

DONNERSTAG,
30. MÄRZ 2017,
15.00 UHR



*Einladung
zur ordentlichen Generalversammlung
der Valora Holding AG*

MESSE BASEL
CONGRESS CENTER, SAAL MONTREAL
MESSEPLATZ, BASEL
Der Saal ist ab 14.00 Uhr geöffnet.

*Sehr geehrte Aktionärinnen,
Sehr geehrte Aktionäre*

Unser Geschäftsmodell hat im abgelaufenen Jahr bewiesen, dass es auch in einem schwierigen und hart umkämpften Retailmarkt besteht und es uns erlaubt, ambitionöse wirtschaftliche Ziele zu erreichen.

Im Jahr 2016 konnten wir die Übernahme von Naville abschliessen und das Retailgeschäft mit den rund 180 Naville-Standorten integrieren sowie das Logistik- und Distributionsgeschäft Naville Distribution erfolgreich verkaufen. Damit steht Valora nun als fokussierter Retailer da, der sich ganz auf sein Kerngeschäft und weiteres Wachstum in diesem konzentrieren kann.

Unser ausgezeichnetes Netzwerk an Top-Standorten haben wir im vergangenen Jahr weiter optimiert und teilweise ausgeweitet. Zusammen mit den Sortiments- und Kosteninitiativen schlägt sich dies in einer insgesamt deutlich besseren Marge nieder.

Ganz besonders freut uns, dass wir mit der konsequent umgesetzten Fokussierungsstrategie das Vertrauen von Investoren und Analysten wiedergewinnen konnten. Es zählt sich aus, dass wir unsere anspruchsvollen Ziele bezüglich Profitabilität, Wachstum und operationeller Exzellenz klar kommuniziert haben und diese auch einhalten konnten. Wir haben 2016 mit CHF 72 Millionen unsere EBIT-Ziele übertroffen und die Rendite auf dem eingesetzten Kapital wie 2015 angekündigt auf über 8% gesteigert. Die EBIT-Marge konnten wir weiter verbessern und kommen mittlerweile näher an unser 4%-Ziel, welches wir ab 2018 erreichen möchten. Diese positive operative Entwicklung stärkt unsere Kapitalbasis und erlaubt es uns, das angestrebte weitere Wachstum zu finanzieren. Wir erwarten deshalb in Zukunft wieder ein leicht höheres jährliches Investitionsvolumen als in den vergangenen Jahren.

Umsatzwachstum soll durch die Standortexpansion und durch den weiteren Ausbau der Kategorien Food und Services erzielt werden. In unse-

rer Food Service Division investieren wir in den weiteren Ausbau unserer Produktion bei Laugen- und Backwaren sowie in die internationale Expansion. Auch wollen wir uns mit neuen Angeboten vermehrt als Dienstleistungspartner positionieren, um die neuen Kundenbedürfnisse und aktuellen Gesellschaftstrends im digitalen Zeitalter zu reflektieren. Dazu sind Innovationen gefragt. Dabei spielt unser Valora Lab eine wichtige Rolle, das einfache und praktische digitale Lösungen entwickelt. Unsere Digitalisierungsprojekte erlauben es uns, unsere Angebote noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

Diese grosse Dynamik fordert unsere gesamte Organisation täglich. Wir, der Verwaltungsrat und die Konzernleitung, sind uns dessen bewusst und möchten unseren Mitarbeitenden für ihren grossen Einsatz herzlich danken. Wir freuen uns sehr darüber, wie alle Beteiligten mit grossem Engagement mitziehen und die Zukunft von Valora aktiv mitgestalten. Genau dies brauchen wir auch, denn um im Wettbewerb erfolgreich zu sein und wachsen zu können, müssen wir flexibel und schnell sein. Schneller als unsere Wettbewerber.

Neben all diesen Wachstumsinitiativen prüfen wir auch immer wieder Akquisitionen. Eine solche konnten wir Anfang 2017 mit der Übernahme der Firma Pretzel Baron in den USA tätigen. Dieser junge, aufstrebende Laugenbackwaren-Produzent erlaubt es uns, die Kapazitäten in diesem wachsenden Geschäftsbereich weiter zu erhöhen und so das Potenzial, das uns der amerikanische Markt bietet, in Zukunft gezielter zu nutzen.

Wir haben im vergangenen Jahr zahlreiche Initiativen in die Wege geleitet, die eine ausgezeichnete Basis für unsere mittel- und langfristigen Wachstumspläne bilden. Mit unserer gestärkten Organisation sind wir in der Lage, diese Pläne umzusetzen und Valora als starker, agiler Retail- und Convenience-Anbieter zu positionieren. So bleiben wir

attraktiv für unsere Aktionärinnen und Aktionäre und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

An dieser Stelle danken wir all unseren Kunden für ihre Treue und unseren Geschäftspartnern für die wertvolle Zusammenarbeit. Wir wissen dies zu schätzen und setzen alles daran, für sie auch in Zukunft ein verlässlicher und engagierter Partner zu sein.

Auch Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, danken wir für Ihre Unterstützung und Ihr grosses Vertrauen in uns. Wir freuen uns, der Generalversammlung eine Dividende von CHF 12.50 vorschlagen zu dürfen.

Wir möchten Sie auch noch über die anstehenden Wechsel im Verwaltungsrat von Valora informieren. Rolando Benedick tritt wie angekündigt von seinem Amt zurück. Als Nachfolger für das Verwaltungsratspräsidium wird Franz Julen, der seit 2007 Verwaltungsrat ist, vorgeschlagen. Seine Wahl sowie die Wahl eines neuen Verwaltungsrats finden an der Generalversammlung am 30. März 2017 statt.



Rolando Benedick
Präsident des Verwaltungsrats



Michael Mueller
CEO



Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre

Ende Januar 2008 habe ich das Amt als Verwaltungsratspräsident von Valora übernommen. Valora durchlief damals eine turbulente Zeit in personeller und geschäftlicher Hinsicht. Das Unternehmen war ein Konglomerat, wobei praktisch jede Division vor grossen Herausforderungen stand: gesättigte, häufig rückläufige Märkte, tiefgreifende strukturelle Veränderungen im Gross- und Detailhandel, teilweise subkritische Grössen und unterinvestierte Teilbereiche. Dazu kamen die immer schneller wechselnden Bedürfnisse der Konsumenten, getrieben auch durch die sich ausbreitende digitale Kommunikation.

Wir haben damals uneingeschränkt auf die Stärkung unserer Kernkompetenzen und unsere Marktposition gesetzt. Letztendlich

bedeutete dies, uns auf den kleinflächigen Einzelhandel an Hochfrequenzlagen zu fokussieren und uns den ändernden Kundenbedürfnissen anzupassen. Dabei verkauften wir Geschäftsbereiche wie das Pressegrosshandels-geschäft, die Trade Division und erst kürzlich Naville Distribution, die alle nicht zu unserem Kerngeschäft gehörten. Wir haben im Gegenzug Convenience Concept in Deutschland, Ditsch und Brezelkönig sowie die Kioskkette Naville zugekauft – Akquisitionen, die unsere Wachstumschancen erhöhen und die Profitabilität klar verbessert haben. Mit der eigenen Produktion sind wir zudem weltweit einer der führenden Hersteller von Laugengebäck. Die vor wenigen Wochen erworbene Produktionsstätte in den USA eröffnet uns weiteres Potenzial in einem spannenden Markt. Die Auflistung ist nicht vollständig, aber offenbart die klare Richtung der letzten Jahre. Heute ist Valora klar positioniert auf zwei Standbeinen: einem starken Vertriebsnetz und einer zunehmenden vertikalen Integration.

Gleichzeitig mit der strukturellen Veränderung setzte der Verwaltungsrat ein Schwerkraft in der fundamentalen Vereinfachung der ehemals komplexen Struktur der Valora. Eine einfache, effiziente und auf die Kunden ausgerichtete Organisation ist nebst der

richtigen strategischen Ausrichtung Grundvoraussetzung für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg – das war damals richtig und gilt auch heute noch. Wir haben gemeinsam mit dem Verwaltungsrat, dem Management und vielen engagierten Mitarbeitenden, Valora über die Jahre nachhaltig verändert. Die Organisation ist heute agiler, unternehmerischer und innovativer aufgestellt und die Unternehmenskultur offen und direkt.

Während meiner Amtszeit konnte ich auf sehr gute Führungsteams bauen. Zusammen mit ihren Teams haben sie täglich Höchstleistungen erbracht und Valora zu einem modernen, kundenorientierten Unternehmen gewandelt. Dank ihnen steht Valora heute klar fokussiert, profitabel und mit spannenden Wachstumsschancen da. Die beharrliche Verfolgung der Fokussierungsstrategie und die organisatorischen Veränderungen haben sich gelohnt und sind für mich eine grosse Genugtuung.

Ich habe mein Amt mit grosser Freude und Leidenschaft ausgeübt. Nun freut es mich, das Unternehmen an der kommenden Generalversammlung nach dieser Transformation in die Hände meines designierten Nachfolgers zu übergeben. Es ist für mich der richtige Zeitpunkt Valora als Verwaltungsrat zu verlassen und als Aktionär die weiteren Geschäftserfol-

ge zu beobachten. Ich bin zudem überzeugt, dass Franz Julen als mein designierter Nachfolger mit seiner grossen internationalen Erfahrung im Einzelhandel sowie im Franchising das Amt des Verwaltungsratspräsidenten der Valora bestens erfüllen wird. Ich wünsche ihm viel Erfolg und Genugtuung dabei. Ebenfalls möchte ich mich bei meinen anderen Verwaltungsratsmitgliedern bedanken; wir hatten über die Jahre intensive, konstruktive Diskussionen und pflegten eine gute Zusammenarbeit, wofür ich ihnen äusserst verbunden bin.

Ihnen liebe Aktionärinnen und liebe Aktionäre danke ich an dieser Stelle für das anhaltende Vertrauen, das Sie mir persönlich geschenkt haben. Gerne bedanke ich mich auch bei allen Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Kunden für ihr Engagement, ihr Vertrauen und ihre Treue. Valora ist für die nächste Wachstumsphase bestens aufgestellt.

Ich wünsche Ihnen für die Zukunft nur das Beste, vor allem viel Freude mit Ihrem Unternehmen.

*Freundliche Grüsse
Rolando Benedick*

«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

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 batterie 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 220 000 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.

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

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

«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 Laugbackwaren-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

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

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 Kosten- und Leistungsseite 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 Cava 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.

*Einladung
zur ordentlichen Generalversammlung
der Valora Holding AG*

GENERALVERSAMMLUNG VALORA 2017
EINLADUNG ZUR ORDENTLICHEN
GENERALVERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG

TRAKTANDUM 1

*Genehmigung des Jahresberichts, der Jahresrechnung 2016 der Valora Holding AG
und der Konzernrechnung 2016 der Valora Gruppe*

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung des Jahresberichts, der Jahresrechnung 2016 der Valora Holding AG und der Konzernrechnung 2016 der Valora Gruppe.

TRAKTANDUM 2

Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2016

Der Verwaltungsrat beantragt, dem im Geschäftsbericht enthaltenen Vergütungsbericht in einer Konsultativabstimmung zuzustimmen.

TRAKTANDUM 3

Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung des Bilanzgewinns der Valora Holding AG:

	2016
in TCHF	
Jahresgewinn 2016	44 386
+ Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	109 257
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	153 643
Dividende	-42 945
Vortrag auf neue Rechnung	110 698

Bei Genehmigung des Antrags beträgt die Dividende CHF 12.50 brutto (CHF 8.12 netto nach Abzug der Verrechnungssteuer von 35% auf der Dividende aus dem Bilanzgewinn) pro dividendenberechtigte Namenaktie von CHF 1 Nennwert und wird am 5. April 2017 ausbezahlt.

TRAKTANDUM 4

Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

Der Verwaltungsrat beantragt die Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016.

TRAKTANDUM 5

Genehmigung der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

Gestützt auf Art. 27 der Statuten beantragt der Verwaltungsrat, die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung wie folgt zu genehmigen:

5.1 Genehmigung der maximalen Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Verwaltungsrats von maximal CHF 1'600'000 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018 (einschliesslich aller Sozialleistungen).

Weitere Einzelheiten zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats finden sich im Vergütungsbericht unter 6.2 auf den Seiten 54 f. sowie im Anhang der GV Einladung.

5.2 Genehmigung der maximalen Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2018

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung der Gesamtsumme der fixen und variablen Vergütungen der Konzernleitung von insgesamt maximal CHF 6'400'000 (einschliesslich aller Sozialleistungen) für das Geschäftsjahr 2018.

Weitere Einzelheiten zu den konkreten Bezügen der Konzernleitungsmitglieder finden sich im Vergütungsbericht in Kapitel 5.3 auf den Seiten 51 ff. sowie im Anhang der GV Einladung.

TRAKTANDUM 6

Wahlen

6.1 Wiederwahl bisheriger Verwaltungsratsmitglieder

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl der folgenden Verwaltungsratsmitglieder, je für eine Amtszeit von einem Jahr, bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2018:

6.1.1 Markus Fiechter

6.1.2. Franz Julen

6.1.3. Bernhard Heusler

6.1.4. Peter Ditsch

6.1.5. Cornelia Ritz Bossicard

Alle Wahlen werden einzeln durchgeführt.

Rolando Benedick hat sich nach acht Jahren im Amt entschlossen, nicht mehr als Mitglied und Präsident des Verwaltungsrats zu kandidieren.

6.2 Wahl von Michael Kliger als neues Mitglied des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat beantragt die Wahl von Michael Kliger als neues Mitglied des Verwaltungsrats für eine Amtszeit von einem Jahr, bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2018.

Erläuterung: Michael Kliger leitet seit 2015 als President sowie CEO den weltweit führenden Damen Luxusmoden Online-Retailer mytheresa.com mit ihrem Flagshipstore in München. Davor war er beim E Commerce Service Provider GSI Commerce für das Europa Geschäft zuständig, später war er bei eBay enterprises Vice President für Europa und APAC. Durch seine vielfältigen Funktionen und Aktivitäten, wie zum Beispiel als Chief Operating Officer bei der Real Holding AG oder als Partner bei McKinsey und bei Accenture weist er eine grosse Expertise in den Bereichen Digitalisierung und Einzelhandel aus. Michael Kliger hat einen MBA in Marketing, Finance und Organisationslehre der Northwestern University – Kellogg School of Management, USA und einen Abschluss als Diplom-Kaufmann der Technischen Universität Berlin.

Er ist 50-jährig, deutscher Staatsbürger und ist wohnhaft in München.

6.3 Wahl von Franz Julen als Präsident des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat beantragt die Wahl von Franz Julen als Verwaltungsratspräsident für eine Amtszeit von einem Jahr, bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2018.

6.4 Wahl der Mitglieder des Vergütungsausschusses

Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwaltungsratsmitglieder als Mitglieder des Vergütungsausschusses zu wählen, je für eine Amtsdauer von einem Jahr, bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2018:

6.4.1 Markus Fiechter

6.4.2 Peter Ditsch

6.4.3. Michael Kliger

Alle Wahlen werden einzeln durchgeführt.

6.5 Wiederwahl des unabhängigen Stimmrechtsvertreters

Der Verwaltungsrat beantragt die Wahl von Dr. Oscar Olano, staehein olano Advokatur und Notariat, als unabhängigen Stimmrechtsvertreter für eine Amtszeit von einem Jahr, bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2018.

6.6 Wiederwahl der Revisionsstelle

Der Verwaltungsrat beantragt die Wahl der Ernst & Young AG als Revisionsstelle für das Geschäftsjahr 2017.

ORGANISATORISCHE HINWEISE

Traktandierungsbegehren

Innert der dafür geltenden Frist bis zum 8. Februar 2017 sind bei der Gesellschaft keine Traktandierungsbegehren von Aktionären eingegangen.

Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht 2016 mit dem Jahresbericht und der Jahresrechnung der Valora Holding AG, der Konzernrechnung der Valora Gruppe, dem Vergütungsbericht sowie den Berichten der Revisionsstelle liegt ab dem 28. Februar 2017 am Sitz der Gesellschaft, Hofackerstrasse 40, 4132 MuttENZ, Schweiz, zur Einsichtnahme auf. Der Geschäftsbericht ist ab dem 28. Februar 2017, 07.00 Uhr, im Internet unter www.valora.com abrufbar.

Anmeldung/Zutrittskarte

Aktionären, die am 2. März 2017 mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen sind, wird die Einladung an die dem Aktienregister zuletzt gemeldete Adresse per Post zugestellt. Aktionäre, die vom 3. März 2017 bis zum 21. März 2017 mit Stimmrecht in das Aktienregister eingetragen werden, erhalten die Einladung nachträglich zugestellt.

Die Anmeldung zur Generalversammlung erfolgt mit dem Formular «Anmeldung/Vollmachtserteilung». Anstelle des Formulars können Sie Ihre Angaben direkt online (elektronisch) vornehmen.

Die Anmeldung muss bis zum 22. März 2017 bzw. bei den nachträglich versandten Einladungen bis spätestens am 28. März 2017 bei der Gesellschaft eintreffen.

Die Zutrittskarte wird den Aktionären nach ihrer Anmeldung ab dem 22. März 2017 zugestellt.

Aus zeitlichen Gründen können wir Ihnen diese Unterlagen ab dem 28. März 2017 nicht mehr per Post zustellen. Sollten Sie die Unterlagen nicht erhalten, so melden Sie sich bitte vor Beginn der Generalversammlung bei der Information (GV-Desk). Gegen Vorlage eines Identitätsausweises werden wir Ihnen die Zutrittskarte und die Stimmunterlagen persönlich aushändigen.

In der Zeit vom 22. März 2017 bis nach Schluss der ordentlichen Generalversammlung werden keine Eintragungen im Aktienregister vorgenommen.

Stimmabgabe

Die Stimmabgabe erfolgt mittels elektronischer Abstimmungsgeräte (Televoting).

Vollmachtserteilung

Bitte benutzen Sie das Formular «Anmeldung/Vollmachtserteilung» zur Erteilung einer Vollmacht und für Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter. Als unabhängiger Stimmrechtsvertreter fungiert Dr. Oscar Olano, staehelino lano Advokatur und Notariat, Malzgasse 15, CH-4052 Basel, +41 61 206 60 60.

Aktionäre haben zudem die Möglichkeit zur elektronischen Erteilung von Vollmachten und Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter im Internet unter <https://valora.shapp.ch>.

Sofern Sie nicht bereits über einen Zugang verfügen, benötigen Sie für die Erstregistrierung Zugang zum Internet, eine E-Mail Adresse und ein Mobiltelefon für den Empfang des SMS-Codes. Rufen Sie im Internet die Seite <https://valora.shapp.ch> auf und folgen Sie anschliessend der Bedienerführung am Bildschirm. Ihre persönlichen Zugangsdaten (Identifikation und Passwort) für die Erstregistrierung finden Sie auf dem Formular «Anmeldung/Vollmachtserteilung» unter Ziffer 3.2. Sie haben die gleichen Möglichkeiten zur Erteilung von Weisungen wie auf dem zugestellten Formular. Die elektronische Erteilung bzw. allfällige Änderungen elektronisch abgegebener Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter sind bis am 28. März 2017, 23.50 Uhr MESZ, möglich.

Votanten

Die Aktionäre werden gebeten, Voten unter Angabe ihres vollständigen Namens und Wohnsitzes bis zum 29. März 2017 per E-Mail an annette.martin@valora.com einzureichen oder unmittelbar vor der Generalversammlung schriftlich am Votantenpult abzugeben.

MuttENZ, 28. Februar 2017
Für den Verwaltungsrat der Valora Holding AG



Rolando Benedick, Präsident

ERLÄUTERUNGEN ZUR VERGÜTUNGSABSTIMMUNG

Gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wird der Verwaltungsrat an der diesjährigen Generalversammlung wie schon im Vorjahr die maximalen Gesamtbeträge der Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung zur Abstimmung vorlegen.

Die Genehmigung des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung des Verwaltungsrats bezieht sich auf die Vergütungsperiode von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018 (siehe Traktandum 5.1). Die Genehmigung des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung der Konzernleitung bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2018 und umfasst sowohl fixe als auch variable Vergütungselemente (siehe Traktandum 5.2). Das vorliegende Dokument enthält Hintergrundinformationen für die Aktionäre der Valora Holding AG zu den beantragten maximalen Gesamtbeträgen der Vergütung für Verwaltungsrat und Konzernleitung.

Weitere Informationen zum Vergütungssystem und zur effektiven Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 finden sich im Vergütungsbericht 2016. Die Aktionäre können an der Generalversammlung zudem in einer konsultativen Abstimmung ihre Meinung zum Vergütungsbericht ausdrücken.

Die unten stehende Grafik zeigt die Struktur der vergütungsbezogenen Abstimmungen an der Generalversammlung 2017 (siehe Grafik).

Struktur und Höhe der Maximalvergütung sind sowohl beim Verwaltungsrat wie bei der Konzernleitung gegenüber den im Vorjahr beschlossenen Maximalvergütungen weitestgehend unverändert.

Die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats beinhaltet die Barvergütung, den Marktwert der gesperrten Aktien bei Zuteilung sowie die gesetzlichen Beiträge an die Sozialversicherungen.

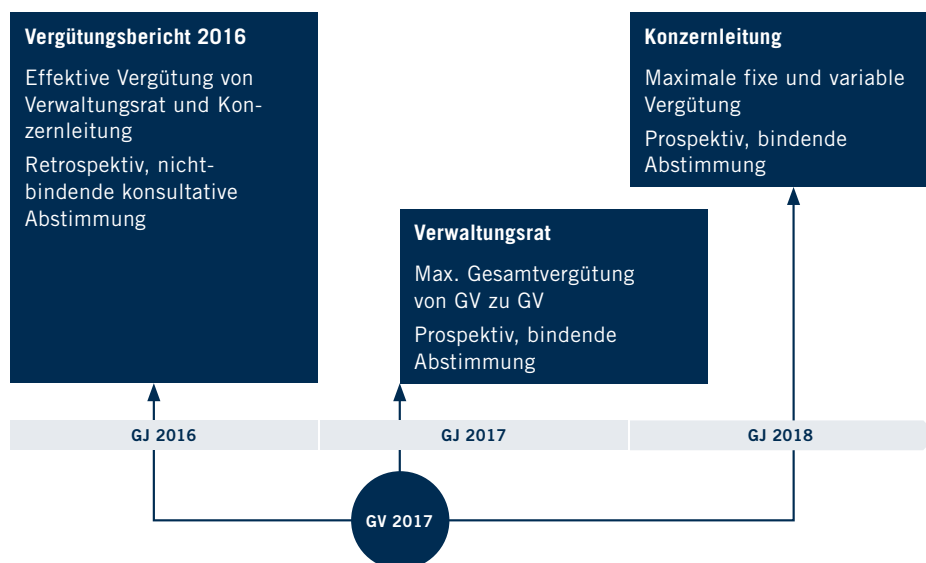
Die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung beinhaltet folgende Komponenten:

- Fixe Vergütung: Grundgehalt, Wert der Nebenleistungen, Arbeitgeberbeiträge an Pensionspläne und an die Sozialversicherungen
- Maximal mögliche Auszahlung unter dem variablen Short Term Bonus (STB), sofern alle Leistungsziele voll erfüllt werden und der maximal mögliche Betrag in Form von Aktien bezogen wird
- Marktwert der Aktien unter dem Share Participation Program (SPP) bei Zuteilung

Dementsprechend ist die maximale Gesamtvergütung, die der Generalversammlung zur Abstimmung vorgelegt wird, unter Umständen deutlich höher als die Vergütung, welche die Mitglieder der Konzernleitung aufgrund ihrer erzielten Leistungen effektiv erhalten.

Der effektiv ausbezahlte Betrag wird im Vergütungsbericht für das betreffende Geschäftsjahr offengelegt, über den die Aktionäre anlässlich der darauffolgenden Generalversammlung konsultativ abstimmen.

Die prospektive bindende Abstimmung über die Gesamtvergütungen in Kombination mit einer rückwirkenden konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht bietet den Aktionären eine weitreichende Mitsprache bei der Festsetzung der Vergütungen.



Traktandum 5.1 Genehmigung der maximalen Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2017 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung der Gesamtsumme der fixen Vergütungen des Verwaltungsrats von maximal CHF 1.6 Mio. bis zur ordentlichen Generalversammlung 2018 (einschliesslich aller Sozialleistungen).

Erläuterung: Der Verwaltungsrat wird bei Genehmigung sämtlicher Anträge des Verwaltungsrats bezüglich Wiederwahlen und Neuwahlen von Mitgliedern des Verwaltungsrats inskünftig aus sechs Mitgliedern bestehen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten für ihre Tätigkeit eine fixe Vergütung. Diese Vergütung wird im Regelfall zu 80% in bar und zu 20%

in gesperrten Namenaktien der Valora Holding AG ausbezahlt. In begründeten Fällen kann der Verwaltungsrat entscheiden, einen höheren oder geringeren Prozentsatz der Gesamtvergütung in Aktien zu entrichten. Die Berechnung des Aktienanteils erfolgt auf Basis eines Durchschnittskurses der Valora Namenaktien mit einem Abschlag, welcher die Sperrfrist berücksichtigt.

Der beantragte maximale Gesamtbetrag der Vergütung in Höhe von CHF 1.6 Mio. enthält einen Barbetrag in Höhe von TCHF 980, die oben erwähnten Aktien im Gegenwert von TCHF 306, geschätzte Sozialversicherungsabgaben von TCHF 169 sowie eine Reserve in Höhe von 10% der Gesamtsumme, um die Vergütung für allfällige besondere Aufgaben sowie unvorhergesehene Entwicklungen wie beispielsweise Aktienkursschwankungen abzudecken.

Für die Periode von der Generalversammlung 2017 bis zur Generalversammlung 2018 betragen die jährlichen Vergütungen unverändert:

Jährliche Vergütung	In CHF	Zahlungsform
Präsident	500 000	80% in bar und 20% in gesperrten Aktien
Vizepräsident	200 000	
Mitglied des Verwaltungsrats	140 000	
Vorsitz NCC/Audit Committee	30 000	
Mitgliedschaft NCC/Audit Committee	15 000	

Traktandum 5.2 Genehmigung der maximalen Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2018

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung der Gesamtsumme der fixen und variablen Vergütungen der Konzernleitung von insgesamt maximal CHF 6.4 Mio. (einschliesslich aller Sozialleistungen) für das Geschäftsjahr 2018. Damit liegt der Betrag unter dem an der GV 2016 genehmigten Maximalwert für das Geschäftsjahr 2017.

Erläuterung: Die Konzernleitung besteht derzeit aus drei Mitgliedern. Die Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung setzt sich zusammen aus dem jährlichen Fixlohn, einem Short Term Bonus (STB) und einem Share Participation Program (SPP).

Der Fixlohn ist als Barvergütung ausgestaltet und wird je nach Funktion zwischen 55% (CEO) und 60–65% (Mitglied der Konzernleitung) der Gesamtvergütung des jeweiligen Mitglieds ausmachen.

Der Short Term Bonus (STB) entspricht 10–15% der Gesamtvergütung des jeweiligen Mitglieds und wird bei Erreichung einer entsprechenden Kombination aus qualitativen und quantitativen resp. kennzahlenorientierten Zielen ausgerichtet. Der STB wird nach einmaligem Wahlrecht in bar oder in gesperrten Aktien ausbezahlt.

Das Share Participation Program (SPP) entspricht für den CEO 35% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung 20–30% der Gesamtvergütung. Das SPP sieht eine Auszahlung in gesperrten Aktien mit einer Sperrfrist von drei Jahren vor. Der Anrechnungspreis der Aktien basiert auf einem Durchschnittskurs der Valora Namenaktien mit einem Abschlag, welcher die Sperrfrist berücksichtigt. Während der Sperrfrist stehen dem Teilnehmer Stimm- und Dividendenrechte zu.

Der beantragte Maximalbetrag wurde auf der Basis folgender Annahmen berechnet:

- Das Basisgehalt bleibt weitgehend konstant gegenüber dem Vorjahr.
- Der maximale Zielerreichungsgrad des STB beträgt 150%.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Vergütung der Konzernleitung:

Geschäftsjahr	2016 Maximum indikativ	2016 effektiv	2017 Maximum genehmigt	2018 Maximum beantragt
in TCHF				
Fixlohn (inkl. aller Neben- und Sozialleistungen)	–	4 095.9	–	3 400
Variable Vergütung (STB)	–	758.1	–	800
Managementbeteiligung (SPP)	–	1 868.1	–	1 600
Reserve			–	600
Total	7 400	6 722.1	6 600	6 400
Total beantragte Vergütung (inklusive Reserve von 10%)				6 400

Aufgrund der sehr guten Performance im Geschäftsjahr 2016 liegt die effektive Entschädigung der Konzernleitung am oberen Ende der genehmigten Vergütung.

GENERALVERSAMMLUNG VALORA 2017
KENNZAHLEN

		31.12.2016	31.12.2015	Veränderung
Aussenumsatz ¹⁾	Mio. CHF	2 573.6	2 550.2	+ 0.9%
Nettoumsatzerlös ¹⁾	Mio. CHF	2 095.0	2 077.4	+ 0.8%
EBITDA ¹⁾	Mio. CHF	127.6	117.6	+ 8.5%
in % des Nettoumsatzerlöses	%	6.1	5.7	
Betriebsergebnis (EBIT) ¹⁾	Mio. CHF	72.3	55.1	+ 31.1%
in % des Nettoumsatzerlöses	%	3.4	2.7	
Reingewinn ¹⁾	Mio. CHF	62.5	46.8	+ 33.5%
in % des Nettoumsatzerlöses	%	3.0	2.3	
in % des Eigenkapitals	%	11.8	9.2	
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ¹⁾				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	113.0	125.5	-9.9%
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-40.4	-43.2	-6.4%
Free Cashflow ¹⁾	Mio. CHF	72.6	82.3	- 11.8%
Gewinn je Aktie ¹⁾	CHF	17.27	12.51	+ 38.0%
Free Cashflow je Aktie ¹⁾	CHF	21.74	24.52	- 11.3%
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 872	1 838	+ 1.8%
davon Agenturen		1 014	990	+ 2.4%
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		543	471	+ 15.3%
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle ¹⁾	CHF 000	1 119	1 130	- 1.0%
Aktienkurs	CHF	289.25	209.00	+ 38.4%
Börsenkapitalisierung	Mio. CHF	972	694	+ 40.1%
Flüssige Mittel	Mio. CHF	159.4	116.3	+ 37.0%
Verzinsliches Fremdkapital	Mio. CHF	361.9	368.1	- 1.7%
Eigenkapital	Mio. CHF	530.9	506.0	+ 4.9%
Bilanzsumme	Mio. CHF	1 167.2	1 220.2	- 4.3%
Anzahl Mitarbeitende ¹⁾	FTE	4 228	4 349	- 2.8%
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeitende ¹⁾	CHF 000	495	478	+ 3.7%

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

VALORA HOLDING AG

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 20 20
Fax +41 61 467 29 08
www.valora.com
info@valora.com