

CEO Interview

Michael Mueller
CEO Valora



*«Der Fokus
liegt weiterhin auf
einer Stärkung
unserer Food- und
Dienstleistungs-
angebote sowie der
Verbesserung des
Kundenservice.»*

CEO Interview

Michael Mueller, was waren die Höhepunkte für Valora im Jahr 2015?

In den letzten 12 Monaten konnten wir wichtige strategische Wegmarken setzen und zudem die operative Effizienz im ganzen Unternehmen verbessern. Besonders gefreut hat mich, dass wir mit dem Verkauf der Division Trade sowie dem Outsourcing unserer Warenlogistik in der Schweiz den letzten grossen Schritt in unserer Fokussierungsstrategie vollzogen haben. Valora konzentriert sich damit auf das Convenience & Food Service Geschäft mit einem starken Standbein in der Produktion von Laugen-Backwaren. Mit Naville haben wir zudem unser bereits starkes Netzwerk in der Schweiz erfolgreich in der Westschweiz erweitert und sind jetzt landesweit mit bedeutenden Marken präsent.

Im Rahmen der Integration von Naville konnten wir auch die operative Effizienz entlang sämtlicher Kernprozesse im Bereich Retail Schweiz sowie im Gruppenmanagement verbessern. Unsere Organisation ist heute schlanker und agiler. Gleichzeitig ist es uns auch im Bereich Retail Deutschland gelungen, die Organisation zu stärken und die Basis für zukünftiges Wachstum zu legen. Zudem konnten wir mit der Gründung des Fintech-Unternehmens bob finance AG einen Meilenstein legen. Es ist Teil des ebenfalls neu geschaffenen Valora Labs, das digitale Produkte und Services entwickelt – wie zum Beispiel unsere Spettacolo Kaffee App. Wir haben also auch bei der Digitalisierung wie angekündigt erste wichtige Schritte gemacht. Und natürlich bin ich zufrieden, dass wir die finanziellen Ziele der Gruppe in einem äusserst anspruchsvollen Marktumfeld sogar übertreffen konnten.

Sprechen wir über die Schlüsselthemen im Retail Bereich. Auf der Weiterentwicklung der Ladenkonzepte liegt immer besonderes Augenmerk. Was wurde hier erreicht?

Im Kioskgeschäft in der Schweiz ist der Umbau der kiosk Verkaufsstellen mittlerweile abgeschlossen. Der Ausbau mit Foodsortimenten ist aber auch in allen anderen Märkten weiter fortgeschritten. Wir haben 2015 erfolgreich ok.–Produkte an Naville-Standorten und in Deutschland eingeführt, und Spettacolo und Starbucks-Module in anderen Ladenkonzepten integriert. In Deutschland lancierten wir ein neues Convenience-Format und haben heute viel mehr Produkte für die Verpflegung unterwegs im Angebot. Die Sortimentsoptimierung, insbesondere mit Fokus auf Foodprodukte, kommt gut an und wird formatübergreifend fortgesetzt.

Wie geht es weiter? Wie will Valora wachsen?

Der Fokus liegt weiterhin auf einer Stärkung unserer Food- und Dienstleistungsangebote sowie der Verbesserung des Kundenservice. Der Convenience und Food Service/Take-Away Markt entspricht einem weiterhin ansteigenden Grundbedürfnis, denn die Lebensgewohnheiten eines wachsenden Teils der Gesellschaft verändern sich. Trotz intensivem Wettbewerb bin ich optimistisch, dass wir unser Angebot weiter ausbauen können. Insbesondere in Deutschland ist der Markt weit weniger entwickelt und gesättigt wie in der Schweiz. Die Valora Gruppe erwirtschaftet bereits heute rund 50% der Bruttomarge im Foodbereich und weist im Bereich Kaffee und Backwaren eine hohe Kompetenz aus.

Zusammen mit unserem starken Portfolio von Hochfrequenzstandorten, bekannten Eigenmarken sowie der einzigartigen Positionierung im Bereich Tabak und Presse/Buch verfügen wir somit über eine gute Basis für Wachstum. Wir fokussieren künftig auf die Weiterentwicklung der bestehenden Formate, die Eröffnung neuer Standorte mit einem hohen Foodanteil und die internationale Expansion un-

seres Brezelkönig Filialkonzepts, einschliesslich der kontinuierlichen, internationalen Weiterentwicklung unseres Ditsch Laugen- und Backwaren Produktionsgeschäfts.

Wie steht es um die in der Vergangenheit oft betonte Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette?

Wir verfügen in unseren Food-Laden Konzepten über eine hohe vertikale Integration von der Produktion bis zum Verkauf. Diese Kompetenz im Foodbereich nutzen wir zur Differenzierung an unseren spezialisierten Ditsch, Brezelkönig sowie Spettacolo Verkaufsstellen und zunehmend auch im gesamten Convenience-Netzwerk. Sowohl Backwaren als auch Kaffee sind neben den Kaltgetränken ein zentraler Teil unseres Food Angebots.

Welche Rolle spielt die Ditsch Produktion von Laugen-Backwaren für Valora?

Im Bereich Laugen-Backwaren gehören wir zu den weltweit führenden Anbietern. Wir produzieren jährlich über 500 Millionen Backwaren in unseren hochautomatisierten Produktionsanlagen in Deutschland und der Schweiz und vertreiben unsere Produkte global. Wir zeichnen uns dabei durch ausgezeichnete Qualitätsstandards und hohe Flexibilität aus. Der kontinuierlichen Erweiterung unserer Produktionskapazität und Entwicklung neuer Kundenbeziehungen in bestehende und neuen Märkten wird auch in den nächsten Jahren eine hohe Bedeutung beigemessen.

Welche Strategie verfolgen Sie bei der internationalen Expansion von Brezelkönig?

Wir haben diese Initiative wie angekündigt vorangetrieben. Im ersten Halbjahr eröffneten wir einen Ableger in Wien – in der Zwischenzeit betreiben wir dort bereits drei Standorte – und Ende 2015 folgte dann Paris mit zwei Standorten. Es ist unser Anspruch in den nächsten

CEO Interview

«Wir setzen auf engagierte, unternehmerisch denkende, und innovative Mitarbeitende. Menschen mit Freude am Verkaufen und am Austausch mit unterschiedlichsten Kunden. Sie sollen eigene Ideen einbringen und Spass an deren Umsetzung haben.»

3–4 Jahren über hundert Verkaufsstellen in neuen Märkten mit Franchisepartnern zu eröffnen.

ok.– ist eine wichtige Eigenmarke. Wie geht es mit ihr weiter?

Mit ok.– ist es uns gelungen in der Schweiz eine eigene Marke zu etablieren, die für die qualitativ hochstehenden Produkte im Preiseinstiegsbereich steht. Die Produkte sind ausschliesslich in unseren Verkaufsstellen verfügbar. Wir werden die Marke nun auch in Deutschland viel stärker positionieren und das Produktangebot kontinuierlich ausbauen.

Wie sehen Valoras Pläne bezüglich der Digitalen Strategie aus?

Im Bereich Convenience sind wir heute und morgen die Experten für Produkte des täglichen Bedarfs, sei es Presse, Tabak, Lottospiele oder Dienstleistungen – und natürlich Food und Getränke für die Verpflegung unterwegs. So schaffen wir vertraute Anlaufstellen für unsere Kunden, unmittelbar, jeden Tag für durchschnittlich 1.6 Mio Kunden. Die Verknüpfung der Kundenkontakte in den Verkaufsstellen mit den Möglichkeiten der digitalen Kommunikation bringt neue Chancen für uns. Wir nutzen diese bereits heute mit unserem Angebot im Bereich der Bezahl- und Finanzdienstleistungen (Visa/MasterCard Prepaid Cards, iTunes, Starticket pay@kiosk etc.), Mobile Prepaid, sowie Paket Dienstleistungen (Pick-up/Drop-off). In Zukunft wollen wir die direkte, digitale Ansprache unserer loyalsten Kunden ausbauen und damit das Käuferlebnis weiter verbessern. Ausserdem wird die Nutzung der digitalen Möglichkeiten und die Analyse des Kaufverhaltens an Bedeutung gewinnen, um unser Angebot noch gezielter auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

Welche Rolle spielt dabei das neu gegründete Valora Lab?

Wir wollen digitale Chancen nutzen. Dafür haben wir das Valora Lab gegründet: Das Team hat die Aufgabe, digitale Trends zu erkennen, digitale Innovationen zu fördern sowie die Umsetzung neuer Ideen zu beschleunigen. Verbunden mit den heutigen Technologiemöglichkeiten und entsprechenden Schnittstellen lassen sich damit vielfältige, innovative und attraktive Kundenlösungen erzeugen.

Hat Valora in diesem Bereich schon etwas Greifbares lanciert?

Mit bob money für Privatkredite in Zusammenarbeit mit der Glarner Kantonalbank und ok.–cash, bei dem das Guthaben an den kiosk oder Press&Book-Läden auf die ok.–Prepaid-Karten geladen werden kann, haben wir zwei neue, attraktive Produkte eingeführt. Damit haben wir unser bestehendes Angebot an Finanzdienstleistungen entscheidend erweitert. Ausserdem haben wir die Spettacolo Kaffee App lanciert, die dem Kunden die Möglichkeit bietet den Kaffee vorzubestellen und von Rabatten zu profitieren. Wir sind momentan daran, solche Angebote für sämtliche Kanäle zu entwickeln. Ich sehe dabei vor allem Potenzial, Kunden an Valora zu binden personalisierte Angebote zu entwickeln.

Lassen Sie uns einen Perspektivenwechsel vornehmen: Wo geht die Reise mit den Lieferanten hin?

Ganz klar: Valora will ein wichtiger, attraktiver «Brückenbauer» zwischen den Lieferanten und den Konsumenten sein. Wir wollen unser POS-Netzwerk als wichtigen Marketing- und Promotionskanal etablieren. Die zahlreichen Verkaufsstellen bieten eine einzigartige Plattform für die Angebote der Lieferanten. Diesen USP wollen wir verstärkt pflegen. Unsere POS-Promotionen erreichen sehr viele Menschen. Die Top-Standorte und der

CEO Interview

zügig vorangehende Aufbau digitaler Kompetenzen erlauben es uns, das Potenzial jedes einzelnen Kundenkontaktes auszuwerten und die bestehenden Kundenbeziehungen weiter zu vertiefen.

Als weiteres Highlight haben Sie die Akquisition von Naville in der Schweiz genannt. Ist die Integration von Naville gut über die Bühne gegangen?

Absolut. Unsere Teams haben hier einen ausgezeichneten Job gemacht. Naville trägt bereits CHF 240 Millionen oder über 10 Prozent zum Konzernumsatz, und fast 20 Prozent zum Betriebsergebnis bei. Mit der Integration konnten wir unsere Kompetenzen bündeln und eine neue, agile Organisation für unser Schweizer Retail Geschäft etablieren. Dazu wählten wir einen «best of both worlds»-Ansatz. Damit haben wir unsere Marktposition in der Schweiz deutlich gestärkt und werden damit auch die Profitabilität weiter steigern können.

Was ist generell bezüglich Effizienzsteigerungen passiert? Hier hat die Organisation ja Aufholbedarf kommuniziert.

Die operativen Effizienz konnten wir im letzten Jahr in der gesamten Retailorganisation deutlich verbessern – sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland. Wir erleben einen grundlegenden Wandel im Detailhandel und operieren in einem anspruchsvollen, schnellebigen Marktumfeld. Eine agile Organisation ist dabei von zentraler Bedeutung. Dabei spielt nicht nur die Reduktion der Kostenbasis eine wichtige Rolle, sondern auch die Erhöhung der Geschwindigkeit bei der Anpassung unserer Konzepte und der Innovationen. So legen wir auch die organisatorische Basis für die Umsetzung unserer Wachstumspläne. In unserem Geschäft machen eben Menschen den Unterschied. Wir setzen auf engagierte, unternehmerisch denkende und innovative Mitarbeitende. Menschen mit Freude am Verkaufen und am

«Wir werden das grosse Potenzial für die internationale Expansion im Bereich unserer erfolgreichen B2C/ B2B Konzepte bei Ditsch/Brezelkönig weiter vorantreiben. Wir gehen aber bestimmt auch mit neuen Ideen in neue Märkte, wenn wir Chancen sehen.»

Austausch mit unterschiedlichsten Kunden. Sie sollen eigene Ideen einbringen und Spass an deren Umsetzung haben.

Bringt die Transformation denn nicht auch einen Kulturwandel mit sich?

Auf eine gewisse Weise natürlich schon. Die fokussierte Strategie soll sich auch in unserem Umgang untereinander spiegeln: Wir wollen flachere Hierarchien, wir wollen die Eigenverantwortung fördern, wir wollen generell mehr Tempo. Und sind dabei auch bereit Fehler zu akzeptieren.

Stossen Sie dabei auf Schwierigkeiten?

Es ist anspruchsvoll und verdient deshalb höchste Anerkennung. Ich möchte an dieser Stelle persönlich und im Namen der gesamten Geschäftsleitung allen Mitarbeitenden grössten Dank aussprechen, dass sie die Transformation, die Valora durchläuft – durchlaufen muss – so engagiert mitgestalten. Es beeindruckt mich immer wieder aufs Neue, wenn ich sehe, wie das Team von frühmorgens bis spätabends dranbleibt, und ich den Willen zur Veränderung und Gestaltung sehe.

Sprechen wir kurz über die Zahlen. Wie beurteilen Sie das vergangene Jahr auf dieser Basis?

Wir haben alle Ziele erreicht, die wir uns gesetzt haben. Naville hat sie sogar übertroffen. Zudem hat sich das Schweizer Geschäft im Vergleich zum Markt sehr gut entwickelt und wir konnten die Marge substantiell verbessern. Deutschland ist auf gutem Weg und weist ein starkes Momentum auf. Und schliesslich hat Ditsch/Brezelkönig bei intensiverem Wettbewerb und anspruchsvollen Rahmenbedingungen gute Ergebnisse realisiert. Vor allem auch der Bereich der Produktion/B2B hat sich erneut sehr gut entwickelt. Im Geschäftsjahr 2015 konnten wir den EBIT auf Stufe der Gruppe

CEO Interview

«Und natürlich bin ich zufrieden, dass wir die finanziellen Ziele der Gruppe in einem äusserst anspruchsvollen Marktumfeld sogar übertreffen konnten.»

von CHF 30 Mio. auf CHF 55.1 Mio. steigern und damit die Erwartungen übertreffen.

Diese Performance ist selbst unter Berücksichtigung der letztjährigen ausserordentlichen Abschreibungen erfreulich. Kommt dazu, dass wir das trotz starkem Franken, Einkaufstourismus, den Bahnstreiks in Deutschland sowie der landesweiten Umsetzung des Mindestlohnes geschafft haben. Speziell freut mich der Heimmarkt Schweiz, der ein wichtiges Element der Profitabilität ist. Hier konnten wir die um Einmaleffekte adjustierte Marge auf 2.0% deutlich anheben. Insgesamt haben wir pro Aktie aus fortgeführten Tätigkeiten CHF 12.51 und damit einen Gewinn auf der Höhe der Dividende erreicht.

Return on Capital Employed und Free Cashflow sind für Sie die zentralen Kennzahlen. Wie zufrieden sind Sie?

Wir konnten den ROCE auf Stufe der Gruppe in 2015 deutlich, auf adjustierter Basis, auf 6.9% verbessern und sind zuversichtlich, dass wir unseren ROCE Zielwert von über 8% im Jahr 2016/2017 erreichen werden. Durch die starke Verbesserung von Retail um 3% Punkte auf 10% – ohne Berücksichtigung der liquiden Mittel – ist dieses Ziel in greifbare Nähe gerückt. Der Free Cash Flow hat sich mit CHF 82 Mio. – oder CHF 24.5 pro Aktie – aus den weitergeführten Geschäften sehr erfreulich entwickelt. Im Durchschnitt der letzten drei Jahre haben wir pro Aktie einen Free Cash Flow von CHF 16 pro Aktie erwirtschaftet und liegen damit eindeutig über der Dividende von CHF 12.50. Damit konnten wir die Leverage Ratio für das weitergeführte Geschäft auf 2.1x reduzieren. So verfügen wir über eine stabile Bilanz als Basis für die Finanzierung künftiger Investitionen, die Pflege und Weiterentwicklung unseres Netzwerks sowie für das Wachstum der Gruppe.

Gibt es Besonderheiten bei den Zahlen, die Sie hervorheben möchten?

Durch den Verkauf der Division Trade zeigen sich signifikante Non-Cash-Effekte, die den Gewinn beeinflussen. Es wird aber keine weiteren einmaligen Sondereffekte mehr geben. Generell ist die Zeit der vielen Einmaleffekte zu Ende, die die Repositionierung der Gruppe mit sich brachte.

Sie haben eingangs die strategische Fokussierung von Valora erwähnt. Ist diese nun vollständig abgeschlossen?

Es sind nur noch wenige, kleine Puzzlesteine zu legen, dann ist unser Prozess der Konzentration auf Convenience-Retail und Sofortverzehr an Hochfrequenzlagen definitiv abgeschlossen. Valora geht klar positioniert und mit starken, attraktiven Marken und Ladenkonzepten in fünf Ländern ins 2016. Unser Fokus liegt nun auf der Weiterentwicklung dieser Konzepte und dem Wachstum.

Was fehlt denn noch konkret zum Abschluss der Fokussierung?

Wir haben in 2015 die Komplexität innerhalb der Gruppe reduziert, auch abgesehen von der Devestition der Division Trade. So konnten wir nach dem früheren Verkauf der Pressegrosshandels- und Presselogistikaktivitäten an die 7Days Media Services letztes Jahr auch die Warenlogistik von Retail Schweiz an diesen Partner ausgliedern. Nun streben wir den Verkauf der Logistikplattform Naville Distribution an, sind aber noch in der Evaluationsphase. Bei der Naville-Übernahme war zudem eine Immobilie an attraktiver Lage in Genf Bestandteil der Transaktion. Auch diese wollen wir verkaufen.

CEO Interview

Welche Ambition haben Sie für die Zukunft in Bezug auf den Kundenfokus jetzt wo die Transformation der Gruppe hinter Ihnen liegt?

Ambitionen haben wir vor allem in Bezug auf unser Top-Netzwerk und der verstärkten vertikalen sowie digitalen Integration. Wir sind nah am Kunden und diese Chance wollen wir nutzen. Wir müssen uns auf jederzeit gut informierte Kunden ausrichten, die ein qualitativ hochstehendes Angebot suchen. Wir wollen den zunehmend digitalen Lebensstil unserer Kunden im eigenen Angebot und den Services abbilden. Wir sind alle gefordert, innovativ, agil und dynamisch zu sein.

Zum Schluss nochmal ganz kurz zusammengefasst: Was passiert 2016?

Der Fokus liegt nun auf der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts. Wir sind ausgezeichnet dafür aufgestellt: In der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Österreich und Frankreich sind wir schon heute präsent. Etwas konkreter wollen wir vor allem in der Schweiz und Deutschland mit der Weiterentwicklung der Retail- und Foodkonzepte Schwerpunkte setzen. Und wir werden das grosse Potenzial für die internationale Expansion im Bereich unserer erfolgreichen B2C/B2B Konzepte bei Ditsch/Brezelkönig weiter vorantreiben. Wir gehen aber bestimmt auch mit neuen Ideen in neue Märkte, wenn wir Chancen sehen. Die digitale Erweiterung des Angebots wird uns zudem Chancen eröffnen, uns über die Verbindung der digitalen Welt mit dem POS als Multichannel-Retailer zu profilieren.

Das Wichtigste aber: 2016 wird in aller Deutlichkeit zeigen, dass unsere Entscheidung richtig war, den Fokus auf Retail zu setzen. Unser Team ist voller Tatendrang und guter Ideen! ●

