

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

STRATEGIE DER TUI GROUP¹

Tourismusmarkt – starke Fundamentaldaten bei sich verändernder Dynamik

Der Tourismus wächst in vielen Regionen und Produktsegmenten, wobei sich die Wachstumstreiber verändert haben. Die weltweite Nachfrage nach Reisen steigt, insbesondere außerhalb Europas². Die Anbieter tendieren dazu, mehr Eigenmarken und differenzierte Produkte anzubieten, um die Kundenbindung und -treue zu fördern. Gleichzeitig entwickeln sich künstliche Intelligenz und Sprachmodelle (KI/LLMs) weiter und bieten Potenzial für Innovationen, insbesondere im Bereich Reisesuche und -buchung.

Wir sehen uns mit unserem breiten Angebot an Markenprodukten (zum Beispiel Riu und Robinson) und einem hohen Anteil differenzierter Produkte und Dienstleistungen gut aufgestellt. Für uns stellt künstliche Intelligenz eine Chance dar. Differenzierte Produkte sollen unseren Vertrieb stärken. Die Integration von KI in unsere Unternehmensbereiche wollen wir nutzen, um Mehrwert zu schaffen³. Unser vertikal integriertes Geschäftsmodell soll unsere Positionierung stärken, indem der Bereich Märkte + Airline die Nachfrage in Richtung unserer differenzierten Produkte und Marken steuert und damit profitables Wachstum ermöglicht. Damit wollen wir nachhaltige Ergebnisse für unsere Anteilseigner erzielen.

Um weiterhin erfolgreich sein zu können und zukünftiges Wachstum zu sichern, fokussiert sich TUI auf das vertikal integrierte Geschäftsmodell mit klarem Schwerpunkt auf differenzierten Inhalten. Die Marketingaktivitäten fokussieren sich auf digitale Kanäle und soziale Medien, Kundenbindung und Loyalität sowie auf den Aufbau von Vertrauen durch Sicherheit, Schutz und einen durchgängigen Service während der gesamten Reise. Ziel ist es, die Profitabilität in dem Bereich Märkte + Airline durch Plattformstrategien, globales Wachstum und die Kommerzialisierung der Airline zu steigern. Wir sehen uns damit gut positioniert, um weltweit eine führende Rolle in einem attraktiven Markt, der aktuell schneller als das BIP wächst⁴, einzunehmen.

Fokus auf vertikale Integration

TUI konzentriert sich auf die weitere Umsetzung der Strategie einer vertikalen Integration als Grundlage für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und als strukturellen Vorteil in der Touristikbranche. TUI kombiniert den direkten Kundenzugang mit eigenen und Partnerangeboten über alle Produktbereiche hinweg, also Airline, Hotels & Resorts, Kreuzfahrten und Erlebnisse.

Unsere Produkte sollen für eine größere Differenzierung und eine klare strategische Positionierung sorgen. Unser Geschäftsmodell ermöglicht es uns, das gesamte Reiseerlebnis anzubieten. Unsere Kunden sollen von einer gleichbleibend hohen Qualität profitieren. TUI erwartet sich dadurch höhere Renditen, höhere Umsätze und eine verbesserte Kundenbindung, da die Kunden im TUI Ecosystem bleiben.

Durch eine engere Verzahnung unserer Geschäftsbereiche – wo dies einen klaren Mehrwert schaffen kann – sowie die Nutzung von Synergien innerhalb des Konzerns, beabsichtigen wir Skaleneffekte zu erzielen und unsere Differenzierung zu stärken.

TUI Strategie für profitables Wachstum

Zur Umsetzung der Konzernstrategie der vertikalen Integration konzentriert sich TUI auf sieben strategische Initiativen:

¹ Angaben gemäß ESRS 2 SBM-1 40. a) zur Beschreibung des Geschäftsmodells, der Strategie und der Wertschöpfungskette

² "Travel & Tourism - Europe", 2025, Statista

³ Tealium (podcast) "TUI Group Leverages AI to Transform Travel" und Travel Weekly "Tui claims 'industry first' AI travel booking integration"

⁴ WTTC Economic Impact Research 2024

(1) Aufbau eines skalierbaren, globalen, kuratierten Freizeit-Marktplatzes in den Märkten

Unser Veranstaltergeschäft wird mit einem neuen Betriebsmodell transformiert, um Effizienz und Profitabilität zu steigern. Die Multi-Channel-Distribution mit Fokus auf App-basierte Personalisierung als Haupt-Digitalkanal ergänzt den stationären Vertrieb. Skalierbare, dynamische Flug- und Unterkunftsbeschaffung ist aus unserer Sicht ein zentraler Hebel für risikoadäquates Wachstum. Gleichzeitig soll der Anteil eigener Produkte, die in unserem Produktprogramm eine höhere Qualität und Marge aufweisen, weiter gesteigert werden. Der Bereich Expansion Businesses soll neue Produktkategorien (zum Beispiel Flusskreuzfahrten) sowie neue Märkte, wie zuletzt Rumänien, erschließen. Die One Platform-Strategie verbindet Plattformen für Beschaffung und Produktion sowie den Vertrieb und zielt auf globales Wachstum und die Distribution unter Nutzung des zentralen TUI Ecosystem.

(2) Aufbau einer kommerziell eigenständigen Airline

Die Airline bleibt ein zentraler Erfolgsfaktor für TUI. Um die Zukunftsfähigkeit zu sichern, soll unser Airline-Geschäft kommerziell eigenständig aufgestellt werden, wobei Synergien mit dem Veranstalter erhalten bleiben sollen. Mit dem Ansatz „One TUI Airline“ werden alle Airlines unter einer Führung zusammengefasst, sowohl im operativen als auch im kommerziellen Bereich. Ziel ist es, die Profitabilität zu stärken, Kapazitäten auf attraktive Strecken zu konzentrieren und strategische Cluster zu sichern.

(3) Globales, differenziertes Produktwachstum im Bereich Urlaubserlebnisse

Im Bereich Urlaubserlebnisse setzen wir auf eine starke globale Aufstellung, um differenziertes Produkt- und Ergebniswachstum zu erzielen.

Im Segment Hotels & Resorts wird das Portfolio durch den bewährten Asset-Right-Ansatz weiter ausgebaut. Das Portfolio umfasst 463¹ Hotels und eine Pipeline von mehr als 70² Hotels, mit der die Präsenz in etablierten und sich entwickelnden Destinationen verstärkt werden soll. Bei den Hotels wollen wir Wachstum erzielen sowohl durch eigene Hotels und Partnerschaftsmodelle als auch durch Häuser, die auf Basis von Management- und Franchiseverträgen betrieben werden, sowie über den TUI Global Hotel Fund. Wir nutzen unser vertikal integriertes Geschäftsmodell, indem wir Destinationscluster wie die Kapverden gemeinsam entwickeln. Auf diese Weise wollen wir uns einen First-Mover-Vorteil in Märkten mit hohem Potenzial verschaffen. Die globale Vertriebs- und Marketingplattform wurde gestärkt, um die Reichweite über traditionelle Quellmärkte hinaus zu erhöhen. Diese verbesserte Plattform soll zwei Ziele erfüllen: externen Hoteliers Management- und Franchise-Optionen anbieten und gleichzeitig mehr Kundenströme in das zentrale weltweite TUI Ecosystem lenken.

Im Bereich Kreuzfahrten erfolgt das Wachstum durch Investitionen in Neubauten unseres Joint Venture TUI Cruises, zum Beispiel mit der Indienstellung der Mein Schiff Relax in 2025 und der für 2026 geplanten Mein Schiff Flow. Jedes Schiff zeichnet sich durch innovative Produktmerkmale und Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit aus. Unser britisches Kreuzfahrtgeschäft unter der Marke Marella Cruises erzielt hohe Kundenzufriedenheitswerte und Ergebnisse. Wir arbeiten auch weiterhin daran, unsere Vertriebsplattform für TUI Cruises und Marella Cruises zu verbessern. Dazu entwickeln wir unsere App weiter, um vom Service zum Verkauf überzugehen, ein zunehmend integriertes Kundenerlebnis zu bieten und neue Quellmärkte zu erschließen.

Bei TUI Musement treiben wir den Ausbau unserer globalen Kapazität durch Erweiterung unseres Portfolios an Erlebnissen in Strandurlaubsarten sowie bei Städtereisen voran und ergänzen unser Portfolio um eine neue Kategorie für mehrtägige Erlebnisse. Darüber hinaus erweitern wir unser Portfolio an Transfers um Angebote für Sammeltransfers, Privattransfers sowie Mitfahrgelegenheiten / Taxifahrten. Unsere Produktstrategie konzentriert sich auf Differenzierung, kuratierte Produkte, Qualitätssteigerungen und das Sondieren weiterer Möglichkeiten der Rückwärtsintegration, um zusätzlichen Mehrwert zu schaffen. Dabei dient der Verkauf eigener Erlebnisse als wichtiger Treiber für Wachstum und Gewinnsteigerung. Für den weiteren Ausbau unserer Vertriebsplattform Musement verfolgen wir eine Multi-Channel-Strategie, die den Direktverkauf an Kunden über TUI Veranstalter und andere Reiseanbieter umfasst.

¹ Stand 30. September 2025

² Stand 28. November 2025

(4) Marketing und Kundenbindung / Loyalität

Die Marketing- und Vertriebsstrategie zielt darauf ab, Volumen zu steigern, den Customer Lifetime Value zu maximieren und die Vertriebskosten durch Synergien im Konzern zu senken. Die TUI Marke soll in Wachstumssegmenten wie Städtereisen, Rundreisen, Unterkunft und Erlebnisse gestärkt werden. Gleichzeitig arbeiten wir daran, unsere Marketingbasis zu erweitern, hierzu wollen wir die Einholung von Kundeneinwilligungen für die Datennutzung intensivieren, automatisierte Kampagnen für unsere Produkte und Vertriebskanäle ausweiten und den Umsatz durch gezieltes, kanalübergreifendes Marketing steigern. Der Fokus liegt verstärkt auf digitalen Kanälen wie Social Media. Ziel ist eine effektivere Kundenansprache, mehr Personalisierung, Up- und Cross-Selling sowie Effizienzsteigerungen im Vertrieb.

(5) Zukunft der Suche, KI-gestützte Suche und globale Plattformen

Die Zukunft der Suche wird durch KI neu gestaltet. Kunden werden voraussichtlich zunehmend davon abkommen, Suchanfragen in Suchmaschinen einzugeben, und stattdessen direkte, personalisierte Antworten von KI-gestützten Plattformen erhalten¹. Um erfolgreich zu sein, verfolgen wir eine zweigleisige Strategie. Erstens geht es für OTA- (Online-Reisebüros) und Suchmaschinenkunden darum, TUI Inhalte über AEO (Optimierung für Antwortmaschinen) und GEO (Optimierung für generative KI-Plattformen) sowie die richtigen Partnerschaften sowohl „KI-sichtbar“ als auch „KI-buchbar“ zu machen. Zweitens wollen wir uns für markenspezifische Kunden (zum Beispiel Robinson-Kunden) auf differenzierte Inhalte konzentrieren und unsere Marken „KI-freundlich“ machen (zum Beispiel durch den Ausbau der Online-Präsenz mit Bewertungen, Videos, Fotos etc.). End-to-End-Kundeninformationen und -daten sowie vertrauenswürdige, verifizierte Inhalte bleiben für uns von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig eröffnet KI die Vision einer vollständig vernetzten Reise – von der Inspiration über die Buchung bis hin zu Erlebnissen am Reiseziel. Durch die Nutzung unserer Daten als strategische Ressource wollen wir hyper-personalisierte Angebote, nahtlose Konnektivität über alle Kontaktpunkte hinweg und ein End-to-End-Reiseerlebnis schaffen, das nur TUI bieten kann.

Unsere globale Plattformstrategie transformiert TUI von dezentral organisierten lokalen Geschäftsbereichen zu einem vollständig integrierten, global agierenden Konzern. Anstatt sämtliche Märkte gleichzeitig auf eine gemeinsame Plattform umzustellen, soll die Einführung schrittweise entlang zentraler Wertschöpfungsstufen wie Vertrieb, Produktion und Beschaffung erfolgen. Durch den Wechsel von einer marktbezogenen zu einer modularen, komponentenbasierten Implementierung wollen wir die Time-to-Market verkürzen, Risiken minimieren und die Produktivität steigern. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass TUI für den Einsatz von künstlicher Intelligenz optimal aufgestellt ist, um die Potenziale dieser Technologie² umfassend zu nutzen.

(6) Aufbau einer leistungsorientierten Organisation

Der nachhaltige Erfolg der TUI basiert maßgeblich auf dem Engagement und der Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeitenden. Um diesen Erfolg auch zukünftig zu sichern, haben wir im Berichtsjahr die Maßnahmen unserer People Strategy konsequent weiterverfolgt.

Die Vision unserer People Strategy ist darauf ausgerichtet, TUI als einen digitalen, engagierten und inklusiven Konzern zu positionieren. Für die Realisierung dieser Vision bildet unsere People Strategy die Grundlage und fokussiert sich auf die folgenden Handlungsfelder:

- Vereinfachung, Harmonisierung und Fokussierung
- Digitale Transformation
- Wachstum ermöglichen
- Positives Mitarbeitendenerlebnis
- Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion
- Beste Leistungen ermöglichen

Mit diesen Schwerpunkten möchten wir die Rahmenbedingungen schaffen, um unsere Mitarbeitenden zu Höchstleistungen zu befähigen und den gemeinsamen Unternehmenserfolg als Team zu sichern.

Weitere Angaben siehe [„Eigene Belegschaft \(S1\)“](#)

¹ Skift and McKinsey: "Remapping Travel With Agentic AI"

² Skift State of Travel 2025

(7) Nachhaltigkeit – positive Veränderungen bewirken

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

People

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

Planet

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

Progress

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

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

Im Geschäftsjahr 2025 ging der relative CO₂-Ausstoß unserer Airline um 0,4 % von 60,7 auf 60,5 g/RPK¹ zurück. Dies ist bei einer nahezu konstanten Auslastung im Vergleich zum Vorjahr insbesondere auf unsere Flottenmodernisierung zurückzuführen, bei der ältere Flugzeuge durch moderne, CO₂-effizientere Modelle ersetzt werden. Im Geschäftsjahr 2025 hatten wir unverändert 19 Boeing 787-Flugzeuge in Betrieb. Die Boeing 737 Max-Flotte haben wir im Berichtszeitraum von 42 auf 45 Flugzeuge vergrößert.

Weitere Angaben siehe Abschnitt „Klimawandel (E1)“

¹ RPK = Revenue Passenger Kilometres