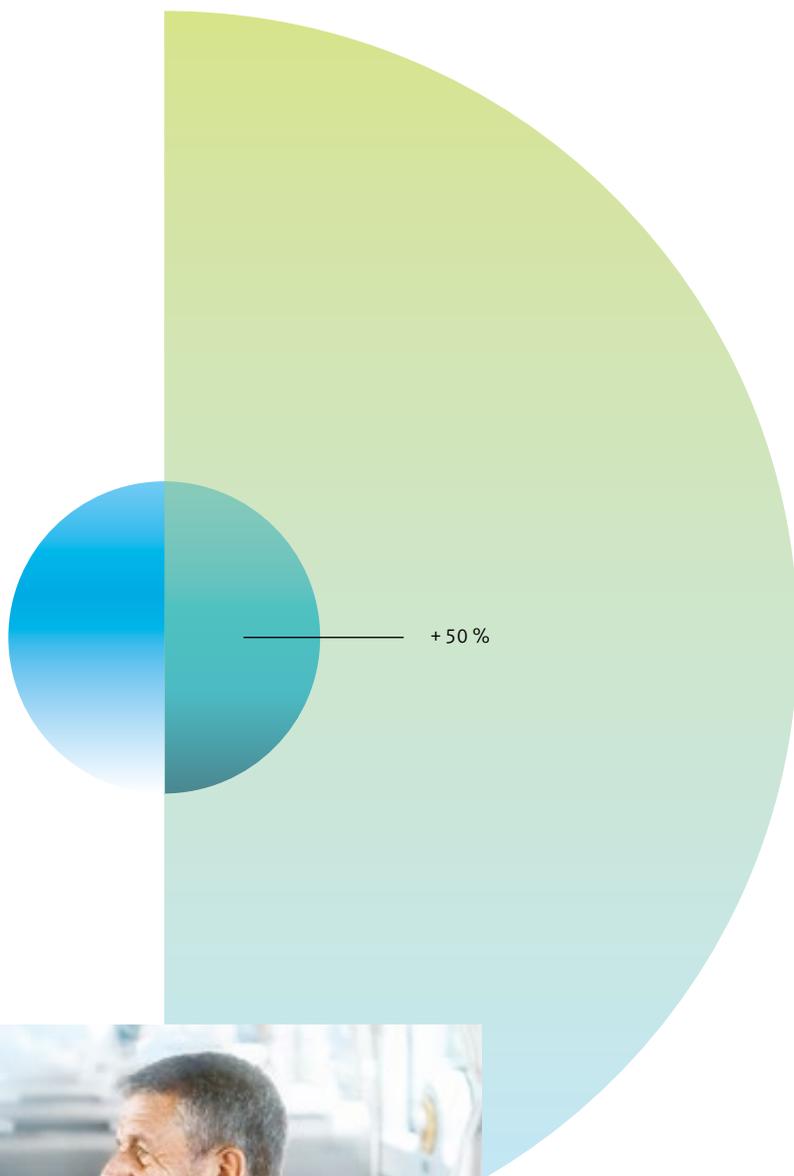
Haben Sie ein Beispiel?

Es ist vielleicht etwas plakativ, aber eine junge Familie mit kleinen Kindern interessiert sich wahrscheinlich mehr für einen Tagesausflug in den Erlebnispark als für einen Museumsbesuch. Und eine Gruppe von jungen Erwachsenen entscheidet sich vielleicht eher für eine Mountainbiketour in den Bergen.

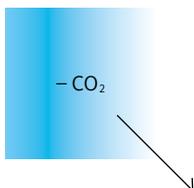
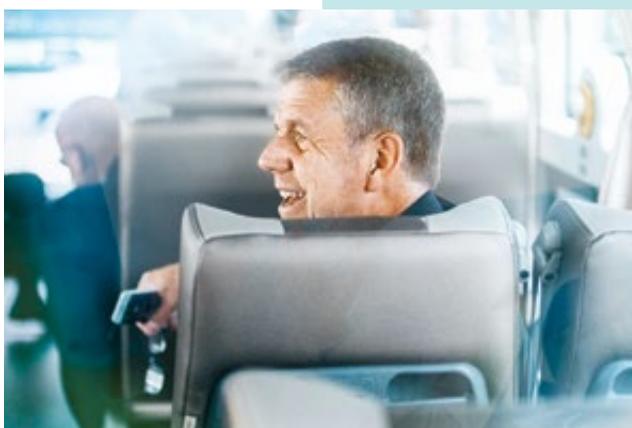
Warum ist Ihnen dieses Thema so wichtig?

Wenn wir weiter erfolgreich sein wollen, müssen wir auf die individuellen Wünsche der Kunden eingehen. Der Bereich der Zusatzerlöse, im Englischen „Ancillaries“, ist sehr profitabel. Aber man muss es richtig machen. Die Margen im klassischen Veranstaltergeschäft

50 Prozent trägt
Digitalisierung künftig zum
Ergebniswachstum bei.



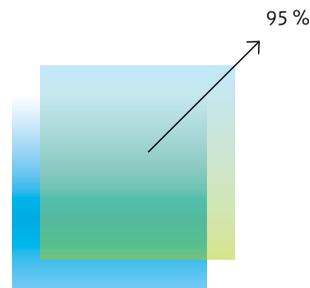
+ 50 %



Platz 1 & 3

für TUI Airways und TUI fly
Deutschland im weltweiten
Airline-Klimaranking 2017.

»27 Millionen Kunden pro Jahr heißt: Wir können skalieren – und das individuelle Urlaubserlebnis verbessern.«



Reisen in die Karibik gewinnen deutlich: Die TUI-Hotels sind dort zu **95** Prozent ausgelastet.

sind im unteren einstelligen Bereich. Im Hotel- und Kreuzfahrtgeschäft verdienen wir deutlich mehr an jedem ausgegebenen Euro – daher investieren wir hier kräftig. Bei den Ancillaries sind die Spannen ebenfalls sehr interessant.

Wie das?

Nehmen Sie mal den beliebten Sitz im Flugzeug direkt am Notausgang. Den können Sie an den vergeben, der als Erster am Check-in danach fragt. Sie können den Sitz aber auch vorab gezielt anbieten. Heute können Gäste in der Regel zwischen Zimmern mit Meer- und Gartenblick wählen. Aber jedes Zimmer ist individuell. Nah am Fahrstuhl, weit weg vom Fahrstuhl, das Eckzimmer, nah am Pool oder am Kinderclub oder möglichst weit entfernt. All das sind Wahlmöglichkeiten, die wir heute noch nicht in unseren Produkten anbieten. Wenn wir das richtig machen, können diese Zusatzangebote enorm skalieren. Ich denke dabei insbesondere an das Potenzial bei unseren 21 Millionen Kunden aus den europäischen Quellmärkten. Wir erreichen weiteres Wachstum und verbessern im gleichen Zug das individuelle Kundenerlebnis.

Geht die Erfolgsgeschichte Tourismus immer so weiter?

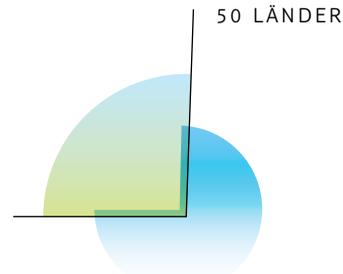
Es gibt keine Anzeichen, dass das nicht so ist. In den vergangenen 15 Jahren ist der Tourismus immer stärker gewachsen als das Sozialprodukt – außer im Jahr nach der Bankenkrise, im Jahr 2009. Mit dem Wachstum einher geht natürlich auch eine wachsende Verantwortung, der wir uns als Marktführer auch stellen. In erster Linie hat der Tourismus positive Effekte. Er schafft Einkommen, Bildung, Infrastruktur, medizinische Versorgung und so weiter.

Das Wachstum hat aber nicht nur positive Effekte ...

Daher achten wir sehr darauf, dass wir verantwortungsvoll wachsen. Wir wissen, welche herausragende Rolle Nachhaltigkeit spielt. Unsere Airlines in Großbritannien und Deutschland stehen im Klimaranking weltweit auf Platz 1 und 3. Wir besitzen schon heute eine der modernsten Kreuzfahrtflotten weltweit und die für 2024 und 2026 bestellten Mein-Schiff-Neubauten werden mit Flüssiggasantrieb ausgeliefert. Und nicht zuletzt leistet auch die von TUI an den Start gebrachte TUI Care Foundation einen wichtigen Beitrag, um sicherzustellen, dass möglichst viele Menschen in den Destinationen nachhaltig vom Tourismus profitieren – zum Beispiel durch Bildungsprogramme, durch die Unterstützung von lokalen Start-ups oder mit Naturschutzinitiativen. Grundsätzlich gilt: Dort, wo sich Tourismus entwickelt, werden soziale Standards und Umweltstandards gestärkt. So entsteht zum Beispiel eine umweltschonende Infrastruktur: Wo Touristen am Strand baden, wächst die Sensibilität für saubere Strände und eine intakte Umwelt. Bauern lernen ökologisch anzubauen und beliefern Hotels und Restaurants mit ihren Produkten. All das stärkt die lokale Wirtschaft der Länder und schafft Arbeitsplätze vor Ort.

Abschließend: Welche Trends sehen Sie, wo wächst TUI?

Die Kreuzfahrten sind und bleiben ein Wachstumsmarkt. Neben den Zugängen bei TUI Cruises und Marella Cruises kommen 2019 zwei Luxus-Expeditionsschiffe zur Flotte von Hapag-Lloyd Cruises



TUI ist 2018 in fast **50** Ländern unter der Marke TUI vertreten und in mehr als 115 Destinationen aktiv.



hinzu. Reisen in die Karibik gewinnen deutlich, unsere Hotels dort sind zu 95 Prozent ausgelastet. Entsprechend investieren wir auch dort. Und last, but not least wachsen wir auch auf globaler Ebene. Wir wollen unseren Erfolg in der Karibik auch nach Asien übertragen, gehen mit unseren Angeboten nach China, Malaysia, Indien und Brasilien und verbreitern damit unsere Kundenbasis. Mit Hotels unserer Konzernmarken in Sri Lanka, Vietnam, Malediven und Thailand wollen wir auch in Asien Maßstäbe in der Urlaubshotellerie setzen. Der neue Robinson-Club Khao Lak zum Beispiel hat sich in kürzester Zeit zu einem Geheimtipp entwickelt. Solange Menschen verreisen – und alles deutet darauf hin, dass es dabei bleibt –, sind wir in einem attraktiven Markt unterwegs und gestalten ihn aktiv weiter. Man kann sagen: Wir schaffen millionenfach einzigartige Momente für unsere Gäste.

Vielen Dank, Herr Jousen, für das Gespräch.

... vor Ort durchschnittlich einen TUI-Trip mehr machen,

erleben unsere Gäste einen noch interessanteren Urlaub – und wir lernen ihre Vorlieben besser kennen. Das hilft uns, in Zukunft immer individuellere Aktivitäten anzubieten. Wagemutige reiten dann in Costa Rica über Stromschnellen und Kulinariker lernen auf Mallorca Paella zu kochen – nur zwei Beispiele für rund 150.000 Angebote in unserem Inventar. Neben den unvergesslichen Erlebnissen unserer Kunden profitieren auch wir: Wir wachsen in einem der attraktivsten Segmente des Tourismus.



...zusätzlich auch Ausflüge und Aktivitäten am Urlaubsort bei TUI buchen,



ist das ein enormes Potenzial für den Umsatz und unser Wachstum. Zunächst richten wir unsere Initiativen auf die 21 Millionen Kunden aus, die bei unseren Landesgesellschaften in den europäischen Quellmärkten ihre Urlaube buchen. Was in der Theorie nach einem einfachen Hebel klingt, ist in der Realität überhaupt nicht trivial. Weil Kunden natürlich nur bereit sind, mehr für Zusatzleistungen zu zahlen, wenn diese für sie auch einen Nutzen bringen, arbeiten wir fortwährend daran: Unsere Mitarbeiter erweitern das TUI-Leistungsspektrum kontinuierlich. Sie schaffen neue Angebote wie das Wunschzimmer, setzen die passende IT und künstliche Intelligenz ein, um Erlebnisse noch näher am Gast planen zu können – und bereiten nicht zuletzt vor Ort unseren Gästen eine unvergessliche Zeit.

...zwei Freunden von ihrem TUI-Urlaub berichten,

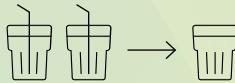
erreichen wir 54 Millionen potenzielle Kunden. Neben der Quantität der Kontakte ist deren Qualität mindestens ebenso wichtig. Wer von Freunden zum Beispiel ein exotisches Reiseziel empfohlen bekommt, mag vielleicht auch seinen Horizont erweitern – an Orten, die zuvor niemals auf seiner Reiseliste standen – oder traut sich eher zu, neue Länder und Kulturen zu entdecken.



WENN 27 MILLIONEN

... nur einen Strohhalm aus Plastik im Urlaub weglassen,

oder durch welche aus nachhaltigen Materialien ersetzt, profitiert die Umwelt in großem Umfang. Die Trinkhilfen sind für rund vier Prozent des weltweiten jährlichen Plastikmüllaufkommens verantwortlich. Da lohnt sich der Verzicht. TUI geht mit gutem Beispiel voran: Die Gäste der Mein-Schiff-Flotte und in den Riu-Häusern in Spanien, Portugal und auf den Kapverden trinken durch kompostierbare Strohhalme, 2019 werden sie im karibischen Raum eingeführt. Auch viele weitere Hotels der Marken Robinson, TUI Blue und TUI Magic Life haben vergleichbare Initiativen umgesetzt.



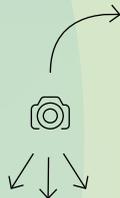
... TUI nach ihrem Urlaub im Internet bewerten,

erhalten wir 27 Millionen direkte und ehrliche Meinungen, die wir auswerten und nutzen können. Zum Beispiel, indem wir die am besten bewerteten Hotels auf unseren Internetseiten höher positionieren, unsere Ausflugsangebote anpassen oder dem Kunden direktes Feedback geben.



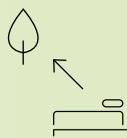
... ihre schönsten Erinnerungen mit #DiscoverYourSmile posten,

erreichen wir viele der eine Milliarde Instagram-Nutzer auf die authentischste Weise. Und je mehr Menschen ihre Urlaubsmomente präsentieren, desto mehr potenzielle Gäste lassen sich von dem verzaubern, was hinter unserer Marke steckt. Dabei, und das schafft keine Werbekampagne, beweisen wir allein durch die Empfehlung unserer Kunden, dass die Urlaubserinnerungen eines der wichtigsten Elemente unseres Produkts sind. Weil viele Instagram-User junge Menschen sind, erreichen wir auch die echten Entscheider in den Familien: Das Ziel des nächsten Urlaubs bestimmen nicht selten die Kinder.



... in einem Hotel mit Nachhaltigkeitszertifikat übernachten,

sind die positiven Effekte immens: Pro Gast und Nacht werden im Vergleich zu nicht zertifizierten Hotels durchschnittlich zehn Prozent weniger CO₂ ausgestoßen, 24 Prozent des Abfalls vermieden, 19 Prozent weniger Frischwasser verbraucht und 23 Prozent mehr grüne Energie eingesetzt. Die Beschäftigungsrate von Menschen aus dem jeweiligen Land ist um neun Prozent höher und gleichzeitig steigt die Zufriedenheit der Kunden. TUI arbeitet kontinuierlich daran, Hotels zu zertifizieren: 80 Prozent der eigenen Hotels sind bereits für ihr Engagement im Umweltschutz und ihr sozialverantwortliches Handeln ausgezeichnet worden. Und mit 9,2 Millionen Gästen war schon ein erheblicher Teil der TUI-Urlauber grün unterwegs.



KUNDEN...

» SAG MIR, WAS ICH WILL «



Mit der Sprachassistentin Alexa den Urlaub aussuchen und vorbereiten, dank der Blockchain-Technologie ständig die aktuellsten Ausflüge buchen – und mit dem Angebot der Plattform Musement Kultur erleben: TUI erforscht und testet die gesamte Bandbreite der Digitalisierung, um ihren Kunden ein persönliches, bequemes und punktgenaues Urlaubserlebnis zu verschaffen.

Alexa, was gibt's Neues?

Seit einer Woche versammelt sich Familie Müller jeden Abend um den Wohnzimmer-tisch. Die Urlaubsplanung für den nächsten Sommer steht an. Wo es hingehen soll, wissen die vier noch nicht – aber sie haben ja Alexa. Der Sprachassistent von Amazon inspiriert die Eltern und Kinder, indem er ihnen über interessante Fakten von Urlaubszielen rund um die Welt berichtet und stellt ihnen spannende aktuelle Angebote vor: „Zu den Sehenswürdigkeiten der spanischen Insel Mallorca gehören die Drach-Höhlen. In diesen vier riesigen Höhlen gibt es jahrtausendealte Stalaktiten und Stalagmiten, die Namen wie ‚Buddha‘ oder ‚verschneiter Berg‘ tragen. In der letzten Höhle könnt ihr mit einem Boot über einen der größten unterirdischen Seen der Welt fahren, den Martelsee, und dabei Live-Musik hören.“

Die Interaktion mit dem Cloud-basierten Dienst von Amazon, der auf Millionen von Smart Speakern in Dutzenden Sprachen weltweit funktioniert, läuft über so genannte Skills, die mit Apps für Smartphones oder Tablets zu vergleichen sind. Rund 50.000 sind momentan auf dem Markt, die sich vor allem mit

Themen wie Musik, News oder Filmen beschäftigen. Für den Reisemarkt hat TUI drei dieser Skills konzipiert und getestet. Mit TUI Travel News informieren sich die Müllers über Ziele in aller Welt. Noch mehr Inspiration und Sparangebote finden sie in den TUI Deals – die Anwendung informiert zu aktuellen Schnäppchen und Rabattaktionen sowie zu immer gültigen Sparpreisen wie zum Beispiel den ‚Kids free‘-Angeboten. Die Skills sind zudem mit der Alexa-App fürs Smartphone verbunden, wo die Nutzer auf elektronischen Karten die Tipps nachlesen, Bilder anschauen und die Angebote buchen können, die Alexa vorgelesen hat.

Wenn die Familie schließlich ihre Reise gebucht hat, kann sie den TUI Holiday Countdown nutzen. Während der Urlaub immer näher rückt, gibt Alexa den Müllers jeden Tag praktische und inspirierende Hinweise, sodass sie ihre Reise gut vorbereiten und ihre Vorfreude auf die Ferien steigern können. „Noch sechs Tage bis zu eurem Flug nach Mallorca“, sagt der Sprachassistent, während die Müllers sich abends entspannen. Dem praktischen Tipp folgt dann noch eine Inspiration für das Reiseziel der Familie: „Dort solltet ihr unbedingt Ensaimadas probieren, ein süßes Gebäck mit verschiedenen Füllungen. Vielleicht möchtet ihr auch welche für eure Freunde mit nach Hause nehmen? Bis zwei Tage vor eurer Abreise könnt ihr zu eurer Buchung ein Extra-Gepäckstück hinzufügen. Wie das geht, könnt ihr auf der heutigen Alexa-Karte nachlesen.“



Virtuelle Beratung, Inspiration und natürlich auch der direkte Zugang zum Kunden. Für TUI bedeuten Alexa und Co. einen wichtigen Schritt in die Zukunft des Reisens: „Neben der Website und mobilen Apps werden smarte Lautsprecher – und die Sprachsteuerung im Allgemeinen – noch ein zusätzlicher Weg sein, auf dem wir unsere Kunden zielgenau erreichen“, sagt Carin Campanario, Technology Innovation Strategist bei TUI UK. Gemeinsam mit ihrem Team hat sie die Alexa-Skills entwickelt und einem vierwöchigen Testlauf unterzogen. Mehr als 100 Nutzer probierten die Programme aus. Die aufgezeichneten Nutzungsdaten und das Feedback der Testnutzer helfen dem TUI-Team nun, die Unternehmensstrategie zur Sprachsteuerung noch genauer an die Kundenwünsche anzupassen. „Die Testpersonen fanden den Holiday Countdown toll. Aber sie wünschen sich von Alexa noch mehr personalisierte Vorschläge und mehr Links, um die von ihr genannten Angebote direkt buchen zu können“, fasst Carin Campanario die Ergebnisse zusammen. „Sie hätten zum Beispiel gerne Tipps, die noch punktgenauer zu ihrem ausgesuchten Hotel, ihren Hobbies und ihrer Familiensituation passen. Um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden, können wir Alexa derzeit mehr Fragen während der einmaligen Einrichtung von Skills stellen lassen, und in der Zukunft können sich unsere Kunden dann hoffentlich sicher in ihr TUI-Konto einloggen.“

Die Blockchain verbindet Partner

Inselrundfahrten und Städtetrips, Wandertouren und Tauchkurse, Safaris in der Wüste: Das Begleitprogramm ist für einen schönen Urlaub inzwischen mindestens so wichtig wie Hotel, Strand und Pool. Um diese Erlebnisse für den Kunden zu identifizieren und zu perfektionieren, hat TUI Destination Experiences gemeinsam mit dem Blockchain Lab der TUI Group nun eine innovative IT-Lösung entwickelt, die auf der Blockchain-Technologie basiert und damit schneller und flexibler zu nutzen ist.

TUI Destination Experiences arbeitet mit tausenden Tourguides, Sportlehrern und Entertainment-Agenturen zusammen. Bisher wurden deren Angebote manuell in die Datenbank des Portals gotui.com eingetragen, über das die Kunden buchen können. Dieser Arbeitsschritt sorgte allerdings immer für eine gewisse Verzögerung. „Wir wollten aber einen Echtzeitbetrieb erreichen“, sagt Martin Schreck, Chief Information Officer Contracting & Inventory. Wenn zum Beispiel der Wetterbericht gut ist und ein Wanderführer für den nächsten Morgen kurzfristig eine Tour zu einem schönen



»Ziel ist ein selbstwachsendes touristisches Netzwerk.«

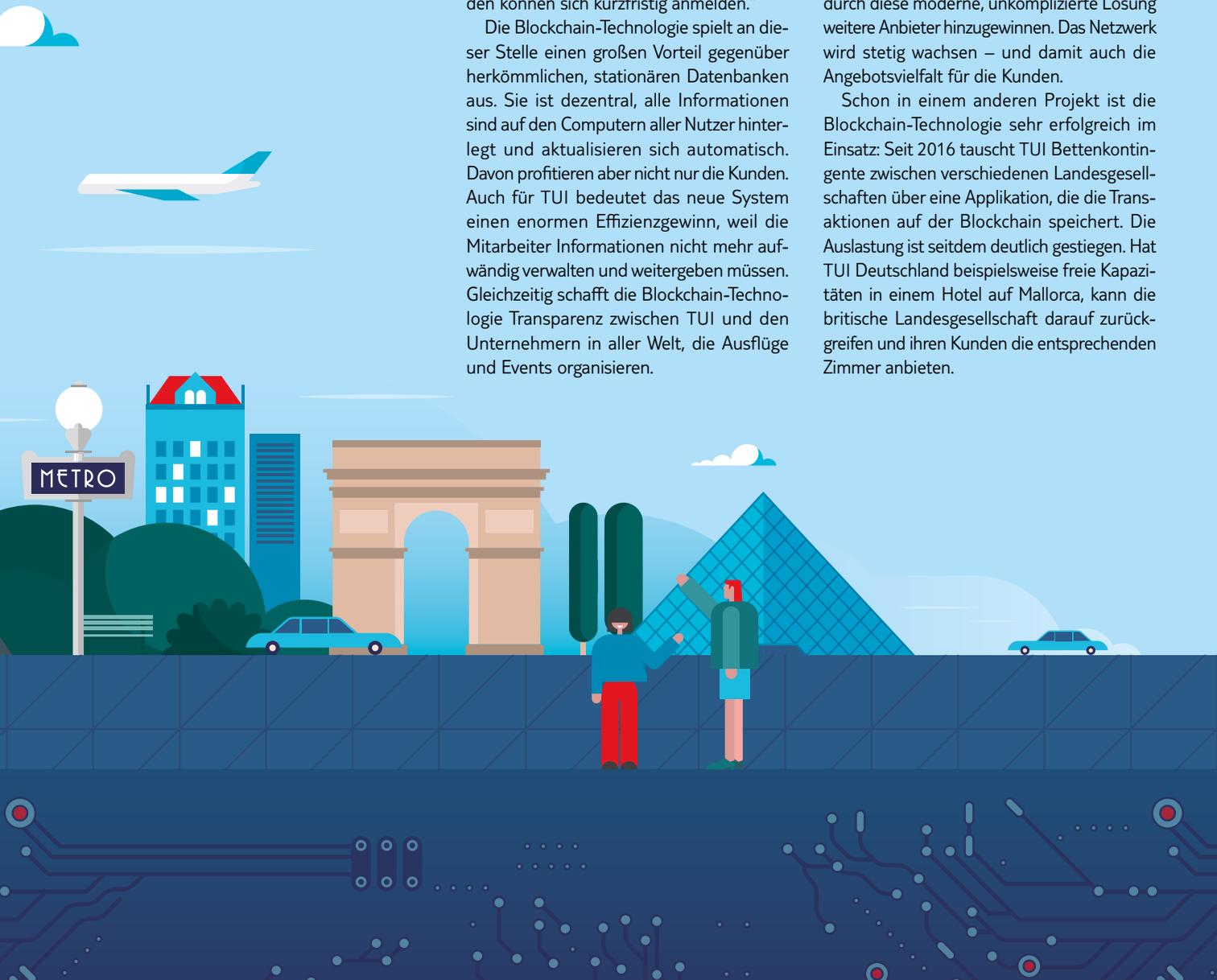
Aussichtspunkt organisiert, trägt er das auf der Zulieferer-Plattform ein. „Das Portal ist über eine Schnittstelle mit der Buchungsplattform für die Kunden verknüpft. Die Tour läuft dort automatisch ein und unsere Kunden können sich kurzfristig anmelden.“

Die Blockchain-Technologie spielt an dieser Stelle einen großen Vorteil gegenüber herkömmlichen, stationären Datenbanken aus. Sie ist dezentral, alle Informationen sind auf den Computern aller Nutzer hinterlegt und aktualisieren sich automatisch. Davon profitieren aber nicht nur die Kunden. Auch für TUI bedeutet das neue System einen enormen Effizienzgewinn, weil die Mitarbeiter Informationen nicht mehr aufwändig verwalten und weitergeben müssen. Gleichzeitig schafft die Blockchain-Technologie Transparenz zwischen TUI und den Unternehmern in aller Welt, die Ausflüge und Events organisieren.

Beide Seiten haben immer Zugriff auf die virtuellen Verträge und die aktuellen Daten, die Zulieferer können sogar ihre Produkte und Preise zu jeder Zeit anpassen. „Das Pilotprojekt für die neue Lösung ist im Herbst auf den Kanarischen Inseln angelaufen“, erklärt Martin Schreck. „Sobald das System stabil funktioniert, können wir es auch in anderen Zielgebieten schnell umsetzen.“

Für den Urlaubsgast ändert sich durch die Blockchain nichts. Er bucht seine Unternehmungen wie gewohnt über die Website oder die TUI-App. Genauso einfach funktioniert das System für die Anbieter: Innerhalb weniger Minuten können sie sich auf der Plattform registrieren und ihre Touren eintragen. Im Laufe der nächsten Monate und Jahre, da sind sich Schreck und sein Team sicher, wird TUI durch diese moderne, unkomplizierte Lösung weitere Anbieter hinzugewinnen. Das Netzwerk wird stetig wachsen – und damit auch die Angebotsvielfalt für die Kunden.

Schon in einem anderen Projekt ist die Blockchain-Technologie sehr erfolgreich im Einsatz: Seit 2016 tauscht TUI Bettenkontingente zwischen verschiedenen Landesgesellschaften über eine Applikation, die die Transaktionen auf der Blockchain speichert. Die Auslastung ist seitdem deutlich gestiegen. Hat TUI Deutschland beispielsweise freie Kapazitäten in einem Hotel auf Mallorca, kann die britische Landesgesellschaft darauf zurückgreifen und ihren Kunden die entsprechenden Zimmer anbieten.



Früher war es nicht so einfach möglich, die freien Betten zu einer anderen Gesellschaft zu verschieben – mit der bizarren Folge, dass Kunden ein Hotel nicht buchen konnten, obwohl es noch Zimmer gab.

Während beim Bettentausch heute nur TUI-Mitarbeiter auf die Blockchain zugreifen können, arbeiten bei dem Projekt von TUI Destination Experiences nun erstmals auch externe Partner auf der dezentralen Plattform mit. Das ist ein absolutes Novum in der Branche und bietet viele Chancen, stellt TUI aber auch vor enorme Herausforderungen: „Wir müssen sehr vertrauensvoll mit den Daten unserer Partner umgehen und geschäftskritische Prozesse unsichtbar machen“, sagt Martin Schreck. „Über die Blockchain kann zwar jeder nachvollziehen, welcher Anbieter im Auftrag von TUI welchen Ausflug organisiert. Vertrauliche Details sind aber immer nur für die beiden Vertragsparteien sichtbar.“

Die Erfahrungen, die TUI so sammelt, sind der nächste Schritt auf dem Weg zu einem großen, dezentralen Netzwerk. Auch die Zusammenarbeit mit Hoteliers und Airlines soll dann über so genannte Smart Contracts – Transaktionen auf der Blockchain – gestaltet werden. „Das ist eine noch sehr junge Technologie und wir lernen durch jedes Projekt dazu“, sagt Martin Schreck. „In Zukunft soll daraus aber ein selbstwachsendes touristisches Netzwerk entstehen.“

Erlebnisse für alle!

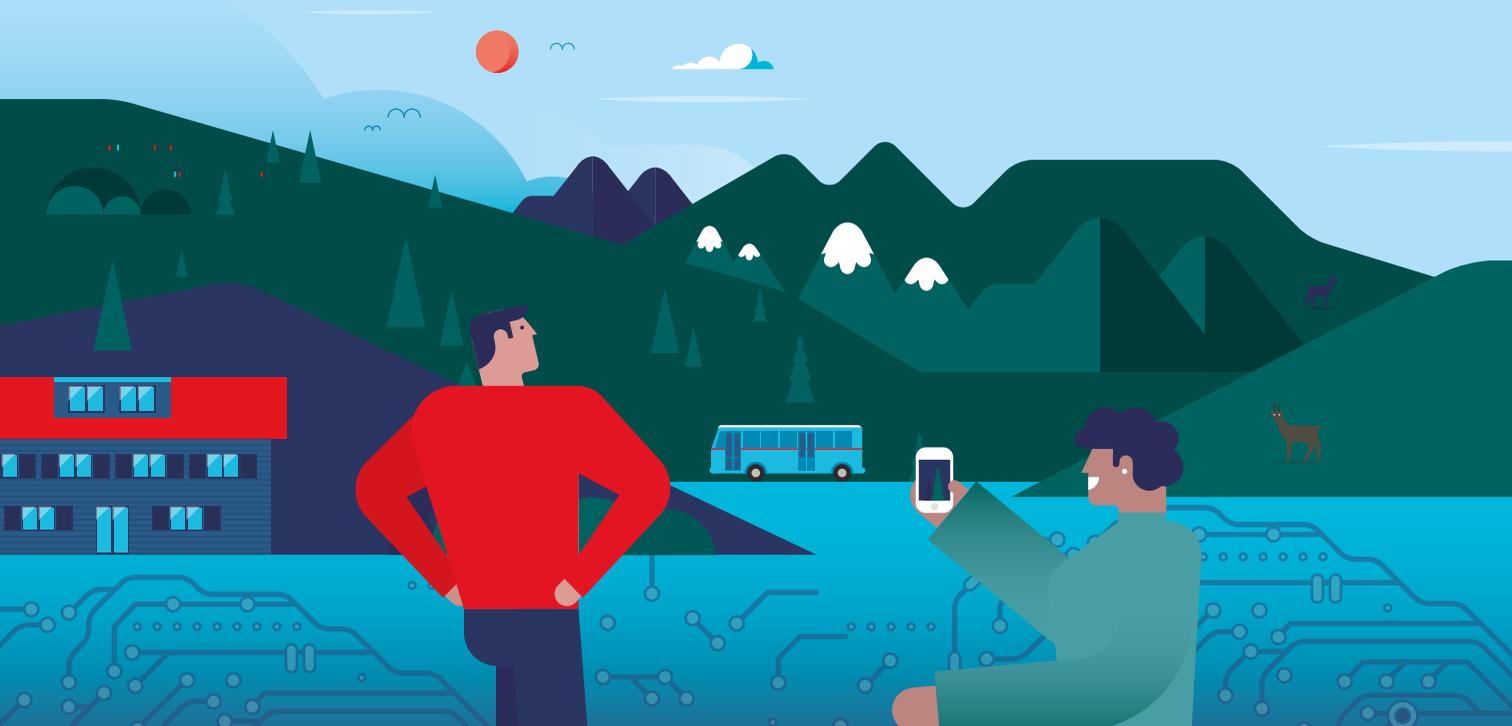
Mit dem jüngsten Neuzugang hat die TUI-Familie ihr Angebot neben Flügen, Hotels und Ausflügen stark erweitert: Im Herbst hat die TUI Group das italienische Technologie-Start-up Musement übernommen. Musement hat 35.000 Erlebnisse in weltweit 1.100 Städten im Angebot, von Konzerten und Sport-Events über Gastronomie bis zu Museen und Kulturveranstaltungen. Wer nach Rom reist, kann zum Beispiel ein VIP-Ticket für die Vatikanischen Museen mit deutschsprachigem Guide buchen, sich anschließend auf einem kulinarischen Stadtrundgang quer durch die italienische Küche schlemmen und am nächsten Tag einen Ausflug an die Amalfiküste unternehmen.

„Musement ist zum einen die perfekte Ergänzung für unser Portfolio: Es erweitert und verbreitert unser Angebot an Ausflügen und Erlebnissen deutlich“, sagt David Garcia, IT Director bei TUI Destination Services. „Zum anderen ist aber auch die hochmoderne Technologie hinter der Plattform ein großer Gewinn: Sie ermöglicht dem Gast, sein Urlaubserlebnis sehr individuell zu gestalten. Außerdem können Sie Aktivitäten nicht erst vor Ort, sondern bereits vor Reiseantritt online buchen.“

Das Start-Up bleibt zunächst eine eigenständige Einheit innerhalb von TUI Destination Experiences. Schon jetzt nutzt TUI die

Musement-Website und -App als zusätzliche Verkaufskanäle für die Ausflüge und Touren auf Mallorca, Kreta und in anderen Ferienorten und liefert mit mehr als 20 Millionen Kunden den Grundstock. Umgekehrt soll Musement bereits ab dem Frühjahr über eine Schnittstelle mit der TUI-App verknüpft und möglichst schnell an die Blockchain-Lösungen des Unternehmens angeschlossen werden.

Während der kommenden drei bis fünf Jahre werden beide Unternehmen an einer neuen, einheitlichen Plattform für Urlaubserlebnisse arbeiten. „Die neue Plattform werden wir so gestalten, dass sie die Kompetenzen und die besten Elemente aus den beiden Systemen vereint. Die Kunden können so noch bequemer die für sie perfekten Erlebnisse finden und reservieren“, erklärt David Garcia. Ziel von TUI ist es, zum führenden vollen digitalisierten Anbieter für Ausflüge und Aktivitäten zu werden. TUI leistet damit gleichzeitig Pionierarbeit, denn die Plattform wird vollständig geöffnet: für alle Anbieter von Ausflügen und Veranstaltungen und für alle Nutzer. So können künftig auch Reisende, die den Urlaub bei Wettbewerbern gebucht haben, Ausflüge und Touren vor Ort mit TUI planen.



»Wir wollen eine Tech-Firma werden, von deren Wissen die Kunden profitieren.«

Elke Reichart, Chief Digital Officer der TUI Group

Blockchain, Sprachassistenten, Smart Contracts: Braucht ein Touristikunternehmen das alles wirklich?

Unbedingt! Diese Technologien sind für uns ja kein Selbstzweck. Digitalisierung soll personalisierte Angebote möglich machen und den Service weiter verbessern. Damit wir unseren Kunden tolle, individuelle Urlaubserlebnisse bieten können, müssen wir sie besser kennenlernen und verstehen, was sie sich vor und während ihrer Reise von uns wünschen. Und dabei helfen die neuen Technologien.

Wie könnte so etwas konkret aussehen?

Nehmen wir einen Gast, der auf seinen letzten Reisen immer einen Golfkurs belegt hat. Bei seiner nächsten Buchung schlagen wir ihm ein Gepäck-Upgrade für seine Golf-tasche vor. Vielleicht hätte er selbst nach diesem Upgrade gesucht, und nun freut er sich, weil er sich den Aufwand sparen kann. Anderen Gästen bieten wir passende Aus-

flüge oder Sportkurse an, damit sie sich rechtzeitig anmelden können. Wir begleiten unsere Kunden ja von der Buchung bis zur Heimreise: Sie reisen mit unseren Flugzeugen und Kreuzfahrtschiffen, wohnen in unseren Hotels. Dabei erfahren wir viel über sie, und diese Informationen müssen wir auswerten und nutzen. Die Kunden sollen immer das Gefühl haben: Bei TUI bekomme ich alles aus einer Hand, die kennen mich und wissen, was ich möchte.

Wo kann der Service durch Digitalisierung noch besser werden?

Zurzeit beschäftigen wir uns beispielsweise mit dem Thema Spracherkennung. Wenn Kunden unser Service Center oder die Hotelrezeption anrufen, haben sie oft ganz einfache Fragen: Wann fährt der Bus zum Flughafen ab? Kann ich einen Tisch fürs Abendessen reservieren? Das könnte ein Chatbot schnell beantworten, und der Urlaubsgast verliert keine Zeit in Warteschleifen. Wir wollen eine Tech-Firma werden, von deren Wissen die Kunden profitieren.



Wird sich dieser Aufwand auch für TUI lohnen?

Wir denken langfristig und sehen ja schon heute, wie positiv die Kunden reagieren. Es werden also beide Seiten gewinnen. In der gerade geschilderten Situation sparen unsere Mitarbeiter Zeit, die sie stattdessen für die persönliche Kundenbetreuung oder andere Aufgaben nutzen können. Ein anderes Beispiel: Bisher haben wir in jedem Land eigene IT-Plattformen. Die möchten wir vereinheitlichen, damit sich die Kunden besser zurechtfinden. Gleichzeitig arbeiten wir so auch selbst effizienter, weil wir neue IT-Lösungen überall einsetzen können.



WACHSTUMS- TREIBER

Südostasien ist schon länger ein besonderes Reiseziel, das TUI mit einer gut durchdachten Strategie für Urlauber aus Europa und Asien erschließt. In den vergangenen Jahren geht die Reise aber auch in eine andere Richtung: In Ländern wie Vietnam, Thailand oder Indonesien wächst die Mittelschicht, die sich Urlaub in fernerer Ländern leisten kann und will. Ein aktuelles Beispiel dafür ist Malaysia. Im Interview erklärt Frank Vahldiek, Director International Partnerships der TUI Group, wie das Unternehmen in der gesamten Region vorgeht.



Mit dem Boot oder als Trekking-Erlebnis: Die unberührte Natur Südostasiens beeindruckt.

»Malaysia arbeitet seit 45 Jahren eng mit TUI zusammen. 2018 haben wir unsere Beziehung auf ein noch höheres Niveau gebracht. Mehr Touristen werden von Europa nach Malaysia kommen – und umgekehrt. Das fördert den kulturellen Austausch und kommt meinen Landsleuten und unserer Wirtschaft zugute.«

Datin Sarah Albakri Devadason,
Botschafterin von Malaysia in Berlin





»Wir haben strukturell verstanden, was es braucht, um asiatische Zielgruppen anzusprechen. Nun können wir skalieren.«

Frank Vahldiek, Director International Partnerships & Country Head China, TUI Group

Herr Vahldiek, in Südostasien ist der Tourismus eine Schlüsselindustrie. Wie bringt sich TUI dort in Stellung?

Im Rahmen unserer globalen Wachstumsstrategie „TUI 2022“ entwickeln wir Südostasien nicht nur als Destination weiter – sondern erschließen es insbesondere auch als Quellmarktregion.

Das klingt nach einem großen Plan. Wie setzt man das um?

Dafür hole ich etwas aus: TUI ist ja – ganz einfach gesagt – mit der Idee gewachsen, Urlauber aus dem kühlen Nord- ins warme Südeuropa zu bringen. Später haben wir ein zweites Geschäftsmodell aufgebaut und die Karibik erschlossen. Diese Destinationen waren aber für viele Europäer zu weit weg und damit anfangs auch zu teuer. In der logischen Konsequenz hat sich TUI Nordamerika als Quellmarkt angeschaut und von dort aus Reisen in die Karibik angeboten. Unsere rund 70 Hotels in der Region sind mittlerweile das ganze Jahr über ausgelastet. Auf diesen Erfahrungen bauen wir heute auf und schauen ganz systematisch auf Südostasien. Dort sind wir mit einem ersten Robinson-Club auf den Malediven gestartet und haben von Anfang an auf Urlauber aus Europa und China gesetzt – und dort viel über fernöstliche Reisegewohnheiten gelernt. Wir haben strukturell verstanden, was es braucht, um diese Zielgruppen anzusprechen. Nun können wir skalieren.

Gibt es weitere Pläne für Hotels in Südostasien?

Wir schauen uns Möglichkeiten für neue Häuser in Thailand, Vietnam, Malaysia, Indonesien und auf den Malediven an – aus neu gebauten Hotels oder durch einen Markenwechsel bei bestehenden Häusern. Dafür laufen parallel viele Prozesse. Neben der Distribution – zum Beispiel den Flügen – müssen wir auch eine komplett neue Buchungswelt installieren.

Ein aktuelles Beispiel für Ihr Geschäft in Südostasien ist Malaysia. Wie baut man dort ein funktionierendes System auf?

Das A und O ist die Infrastruktur vor Ort – zum Beispiel eine ganze Reihe von Hotels, die die unterschiedlichen Wünsche und Gewohnheiten von Alleinreisenden, Familien oder Kunden, die sehr hohe Standards erwarten, abdecken. Nur wenn wir ein breites Angebot haben, lasten wir wiederum die Flüge konsequent aus. Damit erreichen wir auch Kostenvorteile vor Ort, beispielsweise bei Mitarbeitern und beim Einkauf. Wenn wir Angebote in einem Land bündeln, verbessert das auch unsere gesellschaftliche Position vor Ort: Tourismus bedeutet ja schließlich neue Jobs und Umsatz für Gastronomie und Hotellerie, Lieferanten und Dienstleister.

Sie sprechen die Flüge an: Wie sieht es mit dem Transport der Urlauber nach Malaysia aus?

Ab dem 20. Dezember 2018 fliegt TUI wöchentlich von drei britischen Flughäfen – von London-Gatwick, Manchester und Birmingham – nach Langkawi ab. Damit sorgen wir als erste und

einzigste europäische Fluggesellschaft für Direktflüge auf die Insel. Über die Kurzstrecke bringen wir außerdem Urlauber aus China nach Südostasien. Darüber hinaus legen alle TUI-Kreuzfahrtgesellschaften in malaysischen Häfen an, ein Schiff wird dort im Winter seinen Heimathafen haben.

Über Flüge und Hotel haben wir gesprochen. Wie sorgen Sie dafür, dass das Erlebnis für Ort rund wird?

Als TUI 2017 den Bereich Destination Management der Plattform Hotelbeds übernommen hat, schloss das Pacific World mit ein. Das Unternehmen organisiert Veranstaltungen und Ausflüge an den jeweiligen Reisezielen.

Warum betreiben Sie so viel Aufwand?

Ziel ist für TUI immer ein qualitätsgesichertes Produkt aus einer Hand – über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Andernfalls kann es passieren, dass der Kunde mit einem lokal organisierten Ausflug nicht zufrieden ist und diese Erfahrung auf die gesamte Reise mit TUI überträgt. Natürlich können wir nicht alles selbst organisieren. Aber mit unseren strategischen Partnern können wir gemeinsam ein rundes Urlaubserlebnis schaffen und Qualitätsstandards setzen.

Wie profitiert ein Land wie Malaysia vom Tourismus?

Momentan trägt die Reisewirtschaft rund fünf Prozent zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) und zur Beschäftigung im Land bei. Das Potenzial ist groß: Der World Travel & Tourism Council hat errechnet, dass dort im kommenden Jahrzehnt 250.000 neue Arbeitsplätze im Tourismus entstehen könnten. Insgesamt liegt der Beschäftigungseffekt bei 650.000 Jobs.

Helfen diese guten Aussichten dabei, Malaysia neben der Entwicklung als Ziel- auch als Quellland anzugehen?

Damit ein ausländisches Unternehmen Einheimische als Urlauber ins Ausland bringen kann, braucht man in vielen Ländern der Welt eine Lizenz. In Malaysia haben wir diese mit dem Ministerium für Tourismus und Kultur verhandelt und am 12. Oktober 2018 unterschrieben. Für die Umsetzung haben wir TUI International Holidays Malaysia gegründet, die nun dort unsere Geschäfte führt.

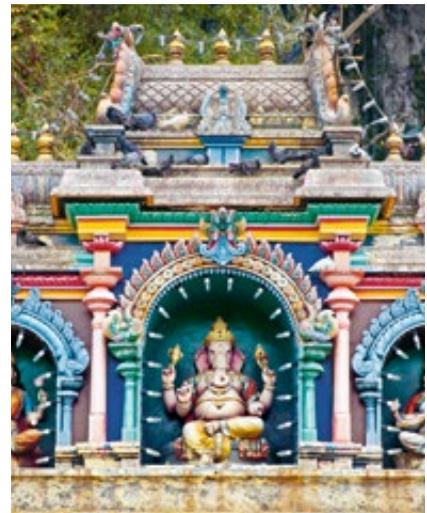
Welche Schritte unternehmen Sie als Nächstes?

Wir entwickeln Urlaubspakete, mit denen Urlauber aus Südostasien verreisen können. Das gilt für nahe Ziele wie Sri Lanka, aber auch für Fernstrecken wie London, wo wir sowohl die Flüge als auch die Hotels vor Ort bieten können. Die Urlauber können natürlich überall hinfliegen, weil wir ja weltweit auch mit Partnerhotels zusammenarbeiten. Aber: Das Ziel ist ein Paket, mit dem auch die Touristen aus Malaysia und der gesamten Region ein durchgängiges TUI-Urlaubserlebnis haben können.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Vahldiek.

»Wir sind überzeugt, dass Südostasien für uns ein ähnliches Potenzial wie die Karibik entwickelt.«

Frank Rosenberger, Vorstand IT & Future Markets



Die Batu-Höhlen beherbergen gleich mehrere Hindu-Tempel und sind eine der touristischen Hauptattraktionen Malaysias.

QUELLMARKT

Immer mehr südostasiatische Touristen verreisen selbst in der Region und nach Europa. Dafür baut TUI attraktive Angebote auf.

FLUGZEUGE

TUI bietet ab Winter 2018 eine Direktverbindung zwischen Europa und der Insel Langkawi an.

LIZENZ

TUI hat 2018 von der malaysischen Regierung die Lizenzen erhalten, das Land auch als Quellmarkt zu entwickeln.



KREUZFAHRTEN

Die TUI-Kreuzfahrtgesellschaften legen verstärkt in den malaysischen Häfen Langkawi, Port Klang und Penang an.

HEIMATHAFEN

Ein Marella-Schiff wird auf Langkawi seinen Heimathafen haben – und von dort aus regionale Routen ansteuern.

HOTELS

Um den Tourismus in der Region zu stärken, wird TUI weitere Hotels in Südostasien bauen oder erwerben.

Sonne satt



01



01

Die Kapverden sind ein Magnet für Wassersportler und das Zuhause zahlreicher Größen des Kite-Surfens.

02

Farbenfrohe Häuser und eine kreolische Kultur – die Kapverden sind eine bunte Mischung aus Europa und Afrika.

02



Endlose Sandstrände, ideale Wassersportbedingungen und durchschnittlich 350 Sonnentage im Jahr. Als beliebte Ganzjahresdestination sind die Kapverden inzwischen mehr als nur eine Alternative zu den Kanarischen Inseln. 350.000 Gäste sind 2018 mit TUI auf die Inselgruppe inmitten des Atlantischen Ozeans gereist. Mit der Eröffnung des Robinson-Clubs Cabo Verde Ende 2019 werden es noch ein paar mehr. Wie nachhaltig ist solch ein Hotelwachstum in einem abgelegenen Inselstaat? Und welche Rolle spielen die Wünsche der Gäste bei der Entwicklung eines neuen Clubs? Ein Ortsbesuch zwischen Wind und Wellen auf der Insel Sal.



03

Habib Rahmouna läuft gestikulierend und mit lauter Stimme durch die leere Eingangshalle des Hotels in Santa Maria. Der kleine Ort an der Südspitze der kapverdischen Insel Sal ist ein Magnet für Urlauber mit seinem langen Sandstrand, den bunten Fischerbooten und einheimischen Surfern. Aktuell bekommen Besucher statt eines kühlen Getränks jedoch erst mal einen Bauhelm überreicht. „Wir haben das Hotel gerade erst übernommen und sind mitten in den Abrissarbeiten“, erklärt Habib. Er ist Projektmanager bei Robinson und arbeitet bereits seit 27 Jahren für die Premium-Clubmarke der TUI Group. Auf Sal koordiniert er die Baumaßnahmen für den künftigen Robinson-Club Cabo Verde. „Für diese Anlage haben wir ein bestehendes Hotel übernommen, an dem wir umfangreiche Änderungen für die Robinson-Gäste vornehmen“, erläutert Habib. Von den Umbauarbeiten wird die lokale Bevölkerung profitieren. Rund 60 Prozent der insgesamt 300 Arbeiter stammen aus Afrika. Zwischen Plänen und Baumaschinen trifft sich Habib heute mit Fernando Maurício dos Santos, dem Architekten des Projekts, um die bauliche Öffnung der Anlage in Richtung Strand zu besprechen. Denn in einer Destination mit so wenigen Regentagen spielt sich das Clubleben vor allem draußen ab.

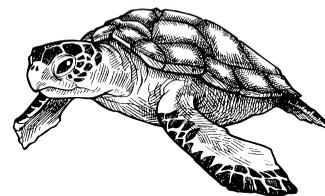
Von der Saline zum Surfmekka

Fragt man die Einheimischen auf Sal nach der Regenzeit, scheint das Phänomen sehr übersichtlich: „Bei uns regnet es nur ein paar Tage im Jahr, und die sind im September.“ Nimmt man zur Sonnengarantie nun noch das Motto der Inselbewohner – „No

stress“ – hinzu, sind schon mal alle Zutaten für einen erholsamen Urlaub beisammen. Die Kapverden liegen mehr als 500 Kilometer vor der senegalesischen Küste und waren bis zur Entdeckung im Jahr 1445 unbewohnt. Europäische Siedler mischten sich mit afrikanischen Sklaven – eine neue kreolische Kultur entstand. Lange ernährten Viehzucht und Salzabbau die Bevölkerung auf Sal. Erst später entdeckten Surfer, Taucher und Badeurlauber das angenehme Klima und den beständigen Passatwind für sich. Auch TUI und die Hoteltochter Riu glaubten an das Potenzial der Kapverden und investierten kontinuierlich in den Ausbau der Infrastruktur. 2005 wurde das erste Riu-Hotel eröffnet. Heute sind es fünf Hotels auf Sal und der Nachbarinsel Boa Vista mit 3.480 Zimmern sowie ein TUI-Sensimar-Hotel nur für Erwachsene. Inzwischen ist der Tourismus der wichtigste Wirtschaftszweig des Landes. Das Angebot an Flügen aus Europa steigt und TUI Destination Experiences organisiert mit über 80 Mitarbeitern Transfers und Touren über die Inseln.

Eine nachhaltige Rechnung

Auf der Baustelle ist Habib inzwischen beim nächsten Aufgabenfeld angelangt: „Unser Ziel ist es, den Club möglichst umweltfreundlich zu gestalten und gleichzeitig die Energiekosten zu senken.“ Eine echte Herausforderung in einem trockenen, ressourcenarmen Land wie den Kapverden. Zumindest beim warmen Wasser ist die Sonne behilflich. „Mit unserer geplanten Solaranlage und der Wärmerückgewinnung aus unserer Klimaanlage werden wir 100 Prozent des Warmwassers kostenlos und umweltfreundlich erzeugen.“



Eine Million Meeresschildkröten ...

... will die TUI Care Foundation bis 2020 retten. Nur jeder tausendste Schlüpfling erreicht unter natürlichen Bedingungen das Erwachsenenalter. Die Kapverden sind Heimat der weltweit drittgrößten Population Unechter Karettschildkröten, die zu den am stärksten bedrohten der Welt gehören. Gemeinsam mit den lokalen Partnern Project Biodiversity und BIOS.CV schützt die TUI Care Foundation die Brutstätten der Meeresschildkröten. Am Strand des Riu Palace Cabo Verde informieren Freiwillige die Gäste über die Bedeutung des Schutzes von Schildkröten und geben ihnen praktische Tipps, wie sie ihren Urlaub verantwortungsvoll gestalten können.

04



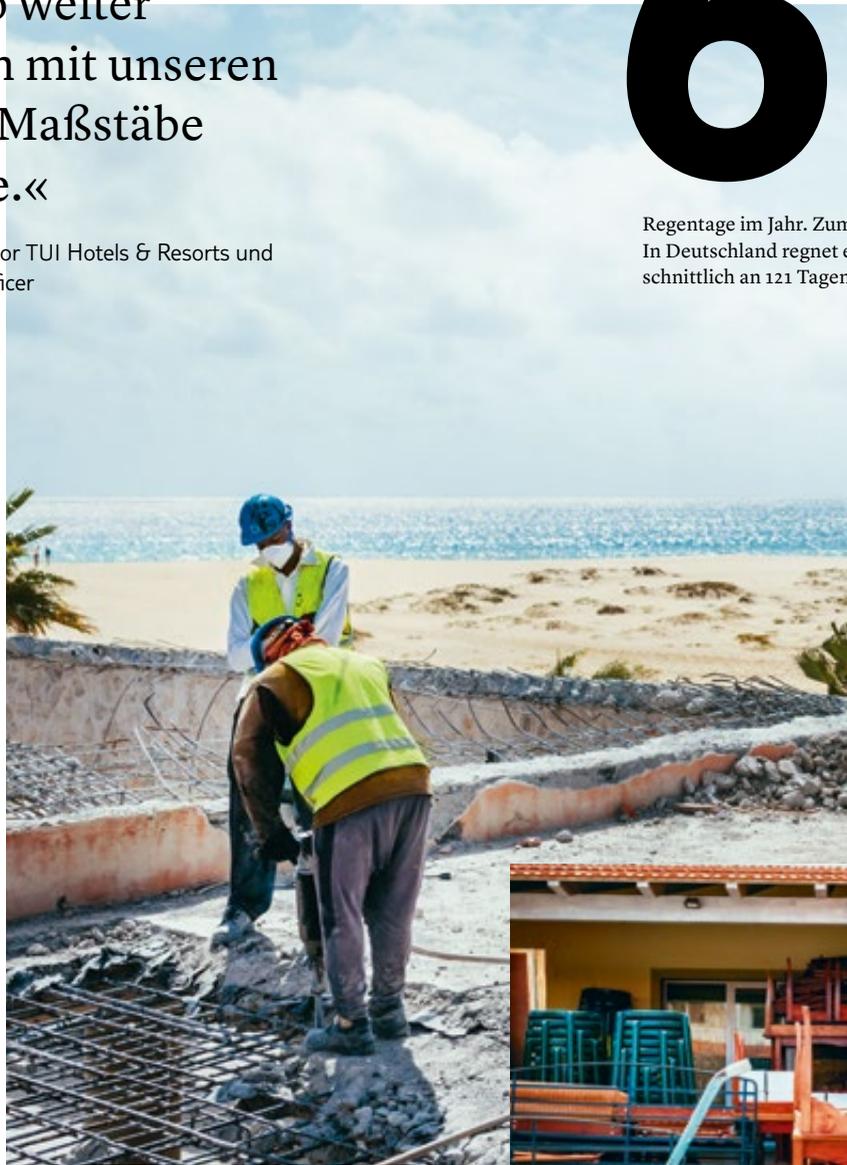
»Wir bauen unser eigenes Hotelportfolio weiter aus und setzen mit unseren Hotelmarken Maßstäbe in der Branche.«

Erik Friemuth, Managing Director TUI Hotels & Resorts und TUI Group Chief Marketing Officer

6

Regentage im Jahr. Zum Vergleich: In Deutschland regnet es durchschnittlich an 121 Tagen im Jahr.

05



03
Regionalmanager Holger Reinshagen (links) und Projektmanager Habib Rahmouna im Austausch über die Gestaltung des neuen Clubs und die Wünsche der Robinson-Gäste.

04
Ein sicherer Start ins Leben: Für den Schutz der Meeresschildkröten bezieht die TUI Care Foundation Einwohner und lokale Stakeholder mit ein.

05
WellFit mit Meerblick: Das Dach des Restaurants wird verstärkt, damit die Gäste bereits beim Sport die einmalige Lage genießen können.

06
Die Hotelanlage wurde zusammen mit der Einrichtung übernommen. Die bisherigen Möbel werden an ein lokales Waisenhaus und die Gemeinde gespendet.

06



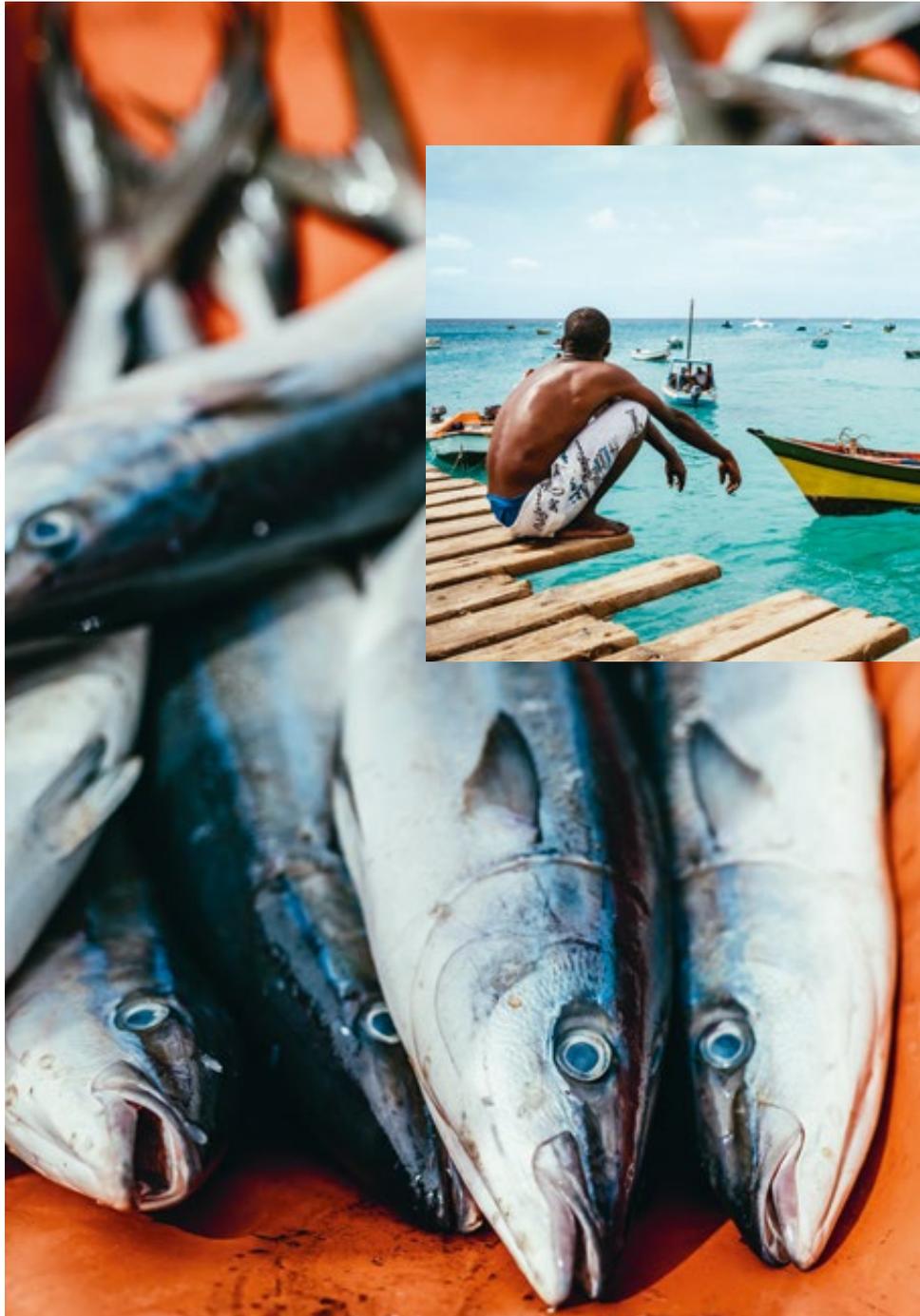
07

Frischer Fisch – eines der wenigen Lebensmittel auf Sal, die nicht aus Übersee importiert werden müssen.

08

Am Pier von Santa Maria pulsiert das Leben. Fischerboote bringen ihren Fang an Land, Einheimische springen vom Steg ins Wasser und abends warten große und kleine Surfer auf die nächste Welle.

07



08



Sal

Rettungsschwimmer
Silvio auf seiner Insel
inmitten des Atlantiks.

Gleichzeitig bauen wir eine eigene Kläranlage, nutzen das gereinigte Wasser in der Gartenbewässerung und sparen so rund 500 Euro pro Tag“, rechnet Habib vor. Eine effiziente, zentrale Klimaanlage und ein modernes Beleuchtungskonzept mit LED-Lampen sollen zudem den Stromverbrauch der gesamten Anlage halbieren und die Umwelt schonen. Aber auch der Atlantik vor der Tür wird einen Beitrag leisten: Eine Osmoseanlage wandelt Salz- in Frischwasser um, das einen Teil des täglichen Hotelbedarfs decken kann. „Der nächste Schritt wäre dann eine eigene Trinkwasseranlage“, plant der Projektmanager.

Meer für die Gäste

Doch zunächst steht ein Baustellen-Rundgang mit Regionalmanager Holger Reinshagen an. Eigentlich ist er für die Robinson-Clubs in Spanien und Portugal zuständig. Doch durch die engen Verbindungen der Kapverden nach Portugal liegt ein gemeinsames Management nahe. „Fast alles an Baumaterial und Lebensmitteln werden aus Portugal und von den Kanaren importiert“, erklärt Holger. Die Kehrseite der extremen Trockenheit auf der Insel. „Aber die Lage das Clubs ist wirklich einmalig. Wir werden dem Blick auf das Meer viel Raum geben und mit Relax-Bereichen sowie Chill-out-Zonen, unserer Beachbar und der großzügigen Wassersportstation den Strand besonders in Szene setzen.“ Das Besondere: Der Robinson-Club Cabo Verde wird von Beginn an ausschließlich auf Erwachsene ausgerichtet. Gäste ab 18 Jahren können sich hier auf ihre persönlichen Sporterlebnisse fokussieren, sich ohne Tagesentertainment in Ruhe entspannen, außergewöhnliche kulinarische Trends erleben und abends einen Sundowner am Strand genießen. „Wer heute in eine Hotelanlage investiert, braucht echte Highlights“, ergänzt Habib. „Wir werden zum Beispiel eine hochwertige Spa-Anlage bauen, inklusive einer Saunaoase mit Meerblick. Selbst wenn ich damit nur einen Teil der Gäste anspreche, habe ich genau diese glücklich gemacht und ihre Wünsche erfüllt. Und darum geht es.“

Recruiting im Atlantischen Ozean

Doch um Gästewünsche zu erfüllen, fehlen noch die geeigneten Mitarbeiter. Holger verabschiedet sich daher, um eine Recruiterin zu treffen. Dabei bietet eine Ganzjahresdestination Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer: TUI minimiert auf diese Weise saisonale Effekte und bietet Urlaubern auch im Winter eine größere Auswahl an attraktiven Reisezielen. Für die Einheimischen wiederum ergeben sich ganzjährige Beschäftigungsmöglichkeiten in der Hotellerie. Fast 40 Prozent der Bevölkerung sind bereits in der Branche beschäftigt. Einer von ihnen steht mit Schlapphut und Neoprenanzug an der Lagune von Buracona. Rettungsschwimmer Silvio verweist begeistert auf ein Naturschauspiel, bei dem die Sonne ein schillerndes blaues Auge auf das Meerwasser zeichnet. Plötzlich pfeift er und ermahnt eine Gruppe Touristen, sich der Brandung an den vulkanischen Klippen nicht weiter zu nähern. „Ich verstehe nicht, wieso Menschen sich für ein Selfie in Gefahr bringen“, sagt er. „Als Familie im Urlaub sollte man die Handys in den Safe schließen und eine gute Zeit zusammen haben.“ Von „Digital Detox“ hat Silvio noch nie gehört. Wozu auch? Sein Herz schlägt für das Meer und diese Inselgruppe: „Ich wurde hier geboren, ich lebe hier und hier werde ich sterben – auf einer Insel im Atlantik.“ Die tiefe Verbindung der Menschen zu dem Wind und den Wellen, die Sal umgeben, ist überall spürbar. Und der Tourismus? Schafft Perspektiven für das Leben auf einer Sonneninsel weit draußen im Meer.

Robinsons Inseln

Nicht nur der Robinson-Club Cabo Verde wird zur touristischen Entwicklung einer wachsenden Urlaubsdestination beitragen, auch der weltweit erste Club der Marke hat ein Stück Tourismusgeschichte geprägt. Der markante „Torre“, das mehrstöckige Gebäude des Robinson-Clubs Jandia Playa auf Fuerteventura, war Anfang der 70er-Jahre eine der ersten Urlauberunterkünfte am Sandstrand bei Morro Jable. TUI gründete dort die erste Anlage des Premium-Clubanbieters. Rund eine Million Gäste haben den Club Jandia Playa zum Kultobjekt gemacht und zur touristischen Entwicklung Fuerteventuras beigetragen. Fast 50 Jahre später baut Robinson einen neuen Torre für seinen Traditionsclub: In nachhaltiger Bauweise mit modernen Suiten, Dachterrasse und Infinity Pool in 40 Metern Höhe.



Fuerteventura

AUF INS EIS

01



01 + 02

Einmaliges Schauspiel. Die BREMEN
trotzt mit verstärktem Rumpf dem Eis.

Kreuzfahrten boomen:
Nicht nur die Nachfrage nach
Schiffen mit vielen Unterhal-
tungsangeboten an Bord steigt.
Auch kleine Expeditionsschiffe,
die abseits der traditionellen
Routen viel entlegene Regionen
ansteuern. Bis 2021 erhält
Hapag-Loyd Cruises drei neue
Expeditionsschiffe zusätzlich
zur BREMEN. Mit ihr sind wir in
die Arktis gereist.





03

Eine raue Küste. Schwer liegen Wolken auf den Bergen. Von Schnee bedeckt. Ein Gletscher schiebt sich in eine weite Ebene. Tussockgras-Hügel. Und abertausende Pinguine. Ihr Gekreisch erfüllt die Luft. Ihr Geruch ebenfalls. Das Zodiac braust auf eine provisorische Anlegestelle zu. Augen tränen vom Fahrtwind. Es ist kalt. Drei Grad Celsius. Ein typischer Sommertag auf Südgeorgien. Crew-Mitglieder helfen uns an Land, zwei, drei Schritte in Gummistiefeln durch eisiges Wasser. Wir erreichen die Salisbury Plain, umgeben von tausenden von Tieren. Tief einatmen. Willkommen in der „Serengeti des Südens“.

250.000 Königspinguine nisten hier. Ohne Scheu und mit unverhohlener Neugier trippeln einige an uns vorbei. Eine Gruppe von Experten begleitet die Reise und verweist auf Besonderheiten: „Die Pinguine, die wie braune Kaffeekannenwärmer aussehen, sind Jungtiere – noch in der Mauser.“ Man erinnert uns, den Respektsabstand von fünf Metern zu wahren. Gar nicht so leicht. Eine Babypelzrobbe robbt auf uns zu. Untertassengroße Augen sehen uns an. Einer der fast fünf Meter langen Seeelefanten hebt einen Kopf voller Narben. Ein Schnauben. Dann döst er weiter. Die Antarktis macht etwas mit uns – noch bevor wir sie erreicht haben.

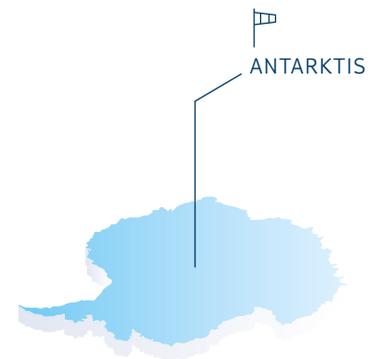
Südgeorgien liegt zwischen der Südspitze Südamerikas und der Nordspitze der antarktischen Halbinsel im sturmzerblasenen Seegebiet der Furious Fifties. Die Inselgruppe gehört zu den Etappen einer Expeditions-kreuzfahrt ins ewige Eis wie Drakepassage, die Falklands, die Südsandwichinseln oder Grahamland. Der Kontinent Antarktika ist etwa ein Drittel größer als Europa. Wir sehen davon nur ein Stück. Als würde eine Kreuzfahrt nach Europa zu den Liparischen Inseln und nach Kalabrien führen. Eine unfassbare Weite liegt vor uns. Es gibt kaum einen Ort auf dieser Erde, an dem man so allein sein kann.

Mehr Nachfrage als Schiffe

Diese Welt fasziniert immer mehr Menschen. Zählte man von November 2012 bis Februar 2013 noch 30.000 Besucher, waren es in der vergangenen Antarktis-Saison knapp 50.000. Im Jahr 2019 werden zehn neue Expeditionsschiffe in Dienst gestellt. Und auch die Flotte von Hapag-Lloyd Cruises erhält Zuwachs: HANSEATIC nature wird im April in Hamburg getauft, HANSEATIC inspiration im Oktober in Antwerpen, 2021 kommt HANSEATIC spirit. Die drei neuen Schiffe nehmen den Platz der HANSEATIC ein. Sie hat die Flotte im Oktober 2018

»Das Kreuzfahrtangebot wird vielfältiger und die Art des Reisens auch bei neuen Zielgruppen immer beliebter. Die Nachfrage nach Reisen auf den Weltmeeren boomt.«

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



03
Schlafnasen. Die Seeelefanten Südgeorgiens sind die größten Robben der Welt – bis zu sechs Meter lang und vier Tonnen schwer.

04
Springvögel. Eselspinguine gehören zu den schnellsten Schwimmern unter den Pinguinen. Sie fliegen förmlich durch das Wasser.



04

verlassen – nach 25 Jahren Expedition in 148 Länder, mit 128 Antarktis-Reisen und der ersten Durchfahrt der Nordostpassage eines nicht russischen Schiffs.

Hapag-Lloyd Cruises hat die Expeditions-kreuzfahrt geprägt. Und das Unternehmen sieht sich gut aufgestellt. „HANSEATIC nature, HANSEATIC inspiration und HANSEATIC spirit bedienen ein Bedürfnis, für das es momentan und auf absehbare Zeit eine größere Nachfrage gibt, als Schiffe im Markt verfügbar sind“, sagt Karl J. Pojer, Vorsitzender der Geschäftsführung. „Und Hapag-Lloyd Cruises kann auf eine herausragende Expertise setzen.“

Design, „inspired by nature“

Diese Erfahrung hat einen Namen: Isolde Susset. Sie leitet das Produktmanagement Expedition Cruises. Seit 1988 arbeitet die gebürtige Schwäbin beim Hamburger Traditionsunternehmen und kennt alle Schiffe. Mit ihrem Team verantwortet sie das Routing, wählt die Lektoren aus – und betreut die Neubauprojekte. Die Schiffe folgen dem Design-Konzept „inspired by nature“ – schwungvolle Linien, klare Formen, warme Farben. Susset sagt: „Wir wollen die Natur, die wir bereisen, auch an Bord holen.“

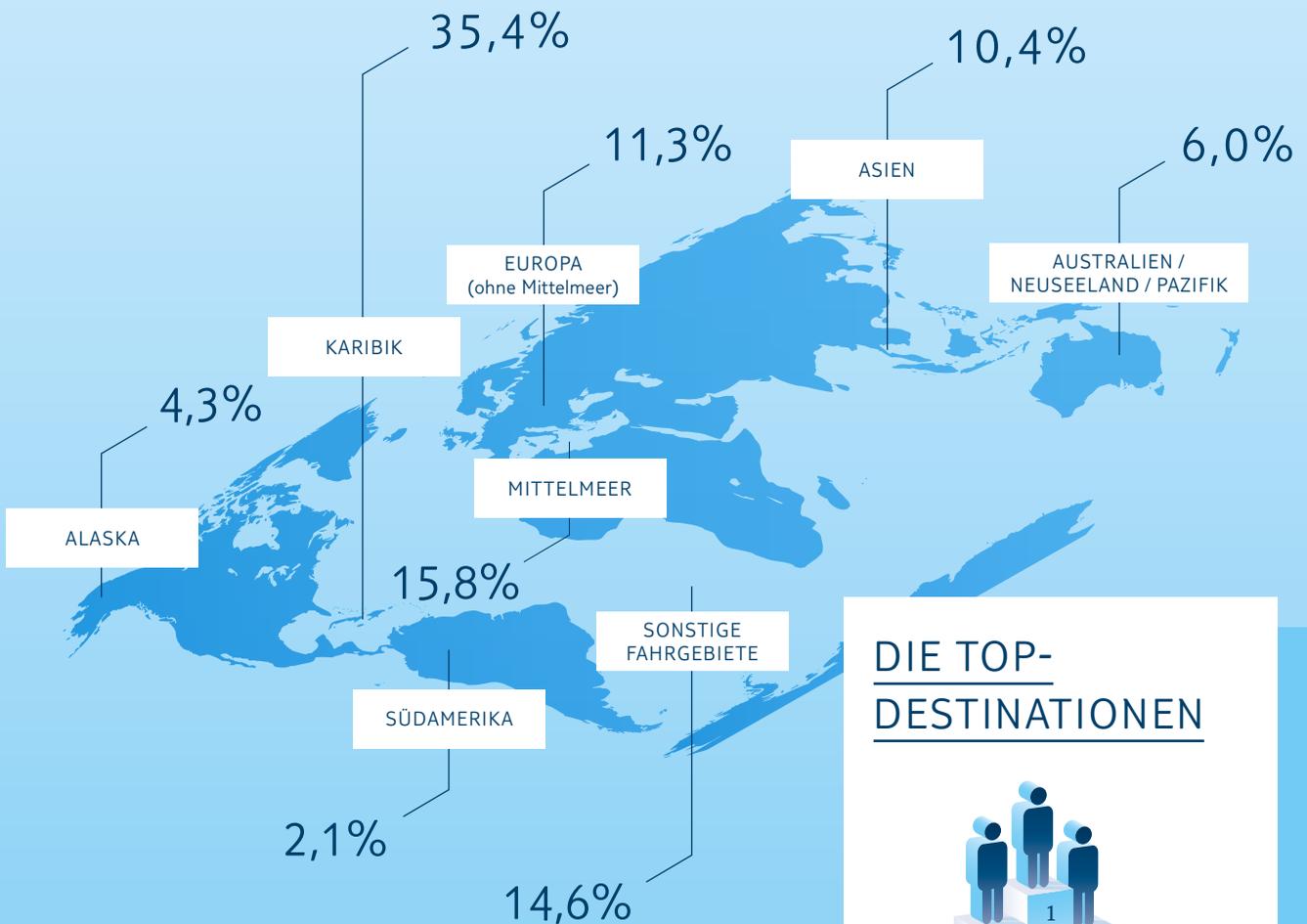
Zusätzlich verfügen die Neubauten über einige herausragende Ausstattungsmerkmale: am Heck eine Marina für Wassersportaktivitäten, am Bug eine neuartige Aussichtsplattform, über dem Pool ein Cabrio-Dach, seitlich herausfahrbare, gläserne Balkons. Welches ist Ihr Highlight, Frau Susset? „Der Rundumlauf am Bug. Das ist für mich Expedition pur, dass man da vorn stehen und diesen Blick genießen kann.“

Gänsehautmomente im Eis

Inzwischen sind wir mit den Zodiacs zurück – und es zeigt sich eine weitere Eigenheit der Reise: Die Menschen an Bord eint das Erlebnis. Intensiv tauschen sie sich aus über besondere Momente. Der nächste folgt sogleich: Die BREMEN umrundet den ersten Tafelberg. Wir haben den Südpolarkreis erreicht. An Deck ist es kalt, in Wattebäuschen steht der Atem vor den Mündern. Die Kameras glühen. Ein Gänsehautmoment in vielerlei Hinsicht.

DER BOOM GEHT WEITER

Das weltweite Interesse an Kreuzfahrten steigt und steigt – 2018 werden die Passagierzahlen vom Vorjahr wieder getoppt. Ein Blick auf die Branche im Wachstum.

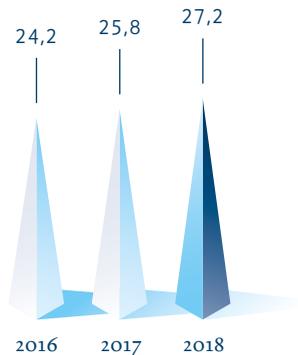


DIE TOP-DESTINATIONEN



Die Karibik ist unangefochtener Favorit aller Kreuzfahrt-Passagiere weltweit. Zoomt man allerdings auf die europäischen Cruises-Zahlen, liegt die Karibik nur auf Platz 3: **Mit großem Abstand und insgesamt knapp 3 Millionen sind die meisten europäischen Kreuzfahrt-Fans auf dem Mittelmeer unterwegs.** Auf Platz 2 liegt Nordeuropa mit 1,3 Millionen Gästen. (Stand: 2017)

TREND: AUFWÄRTS



Rund 27 Millionen Menschen waren 2018 weltweit auf Kreuzfahrt.

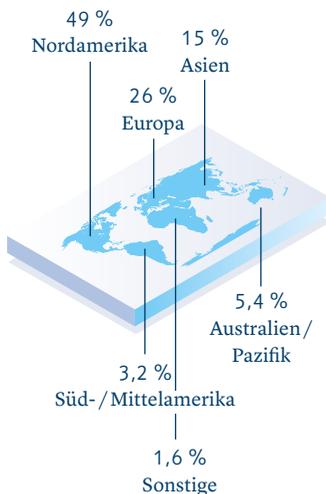
57
MRD. \$



Prognose für 2027: Der weltweite Umsatz steigt auf 57 Milliarden Dollar (2017: 37,8).

WOHER KOMMEN DIE GÄSTE?

Alle Herkunftsregionen weltweit:



...UND BEI TUI ?

GROSSES PLUS

Das Umsatzwachstum für Kreuzfahrten (bereinigtes Ergebnis):

+26,8%



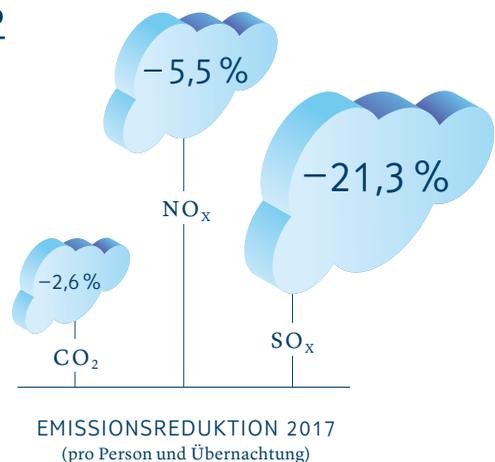
FLOTTENZUWACHS

Die aktuelle Flotte - und die geplanten Neuzugänge bis 2026.



AUF KURS

TUI Cruises hat stets im Blick, Emissionen zu mindern. 2024 stößt das erste Schiff mit Flüssiggasantrieb zur Mein-Schiff-Flotte, deren Reduktionsziele schon jetzt deutlich übererfüllt sind:



Dann ein weiterer aufregender Moment. Der Kapitän informiert über einen schweren Sturm, der über das Südpolarmeer fegt. Mit bis zu 14 Meter hohen Wellen im Zentrum. Es gibt nur eine Option: in einem großen Bogen umfahren. Einmal mehr wird klar: Expedition bedeutet Fachkompetenz. Die sensiblen und anspruchsvollen Regionen bieten keinen Spielraum für Experimente. Hier lernen wir erneut, die versierten Kapitäne von Hapag-Lloyd Cruises und die Crew an Bord wertzuschätzen.

Wir bekommen nur die Ausläufer des Sturms zu spüren und empfinden es als Glück, dass die Wellen kaum halb so hoch wie im Zentrum sind. Bald gehört auch das zu den besonderen Momenten dieser Reise: Zähne putzen bei Seegang, essen und trinken bei Seegang. Aneinander vorbeigehen bei Seegang, wenn man lachend aufeinander zuwankt. Man nimmt sich nicht so ernst – bei Seegang.

Ausflug mit „Deep Blue“

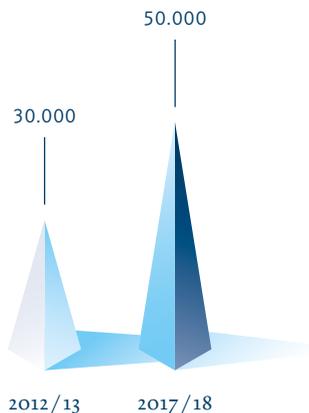
Für Kreuzfahrten in sensible Gewässer gelten strenge Auflagen. Es darf kein Schweröl verwendet werden. Die Brücke führt penibel Buch über alle Verbrauchsmaterialien. Und das Wasser in den Ballasttanks muss antibakteriell behandelt werden. Umwelttechnisch sind die Schiffe der neuen Expeditionsklasse von Hapag-Lloyd Cruises auf dem neuesten Stand: Ein SCR-Katalysator reduziert den Stickoxid-Ausstoß um 90 Prozent, der strömungsoptimierte Rumpf den Kraftstoffver-

brauch. Trinkwasser bereitet eine bordeigene Entsalzungsanlage auf und die Abwässer werden mit einer biologischen Kläranlage gereinigt. In den sensiblen Regionen wird ausschließlich schwefelarmer Treibstoff, Marinegasöl, verwendet. Eine Kooperation mit Atmosfair gibt jedem Gast die Möglichkeit, den eigenen CO₂-Ausstoß zu kompensieren. Hapag-Lloyd Cruises unterstützt dies und übernimmt ein Viertel der Kosten.

Als aktives Mitglied der International Association of Antarctic Tour Operators (IAATO) hat Hapag-Lloyd Cruises an den Standards für Antarktis-Reisen mitgewirkt. Jede einzelne muss vorher vom Umweltbundesamt genehmigt werden. Die Auflagen besagen zum Beispiel, dass nur 100 Personen zeitgleich an Land sein dürfen. Deshalb nehmen die Schiffe der neuen Expeditionsklasse maximal 199 Gäste mit ins ewige Eis. In mehreren kleinen Gruppen gehen sie an Land.

Für die Zodiac-Anlandungen erhält man Leihparka und -gummistiefel und lernt den Artistengriff. Im Zirkus sichert er die fliegenden Helden am Trapez. Beim Ausstieg aus dem Schlauchboot dient er dem Übergang in eine neue Welt. Dabei setzen die Expeditionsschiffe von Hapag-Lloyd Cruises auf Zodiacs mit Elektroantrieb. Der mächtige Außenborder von Torqeedo heißt „Deep Blue“ und sorgt für ein völlig neues Fahrerlebnis – nur ein leises Summen ist zu hören. Wenn das Boot im Leerlauf treibt, wie bei Tierbeobachtungen üblich, schweigt „Deep Blue“.

Passagierentwicklung
in der Antarktis (gerundet)



05

Ein Vulkan voller Eis

Die BREMEN passiert weitere Tafelberge, über das Wasser weht die Kälte des nahen Kontinents. Einer der Experten, langjähriger Wissenschaftler am Alfred-Wegener-Institut, hält einen Vortrag über die Forschungsstationen. Die meisten seien nur im Sommer besetzt. Im Winter zeige sich Antarktika unwirtlich wie ein ferner Planet – bei bis zu –60 Grad Celsius und Stürmen von 300 Kilometern pro Stunde.

Plötzlich ruft jemand: „Wale! Wale! Unfassbar viele Wale!“ Wir sind umgeben von einer Schule Orcas. Mehr als hundert Tiere sicheln mit ihren Flossen durch das Wasser. Was für ein Anblick! Dann steuert die BREMEN Deception Island an. Es ist eigentlich keine Insel, sondern die eingestürzte Caldera eines

05
Weltversther.
Die Ocean Academy
der HANSEATIC
nature.

06
Weltreisende.
Fotografin Susanne
Baade und Autor
Dirk Lehmann in
Neko Harbour.

07
Weltwunder.
Das Leben sprießt
selbst an scheinbar
unwirklichsten
Orten.



06



07

Vulkans. An manchen Stellen dampft noch der Sand. Und doch bedeckt eine Eisschicht die See. Das in die höchste Eisklasse eingestufte Schiff bricht sich seinen Weg. Es klingt wie ein Schlagzeugsolo.

Das Pinguinparadox

Port Lockroy ist die bekannteste Station in der Antarktis. Florence arbeitet hier als Wissenschaftlerin. Ihr Job: Pinguine studieren, Besucher durch das Museum führen, Souvenirs verkaufen. Ist das nicht eine seltsame Tätigkeit für eine Wissenschaftlerin? Florence lacht. Das nimmt sie in Kauf – für das Privileg, hier zu sein. In ihrer Forschungsarbeit geht es um die Bruterfolge der Pinguine. Zwei Kolonien werden beobachtet: eine nahe beim Museum, an dem im Sommer täglich Besucher vorbeikommen, die andere in einem abgesperrten Bereich. Verblüffenderweise ziehen die Pinguine beim Museum mehr Nachwuchs groß. Offenbar stören die Touristen nicht.

Zurück an Bord bleibt kaum Zeit für das Dinner. Gegen 21 Uhr erreichen wir den Le-maire-Kanal, eine etwa 13 Kilometer lange

Meerenge, eingefasst von Gletschern und steil aufragenden Felswänden. Die Einfahrt markiert der charakteristische Doppelgipfel Kap Renard. Langsam tastet sich die BREMEN in den Sund. Die Sonne taucht die Szene in goldenes Licht. Erneut wurde das Vordeck freigegeben. Andächtig stehen Gäste und Crew-Mitglieder Seite an Seite. Staunen. Fotografieren. Staunen. Ein Moment, an den wir uns alle noch lange erinnern werden.

Er bildet den Wendepunkt unserer Reise in die Antarktis. Gegen zwei Uhr nachts dreht die BREMEN. Das Wasser glitzert, Pinguine überholen das Schiff. Wir passieren Gletscher und Berge, die so hoch verschneit sind, dass man ihre Gestalt kaum erkennen kann. Schließlich lässt das Schiff die letzten vorgelagerten Inseln hinter sich. Noch eine Weile klopfen kleinere Eisbrocken gegen den Rumpf. Dann sind da nur noch die Wellen. Und die Weite. Die BREMEN zieht ihre Spur durch eine mild gestimmte Drake-Passage.

Die See ist ruhig. Der Horizont weit. Wir lehnen an der Reling, blicken zurück – und verstehen, warum es heißt: Es gibt ein Leben vor einer Reise in die Antarktis. Und ein Leben danach.



»
NO
PROBLEM
«

Die Welt wird digitaler, doch die Sehnsüchte bleiben so analog wie eh und je. TUI reagiert darauf mit einer großen Trumpfkarte: Menschen, die einen höchst persönlichen Service leisten. Und was waren die verrücktesten Wünsche der Gäste? Drei Mitarbeiter aus unterschiedlichen Destinationen berichten.

..... KLEINE ZEICHEN, GROSSE FREUDE



..... OHNE WORTE -



GEMEINSAME SPRACHE



»Auf Facebook las ich den Hilferuf eines Reisebüro-Kollegen. Dessen Kunde, der taubstumm ist, hatte auf Reisen schon oft schlechte Erfahrungen gemacht – das sollte mit TUI nicht passieren. „Genau mein Ding“, dachte ich, nahm Kontakt zu Mr. und Mrs. O'Rourke auf und bereitete sie auf ihre Reise vor. Nur eines verriet ich nicht: Ich würde ihr Flugbegleiter sein. An Bord war die Überraschung riesengroß. Ich begrüßte sie in Gebärdensprache, konnte all ihre Fragen beantworten, Wunschgetränke bringen, einfach für sie da sein. Ein Erlebnis ohne Worte!«

Carl Norman, Flugbegleiter, TUI Airways

»30 cm dicke Luxusmatratze? Romantik-Dinner auf einer Klippe? Wir tun fast alles, um die Wünsche unserer Gäste zu erfüllen. Was mir aber besonders in Erinnerung geblieben ist: eine nette alte Dame, die mich zum Komplizen machte. Meine geheime Mission: jeden Tag zwei Fläschchen Orangenlimonade in ihrem Nachttisch verstecken. Ihr Mann durfte nicht wissen, dass sie zuckerhaltige Getränke zu sich nimmt. Meistens sind es diese kleinen Dinge, die Menschen glücklich machen. Die machen den großen Unterschied.«

Alexander Oswald, Wunscherfüller, Robinson-Club, Mallorca



HEIMLICHE

KOMPLIZEN



GLÜCKSGEFÜHLE

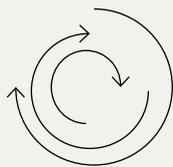


SÜSSES IM NACHTTISCH





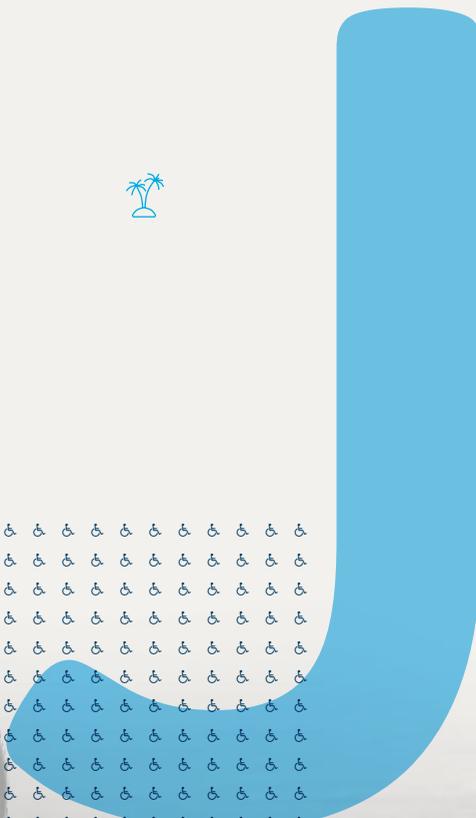
DER LETZTE WUNSCH



..... FREIHEIT FÜHLEN



LEBENSSTRAUM ERFÜLLT



»Einmal die Insel Madeira erleben« – so lautete der letzte Wunsch eines Spaniers, für den ein Inselausflug praktisch unerreichbar erschien, da er im Rollstuhl saß. Als mich diese Anfrage seiner Familie erreichte, überlegte ich nicht lange. Ich beschloss: Diesen Lebensraum erfüllen wir! Im Team entwickelten wir ein maßgeschneidertes Ausflugspaket. Als der Mann in einem barrierefreien Fahrzeug und mit einem spanischen Guide die Insel erkundete, war das ein bewegender Glücksmoment. Nicht nur für ihn, auch für mich!

Johanna Lütje, Shore Excursion Administrator, TUI Cruises

DIGITAL DENKEN, AGIL ARBEITEN

In Skandinavien bucht man Reisen online. Entsprechend digital ist die Arbeitskultur bei TUI Nordic. Wobei es dabei nicht nur um den Einsatz neuer Gadgets wie Mikrochips unter der Haut oder Roboterassistenten geht. Ein Besuch im TUI-Büro in Stockholm zeigt, wofür New Work vor allem steht: für Transparenz, Teamwork und Freude an der Innovation.



01
Angenehme Atmosphäre
trifft effektives Arbeiten:
Die gelben Lounges auf der
Piazza sind beliebt – zum Bei-
spiel für virtuelle Meetings.

Alexander Huber steht vor der geschlossenen Tür, die Rezeption ist gerade nicht besetzt. Der Geschäftsführer von TUI Nordic hebt seine Hand, an einem Terminal leuchtet ein grünes Licht, die Tür öffnet sich. Von Geisterhand? Huber streicht mit dem linken Zeigefinger über die weiche Stelle zwischen Daumen und Zeigefinger seiner rechten Hand. Zu erkennen ist eine kleine Erhöhung, etwas steckt unter Hubers Haut. „Ein Mikrochip, so groß wie ein Reiskorn“, erklärt er. Mit Hilfe der Near Field Communication (NFC) – einer Technik, die auch in neuen Smartphones eingesetzt wird – kann er Türen öffnen, Automaten bedienen, das Kantinenessen bezahlen, den Spind im betriebseigenen Fitness-Studio abschließen. „Viele unserer Mitarbeiter haben sich einen solchen Mikrochip einsetzen lassen“, sagt Huber. Nicht, weil es ohne nicht mehr ginge, dahinter steckt vielmehr eine Philosophie: „Wir bei TUI Nordic sind neugierig auf diese digitalen Innovationen, wir haben Lust, sie auszuprobieren.“

Ab 2020: 100 Prozent Online-Geschäft

Die Büros der TUI-Tochter für den skandinavischen Markt befinden sich im Stockholmer Stadtteil Södermalm, früher ein Arbeiterviertel, heute Heimat der kreativen Szene. Bis Anfang der 70er-Jahre braute in dem denkmalgeschützten Gebäude die schwedische „Münchenbryggeriet“ ein Bier, das an das berühmte Helle aus Bayern erinnerte; heute ist es ein Hotspot für digitale und kreative Unternehmen: Gleich neben den TUI-Offices entwickelt das Unternehmen Mojang das weltweit beliebte Videospiel „Minecraft“, die De-

signagentur Doberman arbeitet an Kampagnen für die großen Konzerne des Landes. „Wir fühlen uns sehr wohl in dieser Nachbarschaft“, sagt Alexander Huber. „Als digitales und kreatives Unternehmen spielen wir in der gleichen Liga.“ Das Denken von TUI Nordic entspricht den Anforderungen des skandinavischen Markts: Viele Regionen im Norden Europas sind dünn besiedelt, der Weg in die nächste größere Stadt ist häufig weit. Digital zu denken, ist daher für Skandinavien eine Selbstverständlichkeit. Ob Banking oder Musikhören, Gesundheitsversorgung oder Steuererklärung – alles läuft übers Netz. Und das gilt auch für die Tourismusbranche: Reisebüros findet man in Skandinavien nur noch äußerst selten. Schon heute erzielt TUI Nordic mehr als 85 Prozent seiner Umsätze online – ein absoluter Spitzenwert innerhalb der TUI Group, wobei auch auf anderen Märkten der E-Commerce-Anteil zunimmt. Bis 2020, so schätzen Experten, werden die Kunden aus Schweden, Dänemark, Norwegen und Finnland ihre Reisen zu 100 Prozent im Netz buchen. „Die Menschen hier denken und leben digital“, sagt der Geschäftsführer. „Da ist es selbstverständlich, dass wir diesen digitalen ‚Way of Life‘ auch auf unsere Arbeit übertragen.“

Der erste Gang führt Alexander Huber zum Kaffeeautomaten. Er ist jedem Unternehmen ein zentraler Ort, aber in Stockholm gilt das besonders: Die Schweden lieben Kaffee, aber gut muss er sein. „Das garantieren wir“, sagt der Geschäftsführer und nimmt seinen ersten Schluck. „Das steht sogar im Arbeitsvertrag.“ Man würde jetzt erwarten, dass der Chef ins Büro geht, doch Huber nimmt dort Platz, wo der Kaffee am besten schmeckt: auf der Piazza, einem offenen Bereich mit Blick auf den Mälarsee, wo noch zwei Dutzend andere Mitarbeiter sitzen. Hier beginnt er mit der Arbeit: telefonieren, Mitarbeiter treffen, Mails verfassen, Gäste empfangen, Meetings vorbereiten – das normale Tagesprogramm. Aber unter Leuten und für jeden ansprechbar. „Ich habe nie verstanden, warum sich ein Chef in einem unzugänglichen Büro verschanzen sollte“, sagt Huber. „Meine Aufgabe ist es doch, für meine Leute da zu sein und zu erkunden, wie das Herz des Unternehmens schlägt. Und das gelingt mir hier am besten.“ Das Ambiente auf der Piazza erinnert an ein angenehm gefülltes Kaffeehaus, einige der Mitarbeiter sitzen vor ihren Laptops, andere halten in kleineren Gruppen Meetings ab. Wer länger telefoniert, geht kurz in eine der etwas abgetrennten Lounges. Keine Frage: Diese Piazza ist ein sehr angenehmer Ort.

Wettstreit um die digitalen Denker

Aber taugt sie auch als Arbeitsplatz? „Wer sagt denn, dass sich angenehme Atmosphäre und effektives Arbeiten ausschließen?“ Eine gute Frage, gestellt hat sie Charlotte WWiebe, Human-Resources-Direktorin bei TUI Nordic. Kurz zieht sich die Personalverantwortliche mit ihrem Chef in eine Lounge zurück und bespricht ein Detail zu einem Arbeitsvertrag, dann holt sie sich einen Kaffee und kommt auf die Frage zurück, die sie selbst aufgeworfen hat. „Wir verstehen uns als digitales Unternehmen, also brauchen wir die besten digitalen Denker. Doch diese sind auch anderswo gefragt. Unsere Konkurrenten um die talentiertesten Mitarbeiter sind Google und Spotify.“ Daher müsse TUI Nordic eine attraktive und digitale Arbeitskultur bieten, „verbunden mit der Möglichkeit, sich an jedem Tag persönlich weiterentwickeln zu können“. Dann verweist Charlotte WWiebe auf einen Namen, den man auf den ersten Blick nicht unbedingt mit der Digitalisierung verbindet: Maria Montessori, wichtigste Reformpädagogin in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, die schon damals

02

Charlotte WWiebe sagt:
Maria Montessori wäre
heute Verfechterin von
New Work.





03
TUI-Nordic-Geschäftsführer
Alexander Huber verbringt die
meiste Arbeitszeit im offenen
Bereich der Piazza – für jeden
ansprechbar.



»Meetings hinter verschlossenen Wänden können Misstrauen schüren. Offenheit steht für Kreativität und Innovation.«

Charlotte WWiebe, Direktorin Human Resources bei TUI Nordic

feststellte, dass offene Räume und freie Arbeit dazu führen, dass man besser lernt und zufriedener ist. Die Personalchefin schaut sich auf der Piazza um, sieht, wie sich Meetings häufig ganz natürlich zusammenfinden, wie Kollegen ins Gespräch kommen, ohne vorab Termine zu vereinbaren, wie sich Hierarchien auflösen, weil sich niemand hinter verschlossenen Türen verschanzt. „Unsere Mitarbeiter schaffen sich ihre Arbeitsplätze selbst, und zwar dort, wo sie sich wohlfühlen und wo es sinnvoll ist.“ Möglich macht das die Digitalisierung, denn mit dem Smartphone und dem Laptop hat jeder die erforderliche Ausrüstung immer mit dabei. „Keine Frage“, sagt Charlotte WWiebe, „Maria Montessori wäre heute eine große Verfechterin dieser Idee von New Work.“

Mob-Programming: das Sechs-Augen-Prinzip

Doch was zeichnet New Work aus, wenn sich Mitarbeiter nicht auf einer Piazza treffen? Charlotte WWiebe startet einen Rundgang durch die Arbeitswelten von TUI Nordic. Im untersten der drei Stockwerke gibt es neben der Piazza mehrere Besprechungsräume, alle verglast, doch das stört die Teilnehmer nicht, im Gegenteil, sagt Charlotte WWiebe: „Meetings hinter undurchsichtigen Wänden schüren die Sorge, dass hinter der verschlossenen Tür etwas passiert, was ich nicht sehen soll. Offenheit dagegen steht für Kreativität und Innovation.“ Über eine Wendeltreppe geht es nach oben, hier dominieren Dutzende Monitore das Bild, an denen Mitarbeiter neue Reiseangebote entwickeln, die Suchprozesse auf der Homepage an-

passen, mit Kunden und Geschäftspartnern kommunizieren. Mitten in diesem Großraumbüro haben sich drei Mitarbeiter vor einem überdimensionalen Monitor versammelt: Einer tippt einen Internet-Maschinencode, zwei schauen zu, geben Kommentare, schlagen Korrekturen vor. Nach einer Viertelstunde wird plötzlich der Bildschirm grau, in schwarzer Schrift steht geschrieben: „Pause, dann Wechsel.“ Die drei atmen kurz durch, ein kurzer Schwatz über den ungewöhnlich guten Sommer und die jüngsten Fußballresultate, dann geht es weiter: Ein anderer der drei Kollegen schreibt den Code weiter, der Tipper von eben ist für die nächsten 15 Minuten Zuschauer und Kommentator. Mob-Programming heißt diese Arbeitsmethode, entwickelt wurde sie in Software-Unternehmen, wo Spezialisten in rasender Geschwindigkeit Codes schreiben – und zwar nicht jeder für sich alleine, sondern im Team, nach dem Sechs-Augen-Prinzip. „Wir haben diese Methode vor einigen Monaten übernommen“, sagt einer der Programmierer. Zunächst war er skeptisch: Drei Leute an einem Monitor – ist das nicht Zeitverschwendung? „Das Interessante aber ist, dass wir zu dritt nicht nur einen besseren Code schreiben, sondern am Ende des Tages sogar schneller sind“, sagt er. Sechs Augen sehen mehr als zwei, dadurch vermeiden die Programmierer Fehler, deren Suche viel Zeit kostet. Hinzu kommt, dass der Rollenwechsel alle 15 Minuten Geist und Körper frisch hält. „Wir programmieren nicht mehr in einer Blase, sondern im Team.“ Was zeigt, dass neue digitale Arbeitsweisen immer auch mit Kooperation zu tun haben.

Jeder Klick erhöht die Vorfreude

Verantwortlich für viele der Ideen, die von den Programmierern umgesetzt werden, ist Martin Bystedt, Head of User Experience & Digital. Bystedt ist Ende 30 und blickt auf eine interessante Laufbahn zurück: Er begann sein Berufsleben als Koch, war danach Kreativdirektor bei angesagten Werbeagenturen, seit Anfang 2015 ist er einer der führenden digitalen Denker bei TUI Nordic. „Unser Ansatz ist immer die Frage, was die Kunden von uns erwarten“, sagt er. Und was ist das? Bystedt antwortet mit einer Gegenfrage: „Angenommen, Sie möchten in ein für Sie neues Land verreisen, wie gehen Sie vor?“ Ein erstes Informieren im Internet, via Suchmaschine. „Das machen die meisten so – und zwar so lange, bis sie frustriert sind, weil es zu viele Optionen gibt. Unser Ziel ist es daher, die Vorzüge von Google mit individuell passenden Angeboten zu verbinden.“ Bystedt klappt sein Notebook auf. „Spielen wir das einmal durch, geplant ist eine Reise ans Mittelmeer mit schulpflichtigen Kindern.“ Er gibt die Rahmendaten ein, schon zeigt der Algorithmus eine Auswahl mit Zielen, die wirklich passen – auch, weil er zuvor gebuchte Reisen und Bewertungen miteinbezieht. „Unser Anspruch ist es, immer smarter zu werden, damit die Kunden beim Suchen und Buchen an keiner Stelle Frust entwickeln, sondern im Gegenteil die Lust auf die Reise mit jedem Klick steigt“, sagt er. Um das zu gewährleisten, sind die Prozesse, die hinter der Suchmaske ablaufen, immer in Bewegung. „Früher war eine Website ein Tanker“, vergleicht Bystedt, „der tuckerte mehr oder weniger zuverlässig, und wenn man seine Richtung ändern wollte, dauerte das ewig. Heute besteht unser Online-Angebot aus einer riesigen Flotte kleiner und wendiger Boote.“ Updates passieren ständig, im Durchschnitt einhundert pro Tag. Entsprechend agil muss der Workflow sein.

Wenn Roboter zu Kollegen werden

Wie dabei digitale Faktoren wie Big Data und künstliche Intelligenz helfen können, findet Christopher Riddersäter heraus, bei TUI Nordic verantwortlich für den Bereich Automation & Machine Learning. Gleich zu Beginn des Gesprächs überrascht er mit einer Aussicht: „Ich denke, dass bis zu 50 Prozent der Dinge, die bei uns aktuell noch von Menschen erledigt werden, in naher Zukunft automatisiert werden können.“ Die Frage zu seiner Prognose liegt auf der Hand: Was gibt es dann für die Menschen noch zu tun? „Die Jobs gehen nicht verloren“, sagt Riddersäter, „sie werden sich anders gestalten: kreativer, spannender.“ Während im Hintergrund die Maschinen arbeiten, entwickeln in den offenen Büros die Mitarbeiter Ideen – „immer entlang der Maxime, in den Mittelpunkt zu stellen, welche Bedürfnisse die Kunden haben“. Ein großes Thema werde zum Beispiel die Spracherkennung sein: Statt zu tippen und zu klicken, sagt der Kunde der TUI-App, was er sich wünscht – diese hört gut zu und zieht die richtigen Schlüsse. Dann zeigt Riddersäter auf den Roboter in seinem Büro, der das Gespräch bislang neugierig, aber still verfolgt hat. „Das ist Pepper, unser Roboterassistent. Er ist seit August bei uns, besitzt einen Arbeitsvertrag und eine detaillierte Stellenbeschreibung.“ – „Hallo, Pepper“, sagt sein Chef. „Hallo, wie kann ich dir helfen?“, fragt Pepper zurück. Der Roboter soll die Telefonnummer eines dänischen Kollegen herausfinden – und erledigt die Aufgabe in Sekundenschnelle. „Das ist nützlich, vor allem aber ist Pepper ein Symbol, wie auch der Mikrochip unter der Haut“, sagt Riddersäter. „Er zeigt uns schon heute, auf welche Art wir morgen mit Maschinen zusammenarbeiten werden – und dass wir bei TUI Nordic große Lust auf diese Zukunft haben.“



05

04

Einblicke willkommen: Fast alle Meetings bei TUI Nordic finden in verglasten Räumen statt.

05

„Hallo, Pepper, du kannst mir helfen“: Christopher Riddersäter, Head of Automation, und sein Robo-Kollege.

06

Für Digitalchef Martin Bystedt ist der Laptop zugleich Arbeits- und Testgerät.



06

Digitalisierung steht für Wandel, auch in der Arbeitswelt, die flexibler und mobiler wird. Einige Beispiele aus der TUI Group zeigen, wie die Mitarbeiter den Trend New Work bereits heute leben.



Konzernbetriebsratsvorsitzender Frank Jakobi, Personalvorstand Dr. Elke Eller, Vorstandsvorsitzender Fritz Joussem

Politische Agenda: die Zukunft der Arbeit gestalten

Wie wird künftig bei TUI gearbeitet? Wie können wir die Chancen digitaler Technologien dafür nutzen? Wie wichtig ist Anwesenheit im Büro? Welche Chancen bietet die Digitalisierung für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Im März 2018 haben Vertreter des Konzernbetriebsrats und Vertreter des Vorstands der TUI Group das Zukunftspapier newWork@TUI unterzeichnet, das diese Fragen aufnimmt. Es formuliert Leitplanken für die Zukunft der Arbeit bei TUI und definiert ein gemeinsames Verständnis von Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation. „Mit der Unterzeichnung des Papiers hat unsere Reise erst begonnen“, erklärt Frank Jakobi, Konzernbetriebsratsvorsitzender von TUI. „Jetzt gilt es, dass wir auch alle Mitarbeiter mitnehmen und für den Wandel begeistern. Nur so machen wir die Digitalisierung im Konzern für alle zum Erfolg.“ Das Paper ist übrigens selbst ein Paradebeispiel für New Work bei TUI: Bei der Entstehung kamen verschiedene agile Methoden zum Einsatz.

The Tribe: Ideensuche im Workcamp

Der Anspruch der 9.000 Mitarbeiter von TUI Destination Experiences ist es, jedem der 14 Millionen Gäste in 49 Ländern der Welt ein individuelles Urlaubserlebnis zu ermöglichen. Aus logistischer Sicht ist das eine Mammutaufgabe. Wer sie bewerkstelligen will, muss Routinen hinterfragen und neue Wege ausprobieren. Besonders gut gelingt das in einer Arbeitsatmosphäre, die so ungewöhnlich ist wie die Ideen, die man entwickeln will. Daher kamen 20 Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern, Bereichen und Positionen im April auf Mallorca zusammen, zogen für zwei Monate in ein Haus außerhalb der Touristenströme und starteten „The Tribe“: Tagsüber arbeiteten sie an innovativen Lösungen, abends wurde gekocht, wobei sich viele Ideen gerade in diesen Runden ergaben. Was dagegen ausdrücklich nicht erwünscht war: E-Mails oder Telefonkonferenzen, Silodenken und Abstimmungsschleifen.



MicroLearning: lernen, wann und wo es passt

Zu welchen Hotelketten gehören die beliebten kleinen Häuser direkt am Wiener Prater? Von welchen Häfen aus kann die Insel Korsika angefahren werden? Fragen dieser Art beantworten Mitarbeiter von TUI Österreich, wenn sie die App KnowledgeFox nutzen. Sie wird über das Smartphone oder Tablet gespielt, in 14 Tourismus-Themenbereichen warten gut 900 Fragen. Gerätselt werden kann daheim oder während der Arbeitszeit, denn beim MicroLearning geht es außer um die Freude am Quiz auch um die Vermittlung wichtigen Wissens. Hat ein User einen Kurs ganz durchgespielt, erhält er ein Zertifikat. Und einmal pro Jahr geht's ums Ganze: Beim TUI Micro-Match bestreiten die Teilnehmer vier Wochen lang Partien gegen die Kollegen. Die Sieger bekommen nicht nur Ruhm und Ehre, sondern auch einen attraktiven Preis.

TUI Masterclass: lebenslanges Lernen

Nora Aspengren ist bei TUI Nordic in Oslo als Kommunikationsmanagerin tätig, doch im vergangenen Sommer sattelte sie komplett um: Zusammen mit rund 20 Kollegen besuchte sie in Stockholm die Masterclass „Einführung ins Programmieren“. „Das ist eine für mich komplett neue Welt“, sagt sie. Bei TUI Nordic verfügt jeder Mitarbeiter über 40 Arbeitsstunden pro Jahr, die er frei für eine Weiterbildung seiner Wahl nutzen kann. Hinter dem Masterclass-Projekt steckt die Idee, dass jeder Mitarbeiter auch als Dozent für eine dieser Weiterbildungen tätig werden kann. „Unsere Spezialisten verfügen über viel Wissen, und das wollen wir allen zur Verfügung stellen“, sagt Esben Thykier, Head of Talent, Performance & Learning bei TUI Nordic.

Pilotprojekt: neue Räume für New Work

Offene Konferenzräume mit heller Holzvertäfelung, eine Sofa-Sitz-ecke mit Blick auf einen Innenhof, ein Treffpunkt mit Kaffeeküche für spontane Besprechungen: Einzigartig und inspirierend sieht sie aus, die Pilotfläche in der TUI-Zentrale in Hannover. Mitarbeiter aus dem Finanzbereich der TUI Group, die später hier arbeiten werden, waren in die Umgestaltung einbezogen und konnten ihre Ideen einbringen. Gemeinsam haben sie mit Experten die Anforderungen an die neue Arbeitswelt diskutiert – und wie sich diese im Rahmen des Pilotprojekts konkret umsetzen lassen.



Mehr zum Thema New Work bei TUI finden Sie in unserem Themenspecial:

tuigroup.com/de/newwork

AUF ZU NEUEN UFERN

In der alten Kaiserstadt Huế verloren viele Familien ihr Zuhause am Fluss – und damit auch ihren Arbeitsplatz. Ein vielschichtiges Programm der TUI Care Foundation weist den Betroffenen den Weg in eine neue berufliche Zukunft: Die Jugendlichen machen ihre Ausbildung in der TUI Academy – und ihre Eltern finden sich in Gruppen zusammen, um zu investieren und zu gründen.



01

Es gehört viel Geschick dazu, die marinierten und gegrillten Hähnchenfilets in einem engen Bambusrohr anzurichten, zumal die Verteilung der Gewürze mindestens so wichtig ist wie die Zubereitung des Fleisches. Koriander, Zitronengras und Anis – auf die Balance kommt es an. Thien ist mit seiner Arbeit zufrieden. Er zeigt sie dem Chefkoch, der wie immer zunächst kritisch guckt, dann aber nickt. Thien gibt das Gericht an seine Kollegin Hoa weiter. Die junge Frau im leuchtend grünen Gewand lächelt und bringt es zu den Gästen an dem großen runden Tisch, der direkt neben dem Springbrunnen im Garten des Restaurants steht. Hoa weiß, was sie erwartet: Vielstimmige „Aah“- und „Ooh“-Laute, denn die Gäste im Restaurant TRE lieben den verführerischen Geruch und Anblick der Spezialität des Hauses.

„Tre“ ist das vietnamesische Wort für Bambus, die Nationalpflanze Vietnams. Sie prägt nicht nur dieses Gericht, sondern auch das gesamte Ambiente des Restaurants, das mit seinen Gärten, kleinen Teichen und dem Springbrunnen wie eine Oase wirkt. Erst vor kurzem hat das Restaurant eröffnet, schon jetzt zählt es zu den besten Adressen der Stadt in Zentralvietnam. Die Bewertungen des TRE sind herausragend, die Gäste sind sich einig: Essen, Atmosphäre, Service – alles nahezu perfekt. Was auch an jungen Mitarbeitern wie Hoa und Thien liegt. Die beiden hospitieren im TRE als Teilnehmer der TUI Academy Vietnam, einem Programm, das die TUI Care Foundation gemeinsam mit Plan International für junge Menschen aus Huế entwickelt hat.

01 + 02

In Huế lebten viele Familien von kleinen Marktständen. Das Programm der TUI Academy fördert junge Menschen und ermöglicht ihnen mit einer Ausbildung den Start in ein selbstbestimmtes Leben.



»Jede Erfolgsstory motiviert andere Jugendliche – so ergeben sich echte Veränderungen in der Gesellschaft.«

Thomas Ellerbeck, Vorsitzender des Board of Trustees der TUI Care Foundation

03



03
Das Restaurant am Parfümfluss hat sich schon nach wenigen Wochen zu einem Lieblingslokal für Freunde der Küche Vietnams entwickelt.

04
Im Restaurant TRE lernen junge Menschen aus sozial benachteiligten Familien die Arbeit im Service und in der Küche kennen.

05
Die jungen Menschen tragen das vermittelte Wissen weiter und werden damit zu Multiplikatoren des Programms.

04





05

Hinter dem Projekt steckt eine Geschichte, die von urbanem Wandel und neuen Chancen erzählt. Wie in vielen Städten weltweit bildete auch in Hué jahrhundertlang ein Fluss die Lebensader für die ganze Region. Hier, direkt am Ufer des Südchinesischen Meers, lebten die Händler, Fischer und Fährleute vom Parfümfluss, der seinen ungewöhnlichen Namen vom süßen Duft der Edelhölzer erhielt, die hier früher verschifft wurden. Mehrere tausend Familien siedelten auf Hausbooten oder Hütten direkt am Ufer. Sie kamen nur mit harter Arbeit über die Runden. Die Kinder besuchten keine Schule, halfen stattdessen, den gefangenen Fisch zu verarbeiten oder ihn als Snack zu verkaufen – bis sich das Leben der Familien vor rund zehn Jahren einschneidend veränderte.

Hué hat sich seitdem zu einer modernen und zugleich historischen Stadt entwickelt, die immer mehr auf Bildung und Tourismus setzt. Die Uni lockt viele junge Menschen – und die Besucher aus aller Welt lieben das Flair der alten vietnamesischen Kaiserstadt, in deren Mitte die alte Zitadelle mitsamt ihrer Verbotenen Stadt thront, die seit 1993 zum UNESCO-Weltkulturerbe zählt. Viele Einwohner profitieren von den steigenden Gästezahlen, doch für die Fischerfamilien vom Parfümfluss begann eine neue Lebensphase, in der die alten beruflichen Modelle nicht mehr funktionieren: Vor einigen Jahren wurden die Hausboote und Hütten geräumt, die Familien zogen in der Hoffnung auf eine bessere Zukunft in moderne Wohnungen am Stadtrand. Doch die schwierigen Lebensumstände zogen mit.

Innerhalb kürzester Zeit mussten sich die Familien mit einer wichtigen Frage auseinandersetzen: In welche Richtung sollte ihre Zukunft gehen? Einen Baustein dazu liefert die TUI Academy Vietnam, die benachteiligten jungen Menschen und ihren Familien in Hué eine Perspektive gibt. „Der wichtigste Hebel für die Entwicklung Jugendlicher ist die Bildung“, sagt Thomas Ellerbeck, Vorsitzender des Board of Trustees der TUI Care Foundation, und ergänzt: „Das immense Potenzial der jungen Generation kann in vielen Teilen der Welt aufgrund

mangelnder Bildungschancen aber gar nicht genutzt werden. Mit der TUI-Academy-Initiative unterstützen wir deswegen junge Frauen und Männer, in eine selbstbestimmte Zukunft zu starten und die Chancen des wachsenden Tourismussektors zu nutzen. Wie in der Dominikanischen Republik, auf Sansibar und in Namibia unterstützen wir auch in Vietnam diejenigen, die sonst nicht die Chance hätten, eine Ausbildung zu beginnen.“

Viele Jugendliche aus den neuen Siedlungen haben keinen Schulabschluss, können deswegen keine Berufsausbildung absolvieren – ihnen drohen Arbeitslosigkeit und ein Leben in Armut. Die Stiftung entwickelte eine Idee, die auf den Fähigkeiten der jungen Leute aufbaut und sie professionalisiert und fördert. Denn es ist ja nicht so, dass die jungen Menschen bislang noch nichts geleistet hätten: Viele haben sich in den winzigen Familienbetrieben am Parfümfluss bereits als Verkäufer oder Küchenhilfen bewährt. Sie haben im Kleinen erlebt, wie sie Kunden gewinnen können, was eine gute Dienstleistung auszeichnet und wie Märkte funktionieren.

Das Restaurant TRE ist das Aushängeschild des Job-Trainings der TUI Academy Vietnam, an dem 350 Jugendliche teilnehmen. Der Einfluss des Programms ist in Hué aber auch in anderen Branchen sichtbar. Die jungen Frauen und Männer lernen in Foodtrucks, Frisörsalons oder Make-up-Studios, sammeln Geschäftserfahrungen, verbessern ihr Handwerk, üben sich im Gespräch mit den Kunden. Zudem besuchen sie Kurse, in denen sie Wissen über Themen wie Tourismus und Gastronomie vermittelt bekommen. „Es ist großartig zu sehen, wie unser Programm Hué verändert, wie selbstbewusst sich die jungen Menschen zeigen und ihre Chancen suchen“, erzählt Thomas Ellerbeck. „Jede Erfolgsstory wiederum motiviert andere Jugendliche – so ergeben sich echte Veränderungen in der Gesellschaft.“ Da ist zum Beispiel Ly, die am Projekt teilgenommen hat. „Ich kann meine Familie nun finanziell unterstützen und habe den Mut, auch anderen Kindern aus meiner Nachbarschaft zu helfen“, sagt die 17-Jährige, die jetzt als Frisörin arbeitet. „Ich bin stolz auf das, was ich tue und was ich erreicht habe.“ Für viele junge Menschen aus Hué ist das ein ganz neues Gefühl.

Doch das Projekt versteht sich nicht nur als reines Ausbildungsprojekt für junge Menschen: „Die TUI Academy betrachtet die Familien der Programmteilnehmer als Ganzes, arbeitet mit allen Generationen“, sagt Thomas Ellerbeck. „Dieser integrierte Ansatz ist es, der das Programm so wirkungsvoll macht.“ Um sich vor Gewalt zu schützen, nehmen fast 2.000 Kinder und Jugendliche an altersgerechten Selbstbehauptungskursen teil, in den Wohngebieten sind sichere Spielplätze und Treffpunkte eingerichtet worden. Damit die Jugendlichen, die am Programm teilnehmen, nicht allein die finanzielle Last der Familie zu tragen haben, erhalten die Eltern Zugang zu Mikrokrediten, um eigenständig Kleinunternehmen zu gründen. Gezielt an Mütter richten sich 20 Selbsthilfe-Spargruppen, in denen die Frauen ökonomische Zusammenhänge lernen. Mit kleineren Beiträgen bilden die Teilnehmerinnen einen Fonds und beraten gemeinsam, welche Gründungsideen aus der Gruppe sie für unterstützenswert halten. Auf diese Weise erfahren die Frauen, was es heißt, zu investieren und zu vertrauen – zudem werden sie dazu motiviert, selbst kleine, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. So entsteht in Hué nach und nach eine ganz neue Szene kleinerer und lokaler Unternehmen – insbesondere im Umfeld des wachsenden Tourismussektors – und eine gesunde Wirtschaft, in der viele Menschen ihr Auskommen finden können.

VON KLEINEN SCHRITTEN UND MEILENSTEINEN

Mit der Nachhaltigkeitsstrategie „Better Holidays, Better World“ hat sich die TUI Group bis zum Jahr 2020 ambitionierte Ziele gesetzt. Wir wollen nicht nur Reiseerlebnisse schaffen, sondern die Welt ein bisschen besser machen. Dafür gehen wir kleine Schritte, meistern Hürden, setzen Meilensteine. Hier sind unsere Highlights.

»Die Fluggesellschaften von TUI sind bereits jetzt um 24 Prozent klimaeffizienter als die sechs größten europäischen Fluggesellschaften. Mit der Ergänzung unserer Flotte um die ersten 737 MAX wollen wir weitere Fortschritte erreichen.«

David Burling, CEO Markets & Airlines

NOV. 17

PLATZ 1 UND 3 FÜR TUI-AIRLINES

TUI Airways und TUI fly Germany belegen 2017 Platz 1 und 3 der Airlines mit der weltweit höchsten CO₂-Effizienz im Ranking des Atmosfair Airline Index.

DEZ. 17

CORPORATE HEALTH AWARD

Das Gesundheitsmanagement der TUI Group wird mit dem Corporate Health Award ausgezeichnet. Die Jury überzeugte der ganzheitliche Ansatz, der Prävention, Sport und seelische Gesundheit vereint.

TUI CRUISES GEWINNT DEN ECOTROPHEA

TUI Cruises gewinnt den EcoTrophea des Deutschen Reiseverbands (DRV). Mit ihrer Initiative zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen auf Kreuzfahrtschiffen setzte sich TUI Cruises im Wettbewerb von insgesamt 21 Umweltprojekten durch.

TUI CARE FOUNDATION KOOPERIERT MIT

UNICEF-

NOTHILFE

Ab 2018 bündeln die TUI Care Foundation und das Kinderhilfswerk UNICEF ihre Kräfte für Kinder in Notsituationen. Der TUI Future Fund hält finanzielle Mittel bereit, um vor allem jungen Menschen in Urlaubsregionen im Falle von Naturkatastrophen schnell zu helfen.

JAN. 18

SILVER CLASS SUSTAINABILITY AWARD 2018

Die TUI Group wird vom Researcher RobecoSAM mit dem Silver Class Sustainability Award 2018 ausgezeichnet. In der Tourismusbranche gehört TUI damit zu den nachhaltigsten Unternehmen der Welt.

181

HOTELS ERHALTEN DEN BEGEHRTEN TITEL TUI UMWELT CHAMPION

Unter den Preisträgern des TUI Umwelt Champion 2018 von TUI Deutschland sind 94 TUI-Hotels, die in Sachen Nachhaltigkeit ein hervorragendes Niveau erzielt haben. Das ist gut für die Umwelt und gut für die Hoteliers: Die Nachfrage bei den Urlaubern ist so hoch wie nie zuvor.

FEB. 18

73

NEU BESTELLTE 737 MAX

Im Februar 2018 liefert die TUI Group ihre zweite Boeing 737 MAX 8 an TUI Nordic aus. Der Überflugsflug von Seattle nach Stockholm ist einer der bislang CO₂-effizientesten Flüge dieses Typs – mit 30 Prozent Biotreibstoff. Bis 2023 sollen alle 73 neu bestellten Maschinen für TUI in Betrieb gehen.

MAI 18

ONESHARE ERHÄLT GEO AWARD

Das TUI-Mitarbeiteraktienprogramm oneShare wird von der Global Equity Foundation (GEO), der führenden Organisation für globale Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, ausgezeichnet. In ihrer Begründung hebt die Jury die Bedeutung des Aktienprogramms für das Zusammenwachsen der TUI Group hervor.

PLATZ 3 DER BELIEBTESTEN ARBEITGEBER IN BELGIEN

TUI erzielt Platz 3 der beliebtesten Arbeitgeber in Belgien. Laut der Randstad-Studie Employer Brand Research gehört TUI Belgien damit zu den stärksten Arbeitgebermarken des Landes.

JUN. 18

3.280

SOLARMODULE IM NEUEN ROBINSON-CLUB APULIA

Seit Sommer 2018 setzt der Robinson-Club in Süditalien auf Sonnenenergie. Hier hat TUI eine der größten Photovoltaikanlagen eines Hotels in Europa errichtet. Rund 70 Prozent des produzierten Stroms werden für die Eigenversorgung der Clubanlage genutzt. Die restlichen 30 Prozent werden in das lokale Stromnetz eingespeist.

100 %

ABBAUBAR: KOMPOSTIERBARE TRINKHALME IN RIU-HOTELS

Die Riu-Hotels in Spanien, Portugal und auf den Kapverden bieten ihren Gästen jetzt Trinkhalme, die sich vollständig kompostieren lassen. Ab 2019 werden auch die Hotels im karibischen Raum folgen. Ein wertvoller Beitrag zum Umweltschutz, denn Trinkhalme gelten als eine der größten Quellen für Meeresabfälle.

AUG. 18

SEHR GUTE ERGEBNISSE IM FTSE4GOOD

TUI wird zum 13. Mal in Folge im Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good gelistet. TUI hat in den Kategorien Klimaschutz, sozialgesellschaftliches Engagement sowie Corporate Governance mit sehr guten Ergebnissen abgeschnitten.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

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

TEXT UND REDAKTION

TUI Group, Konzernkommunikation
TUI Group, Nachhaltige Entwicklung & Corporate Responsibility
3st kommunikation, Mainz
Marc-Stefan Andres, André Boße, Constanze Busch,
Dirk Lehmann, Yvonne Straessner

KONZEPT UND DESIGN

3st kommunikation, Mainz

FOTOGRAFIE

Anthony Reed (S. 13 unten); Azmi / unsplash (S. 26); Benjamin Voros / unsplash (S. 3); brandnet (S. 4, 28); Christian Wyrwa (S. 10–15); Christiane Flechtner (S. 56–57); Frederic Schweizer (S. 26 unten); Hapag-Lloyd Cruises (S. 5, 36, 39, 42); John T. / unsplash (S. 24–25); Kristofer Hedlund (S. 50); Michael Fahrig (S. 23); Michael Neuhaus (Titel, S. 30–35, 48–55); Nicole Malonnek (S. 54); Oliver Sjoström / unsplash (S. 6); Plan International / Duc Minh Nguyen (S. 58–59); Robin Lopez / unsplash (S. 47); Samuel Tân / unsplash (S. 45); stocksy (S. 2, 7); Susanne Baade / The Smiling Moon (S. 37–38, 43); Tyler Lastovich / unsplash (S. 44);

ILLUSTRATION

Fernando Volken Togni (S. 18–23)

DRUCK

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

Das Magazin und den Geschäftsbericht gibt es auch online:
geschaeftsbericht2018.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. € | 2018 | 2017 | Veränderung in % | Veränderung in % bei konst. Wechselkurs |
|--|-----------------|-----------------|---------------------|---|
| Umsatzerlöse | 19.523,9 | 18.535,0 | + 5,3 | + 6,3 |
| Bereinigtes EBITA¹ | | | | |
| Hotels & Resorts | 425,7 | 356,5 | +19,4 | +38,7 |
| Kreuzfahrten | 324,0 | 255,6 | +26,8 | +27,0 |
| Zielgebietserlebnisse | 44,7 | 35,1 | +27,4 | +33,6 |
| Urlaubserlebnisse | 794,4 | 647,2 | +22,7 | +33,8 |
| Region Nord | 254,1 | 345,8 | -26,5 | -27,4 |
| Region Zentral | 89,1 | 71,5 | +24,6 | +25,0 |
| Region West | 109,3 | 109,2 | +0,1 | +0,1 |
| Märkte & Airlines | 452,5 | 526,5 | -14,1 | -14,6 |
| Alle übrigen Segmente | -99,9 | -71,6 | -39,5 | -31,4 |
| TUI Group | 1.147,0 | 1.102,1 | + 4,1 | +10,9 |
| Aufgegebene Geschäftsbereiche | - | -1,2 | n.a. | - |
| Summe der Segmente | 1.147,0 | 1.100,9 | + 4,2 | +11,0 |
| EBITA^{2, 4} | 1.060,2 | 1.026,5 | + 3,3 | +10,4 |
| Bereinigtes EBITDA⁴ | 1.563,9 | 1.541,7 | + 1,4 | |
| EBITDA⁴ | 1.498,5 | 1.490,9 | + 0,5 | |
| EBITDAR⁴ | 2.219,9 | 2.240,9 | - 0,9 | |
| Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen | 780,2 | 910,9 | -14,3 | |
| Ergebnis je Aktie ⁴ € | 1,18 | 1,36 | -13,2 | |
| Eigenkapitalquote (30.9.) ³ % | 27,8 | 24,9 | +2,9 | |
| Nettosach- und Finanzinvestitionen (30.9.) | 827,0 | 1.071,9 | -22,8 | |
| Nettoliquidität (30.9.) ⁴ | 123,6 | 583,0 | -78,8 | |
| Mitarbeiter (30.9.) | 69.546 | 66.577 | +4,5 | |

Differenzen durch Rundungen möglich.

Der vorliegende Geschäftsbericht der TUI Group bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2018, das den Zeitraum vom 1. Oktober 2017 bis 30. September 2018 umfasst. Die Bezeichnungen der Vorjahre wurden entsprechend angepasst.

Im Geschäftsjahr 2018 haben wir unsere Segmentberichterstattung angepasst, um der gestiegenen strategischen Bedeutung der Zielgebietserlebnisse als wesentlichen Teil des Urlaubserlebnisses unserer Gäste Rechnung zu tragen. Das Segment Zielgebietserlebnisse weisen wir daher seit dem Q1 2018 separat im Bereich Urlaubserlebnisse neben Hotels & Resorts und Kreuzfahrten aus. Die weiteren Geschäftstätigkeiten der ehemaligen „Übrigen Touristik“ und die bisherige Kategorie „Alle übrigen Segmente“ werden noch in „Alle übrigen Segmente“ gezeigt, die Gesamtzahlen bleiben unverändert. Die Vorjahreswerte wurden angepasst.

¹ Zur Erläuterung und Bewertung der operativen Geschäftsentwicklung in den Segmenten wird nachfolgend auf das um Sondereinflüsse 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.

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

³ Anteil des bilanziellen Eigenkapitals an der Bilanzsumme in %. Veränderung in Prozentpunkten.

⁴ Fortzuführende Geschäftsbereiche.



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