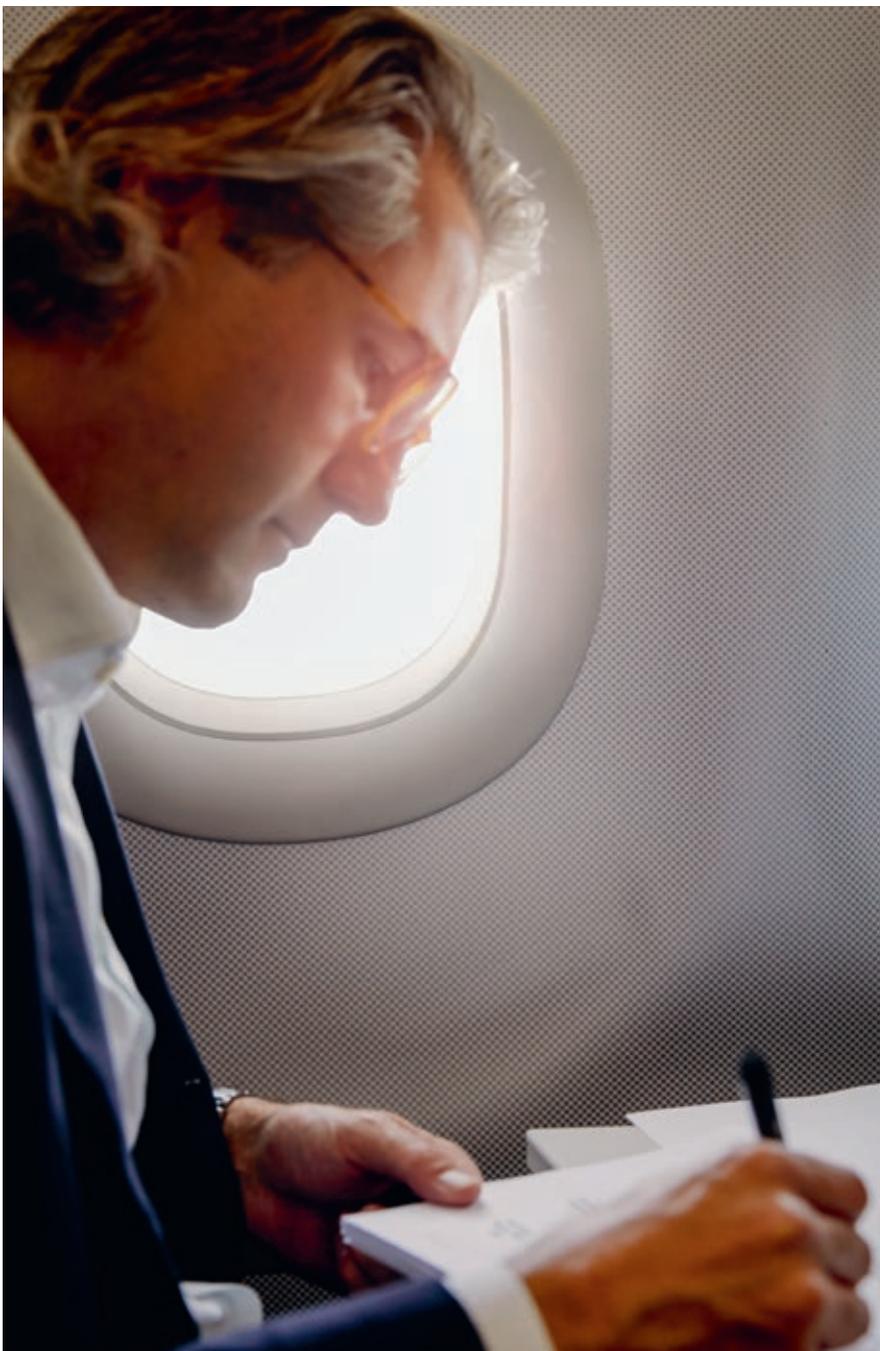


## CEO Interview

*«Wir konnten die Transformation der Gruppe zu einem fokussierten Convenience und Food Service Anbieter erfolgreich abschliessen.»*

*Michael Mueller  
CEO Valora*



### **Michael Mueller, hat Valora die Transformation im Jahr 2016 endgültig geschafft?**

Ich bin heute davon überzeugt, dass wir in den vergangenen Jahren in vielerlei Hinsicht eine sehr gute Basis gelegt haben, auf der sich aufbauen lässt. Bereits im abgelaufenen Jahr konnten wir dank den grossen Umsetzungsfortschritten im Zusammenhang mit unserer fokussierten Strategie und des weitestgehend abgeschlossenen Transformationsprozesses ein Ergebnis über den Erwartungen erzielen. Und ganz wichtig: Wir haben in dieser Zeitspanne gehalten, was wir versprochen haben. Wir müssen uns jedoch auch in Zukunft weiterentwickeln, um mit dem Wandel der Kundenbedürfnisse mitzuhalten.

### **Sie sind also zufrieden mit dem Geschäftsgang 2016?**

In einem Umfeld, wo alle Detailhändler klagen, verzeichneten wir einen Anstieg der Aussenumsätze um +0.9% auf CHF 2574 Mio. und mit guten operativen Ergebnissen in allen unseren Geschäftsbereichen. Retail Schweiz erzielte eine signifikante Steigerung trotz einem leichten Umsatzrückgang. Retail Deutschland/Luxemburg kann das Ergebnis erneut steigern auch aufgrund einer positiven Umsatzentwicklung auf vergleichbarer Fläche von +2.0%. Auch das Segment Food Service erzielte eine starke Umsatzsteigerung, insbesondere bei Brezelkönig. Das operative Ergebnis im Bereich Food Service ist im Hinblick auf die Belastung durch verteuerte Faktorkosten ebenfalls zufriedenstellend.

### **Was waren die Meilensteine im Jahr 2016?**

Wir messen den Fortschritt entlang von vier strategischen Dimensionen: Effizienz, Wachstum, Innovation und einer leistungsorientierten Unternehmenskultur. Bei allen Dimensionen, aber

## CEO Interview

insbesondere im Bereich der Effizienzsteigerung konnten wir in diesem Jahr Fortschritte erzielen.

Mit dem Verkauf von Naville Distribution konnten wir die Transformation der Gruppe zu einem fokussierten Convenience und Food Service Anbieter abschliessen. Im Fokus standen im letzten Jahr auch die weitere Optimierung unseres Verkaufsstellennetzwerks in der Schweiz und Deutschland und die Expansion im Bereich der Retail Formate Ditsch/Brezelkönig. Gleichzeitig wurde die integrierte Wertschöpfungskette mit den Eigenmarken ok.– in Deutschland, Caffè Spettacolo in der Schweiz und in Deutschland sowie der zunehmende Einsatz unserer Ditsch Backwaren in unseren Convenience-Geschäften gestärkt. Schliesslich haben wir den Ausbau der Produktionskapazitäten von Laugen- und Backwaren für Drittkunden weiter vorangetrieben. Aber auch bei kulturellen und organisatorischen Themen haben wir wichtige Schritte eingeleitet.

### **Die Integration von Naville ist nun definitiv abgeschlossen?**

Auf der einen Seite haben wir das Retailgeschäft von Naville erfolgreich in unsere Organisation integriert. Auf der anderen Seite konnten wir die Transaktion mit dem Verkauf von Naville Distribution an die 7Days Gruppe und dem Verkauf der Naville-Immobilie in Genf erfolgreich abschliessen. Die Trennung vom Logistik- und Distributionsgeschäft von Naville war ein logischer Schritt im Rahmen unserer fokussierten Strategie. Die Übernahme von Naville sowie die bereits im Vorjahr eingeleitete Reorganisation unseres angestammten Schweizer Retailgeschäfts erlaubte es uns, im Jahr 2016 Synergien zu nutzen, beispielsweise indem wir eine einheitliche Plattform oder gleiche Promotionsaktivitäten für deutlich mehr Verkaufsstellen nutzen können.

### **Sie sprechen viel von gesteigerter Effizienz und Synergien. Lag der Fokus im letzten Jahr also vor allem auf der Kostenseite?**

Selbstverständlich ist ein grosses Kostenbewusstsein für uns wichtig. Generell streben wir eine hohe operative Effizienz an, um im harten Wettbewerb erfolgreich sein zu können. Dazu gehört auch, dass wir eine zunehmend einheitliche Plattform für alle unsere Geschäfte schaffen wollen. Wir wollen als Organisation die Kräfte bündeln, dynamischer, entscheidungsfreudiger und innovativer werden. Grundsätzlich stelle ich fest, dass unsere Mitarbeitenden mit viel Motivation und Engagement mitziehen und eine positive Veränderung bereits spürbar ist. Wir sind schneller und offener für Neues geworden.

### **Sie haben in der Vergangenheit erwähnt, dass Valora in Zukunft noch stärker als Dienstleistungspartner wahrgenommen werden soll. Wie soll sich das konkret äussern?**

Wir haben bereits im Jahr 2016 diverse neue Angebote lanciert, die diesem Ziel entsprechen. Beispielsweise das Geschäft mit aufgeladenen Handyakkus von battere oder die Möglichkeit, Flugtickets von Air Prishtina im Kiosk zu bezahlen. Parallel sind wir dabei, bestehende Angebote – zum Beispiel den Paketdienst – auszubauen und neue Loyalitätsprogramme für unsere Kunden zu lancieren.

Unser Ziel ist es, für die Kunden das Einkaufserlebnis zu verbessern und den direkten Kundenkontakt für neue Dienstleistungen zu nutzen. Dabei setzen wir auch stark auf die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation. Insbesondere in Deutschland haben wir noch viel Potenzial, weil wir bei der Einführung von neuen Dienstleistungen noch nicht überall gleich weit sind wie in der Schweiz.

### **Haben Sie auch Beispiele für solche neuen digitalen Angebote, die Sie bereits eingeführt haben?**

Bei neuen digitalen Lösungen geht es immer um die Verbesserung des Kundennutzens. Wir haben in verschiedenen Bereichen erste Projekte realisiert: Analyse der Kundenströme im Rahmen eines Pilotprojekts in Zürich, Einführung der Caffè Spettacolo App fürs Bestellen von unterwegs und Bezahlen über die App, in einigen Verkaufsstellen das Pilotprojekt scan&go, um die Transaktionsgeschwindigkeit in der Rushhour zu erhöhen, die Schaffung eines Teams Retail Analytics oder die Lancierung der Konsumkredite über bob Finance.

### **Wie erfolgreich sind die neuen Finanzdienstleistungen?**

Bob Finance hat in ihrem ersten operativen Jahr einen positiven «Life Time Value» erreicht, das heisst, die erwarteten, abdiskontierten Zinserträge auf den gewährten Krediten liegen über den aktuellen Betriebskosten. Aber auch die anderen Finanzdienstleistungen laufen gut. So nutzen bereits über 220000 Kunden unsere ok.– Prepaid Master- und Visakarten. Auch die Möglichkeit, auf Rechnung zu kaufen und diese am Kioskschalter zu bezahlen, ist sehr beliebt, weil sie genau den Bedürfnissen der Kunden entspricht. Aktuell können damit Buchungen von Anbietern wie Starticket und Air Prishtina bezahlt werden. Weitere Partner werden sicher bald folgen.

### **Wie läuft das klassische Kioskgeschäft?**

Es ist Teil unseres Kerngeschäfts im Convenience und Food Services Network. In den letzten drei Jahren haben wir gezeigt, dass wir dieses Geschäft erfolgreich betreiben können, trotz des Drucks insbesondere bei Presse. Das lässt sich auch an der äusserst positiven Margenentwicklung ablesen.

## CEO Interview

### Wo liegt denn das Wachstumspotenzial generell?

Ganz klar im weiteren Ausbau des Food- und Getränkeangebots im gesamten Kiosk- und Convenience-Geschäft. Deshalb haben wir im abgelaufenen Jahr rund 100 Verkaufsstellen in der Schweiz mit Kaffeeautomaten von Starbucks und rund 650 mit Caffè Spettacolo Automaten ausgerüstet. Deutschland folgt ebenfalls mit Caffè Spettacolo im Jahr 2017.

*«Bei neuen digitalen Lösungen geht es immer um die Verbesserung des Kundennutzens.»*

### Kaffee im Kiosk? Funktioniert das?

Obwohl dieser Umrüstungsprozess erst gegen Ende Jahr voll wirksam wurde, konnte alleine im Dezember der Kaffee-Absatz um 27% gesteigert werden. Der Umsatz stieg gar um 35%. Ausserdem, genau wie mit allen anderen Angeboten, sprechen wir damit neue Kunden an, die meist auch noch etwas Weiteres kaufen.

### Mit welchen Formaten sind Sie denn mit der Division Retail bei den Kunden präsent?

Wir sind mit unseren fünf Formaten – kiosk, avec, Press & Books, Service Store DB und Cigo – in vier Ländern aktiv, wobei Deutschland und die Schweiz die wichtigsten Märkte sind. In Deutschland haben wir im letzten Jahr mit über sechs Millionen verkauften Dosen erfolgreich unsere ok.– Energy Drinks lanciert und damit begonnen unsere in der Schweiz etablierte Eigenmarke vermehrt einzusetzen. Ausserdem haben wir unsere bestehenden Formate überarbeitet

und beispielsweise Cigo noch klarer als Tabakfachhändler positioniert sowie ein neues Frischekonzept für die avec-Verkaufsstellen lanciert.

### Deutschland ist also wieder auf Wachstumskurs?

Resultatmässig aber auch in Bezug auf die Organisation. Wir haben die Führung gestärkt, die Struktur und Prozesse sind klarer und unser Controlling ermöglicht uns eine bessere und schnellere Steuerung des Geschäfts. Im letzten Jahr haben sich die Kernsortimente Food und Tabak sehr gut entwickelt und konnten damit den Umsatzrückgang bei Presseerzeugnissen auf vergleichbarer Fläche mehr als kompensieren.

### Wie sieht es in der Schweiz aus?

Wir sind mit dem erzielten Gewinnwachstum und der verbesserten EBIT-Marge um +0.9 Prozentpunkte auf 3.0% gut auf Kurs. Dies ist hauptsächlich aufgrund der operativen Fortschritte und Kosteneinsparungen sowie der Verbesserung der Bruttomarge durch eine Erhöhung der Promotionserträge zurück zu führen.

### Hat da auch der riesige Lotto-Jackpot Ende Jahr in der Schweiz geholfen?

Lotto ist immer noch wichtig für uns – einerseits für die Frequenz, andererseits für die Marge. Unsere Kioske spüren, ob der Jackpot hoch oder tief ist. Der Rekord-Jackpot hat aber auch eine deutliche Mehrbelastung für unser Personal und längere Wartezeiten für unsere Kunden mit sich gebracht.

### In der Schweiz gab es im vergangenen Jahr aber auch Kritik: Die Gewerkschaft Syna hat wiederholt die Löhne des Kioskpersonals als zu tief bezeichnet.

Der Lohn ist nur ein Faktor unter vielen für die Zufriedenheit der Mitarbeiten-

den, das hat auch unsere Mitarbeiterumfrage klar gezeigt. Nachdem die Syna den bestehenden GAV per Ende 2016 gekündigt hat, haben wir mit dem KV Schweiz einen kompetenten und konstruktiven Partner gefunden.

### Auch das Agenturpartner-Modell von Valora wurde seitens der Gewerkschaft kritisiert.

Valora betreibt seit vielen Jahren sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland einen grossen Teil der Verkaufsstellen sehr erfolgreich im Agentur- und Franchisesystem. Wir arbeiten dabei mit vielen Unternehmern langjährig zusammen und gewinnen jedes Jahr neue Partner für unser Netzwerk. Syna hat den Standpunkt vertreten, dass die selbständigen Agenturpartner und ihr Personal als Mitarbeitende von Valora gelten würden. Dem hat ein Schiedsgericht Anfang 2016 klar widersprochen. Wir sind weiterhin von diesem Modell überzeugt, da es motivierten Personen erlaubt, unternehmerisch tätig zu werden und mit einem starken Partner im Rücken selbständig zu sein.

### Das zweite Standbein von Valora neben dem Retailgeschäft ist der Bereich Food Service. Wie lief es da?

Hier muss man zwischen dem B2C- und dem B2B-Geschäft unterscheiden. Direkt bei den Endkunden (B2C) sind wir vor allem mit den Verkaufsformaten Ditsch in Deutschland sowie Brezelkönig und Caffè Spettacolo in der Schweiz vertreten. Insgesamt wurden 34 neue Verkaufsstellen eröffnet. In der Schweiz verlief die Expansion des Foodgeschäfts besonders gut mit mittlerweile 36 Caffè Spettacolo- und 56 Brezelkönig-Verkaufsstellen. In beiden Ländern orten wir in diesem Bereich aber noch weiteres Wachstumspotenzial. Besonders erfreulich ist, dass sich auch die bestehenden, unverändert betriebenen Verkaufsstellen sowohl in

# CEO Interview

POS NETZWERK TOTAL		
	FORMAT	ANZAHL POS
	k kiosk	1'111
	cigo & Subformate/ Partner	427
	P&B	210
	Naville	162
	avec	129
	SSDB/U-Store	141
	Ditsch	218
	Brezelkönig	56
	Brezelkönig International	6
	Caffè Spettacolo	38
	TOTAL	2'498

KIOSK & CONVENIENCE

FOOD SERVICE

von Brezelkönig in Betrieb. Das Format funktioniert an Hochfrequenzlagen sehr gut. Wir haben unser Konzept sowie die Logistikkette ausführlich getestet und sind nun auf der Suche nach Franchising-Partnern. Damit haben wir die Basis für eine erfolgreiche internationale Expansion in den kommenden Jahren gelegt.

**Sind Akquisitionen auch weiter ein Thema?**

Wir prüfen immer wieder mögliche Akquisitionen, in sehr unterschiedlicher Grösse, um neue geografische Märkte oder Formate zu erschliessen. Unser künftiges Wachstum wird aber eine Kombination aus organischem Wachstum und Akquisitionen sein in unseren beiden bestehenden Geschäftsbereichen, dem Retailgeschäft und Food Service.

**Beim internationalen Geschäft erhoffen Sie sich sicher auch Impulse vom designierten Verwaltungsratspräsidenten?**

Klar, er bringt eine grosse internationale Erfahrung sowie beste Kenntnisse des Franchising-Konzepts mit und kennt Valora ausgezeichnet. Franz Julen war in die Entwicklung unserer Fokussierungsstrategie involviert und hat auch deren Umsetzung in den vergangenen Jahren im Verwaltungsrat begleitet. Zudem ist er offen für Neues und unterstützt unsere Wachstumsstrategie. Franz Julen steht also auch für Kontinuität.

**Sie haben vorher erwähnt, dass Valora im Jahr 2016 bezüglich Zahlen alle Ziele erreicht hat. Was freut Sie besonders daran?**

Die Entwicklung bei den zwei wichtigsten Kennzahlen: Bei der Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE) konnten wir auf 8.2% steigern. Damit hat Valora für ihre Eigentümer deutlich Wert geschaffen. Der Free Cash Flow von CHF 72.6 Mio. bestätigt, dass Valora in der Lage

*«Unsere Strategie sieht vier klare Stossrichtungen vor: Wachstum und Expansion, Effizienz, eine leistungsorientierte Kultur sowie Innovation.»*

Deutschland als auch vor allem in der Schweiz sehr positiv entwickelt haben.

**Wie wichtig ist denn das B2B-Geschäft für Valora?**

Das B2B-Geschäft, ist wichtig für unsere Gruppe und hat in den vergangenen Jahren eindruckliche Wachstumsraten erzielt. Mittlerweile gehen rund 90% unserer Produktion an Drittkunden hauptsächlich in die DACH-Region, aber auch in die USA oder Japan. Aufgrund der positiven Entwicklung im B2B-Geschäft

haben wir im Jahr 2016 entschieden, unsere Produktionskapazitäten im Werk Oranienbaum weiter auszubauen. Die Kompetenzen im Bereich Produktion sind ein wichtiges Element für eine erhöhte Wertschöpfung durch eine verstärkte vertikale Integration.

**Die internationale Expansion ist eines der grossen Ziele von Valora. Konnten Sie im Jahr 2016 Fortschritte erzielen?**

Ein klarer Wachstumsbereich ist die Produktion von Laugengebäck und das damit verbundene Exportgeschäft. So haben wir im Januar 2017 die Übernahme des jungen, aufstrebenden Laugengebäckwaren-Produzenten Pretzel Baron in den USA bekanntgegeben. Diese erlaubt es uns, die Kapazitäten weiter zu erhöhen und nun auch vor Ort zu produzieren. So können wir das Potenzial, das uns der amerikanische Markt bietet, in Zukunft gezielter nutzen. Weiter haben wir in Frankreich und Österreich mittlerweile sechs Verkaufsstellen

## CEO Interview

ist, genügend frei verfügbare Mittel zu generieren um eine attraktive Dividende zu bezahlen und trotzdem noch genügend finanziellen Spielraum hat. Zudem stieg die Bruttogewinnmarge auf 41.5% und die EBIT-Marge auf 3.4%, was uns näher an die Ziele von 42% respektive 4% bringt. Schliesslich haben wir mit einem EBIT von CHF 72.3 Mio. unser EBIT-Ziel von CHF 65 bis CHF 70 Mio. sogar leicht übertroffen.

### Und wie steht es um die Investitionsfähigkeit von Valora?

Sehr gut. Einerseits stehen wir bezüglich finanzieller Stabilität mit einer Leverage Ratio von 1.6x gut da, andererseits sind wir langfristig sehr ausgewogen finanziert. Wir verfügen also über eine gute Basis, um das bestehende Geschäft weiterzuentwickeln und das angestrebte Wachstum zu finanzieren.

Nachdem wir in den vergangenen zwei Jahren jeweils knapp weniger als CHF 50 Mio. investiert haben, erwarten wir nun höhere jährliche Investitionsvolumen. Im Fokus stehen dabei der Ausbau unserer Produktion bei Laugen- und Backwaren sowie das weitere Wachstum in Deutschland.

ROCE in %

2015  
6.1  
2016  
8.2

### Wo sehen Sie die wichtigsten künftigen Herausforderungen für Valora?

Überall intensiviert sich der Wettbewerb und die Faktorkosten verteuern sich tendenziell. Unsere Kernsortimente befinden sich weiterhin im Wandel und der Sofortverzehr und frische Food-Angebote sind ein starker Trend. Schliesslich haben die Kunden sehr hohe Erwartungen an Qualität, Verfügbarkeit sowie Transparenz.

### Wie begegnet Valora all dem?

Wir haben eine klare, fokussierte Strategie und im vergangenen Jahr bezüglich Effizienz wichtige Fortschritte gemacht. Wir verfügen über ein ausgezeichnetes Netzwerk von Verkaufsstellen an Hochfrequenzlagen und wir konzentrieren uns ganz auf die Weiterentwicklung unseres Convenience- und Foodangebots sowie der optimalen Nutzung unserer Plattform. Das ermöglicht es uns, unsere Sortimente besser abzugleichen und auch auf der Kostenseite weitere Verbesserungen zu erzielen. Wir müssen zudem auch noch viel investieren, um unsere Kunden und deren Bedürfnisse noch besser zu kennen sowie den Kundennutzen zu verbessern.

### Wie und wo wollen Sie im Convenience-Bereich konkret weiterwachsen?

In Deutschland haben wir eine gute Basis gelegt, mit einer schlagkräftigen Organisation. Zudem sind wir mit dem klar positionierten Tabakfachhändler Cigo und dem erweiterten Frischekonzept bei *avec* sehr gut positioniert. Wir sehen in Deutschland noch viele Wachstumsmöglichkeiten, da der Markt im Vergleich zur Schweiz noch wenig konsolidiert ist. In der Schweiz bleibt unser Geschäft herausfordernd, hat sich der Wettbewerb um attraktive Standorte weiter intensiviert,

weshalb wir nicht mit bedeutenden organischen Wachstumsmöglichkeiten rechnen. Wir fokussieren uns deshalb auf die Optimierung und Weiterentwicklung der bestehenden Flächen.

### Wie sieht es im Foodbereich aus?

Hier gehen wir davon aus, dass der Trend zum Sofortverzehr unterwegs anhält und wir in unseren Kernmärkten von einer weiteren Flächenexpansion profitieren können. Der Ausbau des Verkaufsstellennetzwerks von Ditsch und Brezelkönig sowie des Food- und Frischesortiments in sämtlichen Formaten, die Umsetzung der Auslandsexpansion mit Brezelkönig International und die Ausweitung der Produktionskapazitäten bei den Laugen- und Backwaren sind die zentralen Elemente unserer Wachstumsstrategie im Jahr 2017.

*«Ich möchte allen Mitarbeitenden danken, dass sie den Transformationsprozess engagiert und motiviert mitgestaltet haben.»*

### Also ein optimistischer Blick in die Zukunft?

Ja. Aber ausruhen dürfen wir uns nicht. Denn der Markt ist ständig in Bewegung. Dabei sind wir alle gefordert. An dieser Stelle möchte ich allen Mitarbeitenden noch einmal danken, dass sie den eingeleiteten Transformationsprozess engagiert und motiviert mitgestaltet haben. Wir werden diesen Weg konsequent weitergehen, damit wir auch weiterhin unsere Ziele erreichen und unsere Versprechen einhalten.