

MITTWOCH,
22. APRIL 2015,
15.00 UHR



*Einladung
zur ordentlichen Generalversammlung
der Valora Holding AG 2015*

MESSE BASEL
CONGRESS CENTER, SAN FRANCISCO
MESSEPLATZ, BASEL
Der Saal ist ab 14.00 Uhr geöffnet.

Sehr geehrte Aktionärinnen, Sehr geehrte Aktionäre

Valora befindet sich in einem umfassenden Transformationsprozess. Das Ziel ist es, der kleinflächige Einzelhändler an Hochfrequenzlagen und Spezialist im Bereich Sofortverzehr zu werden und damit Umsatz- und Gewinnwachstum zu beschleunigen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Im vergangenen Jahr wurde der Pressegrosshandel verkauft, vor kurzem die Division Valora Trade als Veräusserungsgruppe klassifiziert. Es sind dies zwei wichtige Meilensteine der Transformation. Die Akquisition des Westschweizer Kleinflächenretailers Naville stellt einen zusätzlichen Schritt in diesem Prozess dar. Das Standortnetzwerk ist dadurch noch grösser und umfasst die ganze Schweiz. Dies eröffnet Valora spannende neue Möglichkeiten. Wir freuen uns, die neuen Mitarbeitenden aus der französischsprachigen Schweiz in der Valora Gruppe zu begrüßen. Wir sind überzeugt, dass sich mit diesem Zusammenschluss interessante und vielfältige Wachstumschancen nutzen lassen.

Das Geschäftsjahr 2014 war für Ditsch und Brezelkönig sehr erfolgreich. Sowohl im Grosshandel als auch im Bereich Filialen weist die Division ein erfreuliches Wachstum aus. Das Retailgeschäft in der Schweiz hat sich ebenfalls gut entwickelt. Die Modernisierung der Verkaufsstellen sowie Sortimentsanpassungen bei kiosk sind weit fortgeschritten. Retail Deutschland bleibt unter Vorjahr, weist aber dennoch eine gute Profitabilität aus.

Michael Mueller (CEO) sowie Tobias Knechtle (CFO) übernahmen ihre Funktionen vor einem Jahr. Gemeinsam mit dem Management haben sie in einem herausfordernden Umfeld die Fokussierung des Unternehmens weiter voran getrieben. Erste Umsetzungen, wie beispielsweise die Konzentration des Standortportfolios auf Hochfrequenzlagen, zeigen positive Ergebnisse. Innovative Dienstleistungen, aufbauend auf bestehenden

Produkten, werden künftig unserem Retailgeschäft neue Möglichkeiten in der digitalen Welt erschliessen. Die Expansion in neue Märkte mit Ditsch und Brezelkönig ist aufgegleist und kann zeitnah erfolgen. Es werden Rahmenbedingungen geschaffen, die eine weitere Konzentration auf unsere Kernaufgaben und damit ein unternehmerisches Handeln im Interesse unserer Aktionärinnen und Aktionäre sowie allen weiteren Anspruchsgruppen ermöglichen. Durch die Fokussierung stellen wir sicher, dass unsere finanziellen und personellen Ressourcen effizient und wertgenerierend eingesetzt werden. Ganz im Sinne einer langfristig nachhaltigen Entwicklung von Valora.

Die Transformation ist Ausdruck unserer steten Bestrebungen, die Valora Gruppe zu stärken. Der Verwaltungsrat hat grossen Respekt und grosse Anerkennung für die erbrachte Leistung. Wir danken unseren Mitarbeitenden in allen Ländern und Bereichen für ihren täglichen grossen Einsatz. Ein Dankeschön widmen wir auch unseren Kunden und Geschäftspartnern.

Valora hat an der Generalversammlung 2014 die notwendigen Statutenanpassungen im Zusammenhang mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften («VegüV») vorgenommen.

Für das Berichtsjahr wird gemäss den Vorgaben, der zum 7. Mai 2014 geänderten Statuten, der Vergütungsbericht mittels einer Konsultativabstimmung durch die Generalversammlung genehmigt. Neu genehmigt die Generalversammlung ab 2015 mit bindender Wirkung den Maximalbetrag der Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung. Ebenso wird der Maximalbetrag, welcher sowohl die fixen als auch die variablen Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016 umfasst, zur Genehmigung unterbreitet.

Details betreffend der Abstimmung der Generalversammlung über Vergütungen und den Vergütungsbericht sind in den Statuten unter Artikel 27 festgehalten. Weitere Einzelheiten dazu finden Sie auf den Seiten 60 und 62 des diesjährigen Geschäftsberichts.

An der kommenden Generalversammlung stellen sich alle Mitglieder des Verwaltungsrats zur jährlichen Wahl.

Wir danken Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen und freuen uns, Ihnen anlässlich der nächsten Generalversammlung eine Dividende von CHF 12.50 vorschlagen zu dürfen.

Mit den besten Grüssen



Rolando Benedick
Präsident des Verwaltungsrates



Michael Mueller
CEO



Rolando Benedick



Michael Mueller

EINLADUNG ZUR ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG

TRAKTANDUM 1

*Genehmigung des Jahresberichts, der Jahresrechnung 2014 der Valora Holding AG
und der Konzernrechnung 2014 der Valora Gruppe*

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung des Jahresberichts, der Jahresrechnung 2014 der Valora Holding AG und der Konzernrechnung 2014 der Valora Gruppe.

TRAKTANDUM 2

Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2014

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

TRAKTANDUM 3

*Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns und Ausschüttung
aus der Reserve aus Kapitaleinlagen*

Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung des Bilanzgewinns sowie die Ausschüttung einer Dividende von CHF 12.50 pro Namenaktie.

3.1 Verwendung des Bilanzgewinns

Vortrag auf neue Rechnung:

	2014
in TCHF	
Jahresgewinn 2014	31 125
+ Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	74 172
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	105 297
Vortrag auf neue Rechnung	105 297

3.2 Verrechnungssteuerbefreite Ausschüttung aus der Reserve aus Kapitaleinlagen

Ausschüttung einer Dividende von CHF 12.50 pro Aktie aus der Reserve aus Kapitaleinlagen (unter vorheriger Umqualifizierung des dafür erforderlichen Betrages in eine freie Reserve):

	2014
in TCHF	
Reserve aus Kapitaleinlagen (vor Ausschüttung)	56 867
Ausschüttung (unter vorheriger Umqualifizierung in eine freie Reserve)	-42 945
Reserve aus Kapitaleinlagen (nach Ausschüttung)	13 922

Bei Genehmigung des Antrags beträgt die Dividende CHF 12.50 brutto pro dividendenberechtigte Namenaktie von CHF 1 Nennwert und wird voraussichtlich am 28. April 2015 ausbezahlt.

	2014
Ausschüttung pro Aktie (in CHF) aus freier Reserve (verrechnungssteuerbefreit)	
Auszahlung (in CHF)	12.50

EINLADUNG ZUR ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG

TRAKTANDUM 4

Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

Der Verwaltungsrat beantragt die Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (einschliesslich früherer, im Geschäftsjahr 2014 ausgetretener Mitglieder) für das Geschäftsjahr 2014.

TRAKTANDUM 5

Abstimmung über die 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 Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2015 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2016

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung der Gesamtsumme der Vergütung des Verwaltungsrats von maximal CHF 1.6 Mio. (einschliesslich aller Sozialleistungen) bis zur ordentlichen Generalversammlung 2016.

Erläuterung: Der Verwaltungsrat besteht derzeit aus sechs Mitgliedern. 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, während einer Zeitdauer vor der Zuteilung, mit einem Abschlag, welcher die Sperrfrist berücksichtigt.

Die Grundsätze der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats sind in den Art. 24 und 26 der Statuten aufgeführt. Weitere Einzelheiten zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats finden sich im Vergütungsbericht in Kapitel 9.2.

Die Genehmigung der Gesamtvergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgt in Anwendung von Art. 27 der Statuten sowie gestützt auf die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften.

5.2 Bindende Abstimmung über die Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016

Der Verwaltungsrat beantragt die Genehmigung der Gesamtsumme der fixen und variablen Vergütungen der Konzernleitung von insgesamt maximal CHF 7.4 Mio. (einschliesslich aller Sozialleistungen) für das Geschäftsjahr 2016.

Erläuterung: Die Konzernleitung besteht derzeit aus fünf Mitgliedern. Der beantragte Maximalbetrag der Mitglieder der Konzernleitung setzt sich zusammen aus der jährlichen fixen Barvergütung, einem Short Term Bonus (STB) und einem Share Participation Program (SPP). Die fixe Barvergütung wird je nach Funktion zwischen 55% bis 65% der Gesamtvergütung ausmachen.

Der Short Term Bonus (STB) entspricht 10–15% der Gesamtvergütung und sieht eine Kombination aus qualitativen und quantitativen resp. kennzahlenorientierten Zielen vor. Der maximale Zielerreichungsgrad des STB beträgt 150%. Der Bonus wird in bar oder in gesperrten Mitarbeiteraktien ausgezahlt.

Das Share Participation Program (SPP) entspricht 20–35% 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, während einer Zeitdauer vor der Zuteilung, mit einem Abschlag, welcher die Sperrfrist berücksichtigt. Während der Sperrfrist stehen dem Teilnehmer Stimm- und Dividendenrechte zu.

Die Grundsätze der Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung sind in den Art. 25 und 26 der Statuten aufgeführt.

Weitere Einzelheiten zu den konkreten Bezügen der Konzernleitungsmitglieder finden sich im Vergütungsbericht in Kapitel 7.4.

Die Genehmigung der Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung erfolgt in Anwendung von Art. 27 der Statuten sowie gestützt auf die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften.

EINLADUNG ZUR ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG

TRAKTANDUM 6

Wahlen

6.1 Wiederwahl bisheriger Mitglieder des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat beantragt die Wiederwahl der folgenden Verwaltungsratsmitglieder, je für eine Amtszeit von einem Jahr, bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2016:

6.1.1 *Rolando Benedick*

6.1.2 *Markus Fiechter*

6.1.3 *Franz Julen*

6.1.4 *Bernhard Heusler*

6.1.5 *Peter Ditsch*

6.1.6 *Cornelia Ritz Bossicard*

Alle Wahlen werden einzeln durchgeführt.

6.2 Wahl von Rolando Benedick als Präsident des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat beantragt die Wahl von Rolando Benedick als Verwaltungsratspräsident für eine Amtszeit von einem Jahr, bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2016.

6.3 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 2016:

6.3.1 *Franz Julen*

6.3.2 *Markus Fiechter*

6.3.3 *Peter Ditsch*

Alle Wahlen werden einzeln durchgeführt.

6.4 Wahl des unabhängigen Stimmrechtsvertreters

Der Verwaltungsrat beantragt die Wahl von Dr. Oscar Olano, staehelin olano Advokatur und Notariat, als unabhängigen Stimmrechtsvertreter für eine Amtszeit von einem Jahr bis zum Abschluss der ordentlichen Generalversammlung 2016.

6.5 Wiederwahl der Revisionsstelle

Der Verwaltungsrat beantragt die Wahl der Ernst & Young AG als Revisionsstelle für das Geschäftsjahr 2015.

EINLADUNG ZUR ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG

ORGANISATORISCHE HINWEISE

Traktandierungsbegehren

Innert der dafür geltenden Frist bis zum 18. März 2015 sind bei der Gesellschaft keine Traktandierungsbegehren von Aktionären eingegangen.

Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht 2014 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 26. März 2015 am Sitz der Gesellschaft, Hofackerstrasse 40, 4132 Muttenz, Schweiz, zur Einsichtnahme auf. Die Aktionäre können auch die Zustellung der zur Einsicht aufgelegten Unterlagen durch Ankreuzen auf dem Anmeldeformular verlangen. Der Geschäftsbericht ist ab dem 26. März 2015, 07.00 Uhr, im Internet unter www.valora.com abrufbar.

Anmeldung / Zutrittskarte

Aktionären, die am 30. März 2015 mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen sind, wird die Einladung an die dem Aktienregister zuletzt gemeldete Adresse per Post zugestellt. Aktionäre, die vom 1. April 2015 bis zum 13. April 2015 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 spätestens 13. April 2015 bzw. bei den nachträglich versandten Einladungen bis spätestens am 20. April 2015 bei der Gesellschaft eintreffen.

Die Zutrittskarte wird den Aktionären nach ihrer Anmeldung ab dem 14. April 2015 zugestellt.

Aus zeitlichen Gründen können wir Ihnen diese Unterlagen ab dem 21. April 2015 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 14. April 2015 bis nach Beendigung der ordentlichen Generalversammlung werden keine Eintragungen im Aktienregister vorgenommen.

Stimmabgabe

Die Stimmabgabe erfolgt mittels elektronischen Abstimmungsgeräten (Televoting).

Vollmachtserteilung

Bitte benutzen Sie das Formular «Anmeldung/Vollmachtserteilung» zur Erteilung einer Vollmacht und für Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter.

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 Bedienungsführung 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 Formular. Die elektronische Erteilung bzw. allfällige Änderungen elektronisch abgegebener Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter sind bis am 20. April 2015, 23.50 Uhr MESZ, möglich.

Votanten

Die Aktionäre werden gebeten, Voten unter Angabe ihres vollständigen Namens und Wohnsitzes bis zum 21. April 2015 per E-Mail an mladen.tomic@valora.com einzureichen oder unmittelbar vor der Generalversammlung schriftlich am Votantenpult.

Muttenz, 26. März 2015
Für den Verwaltungsrat der Valora Holding AG



Rolando Benedick, Präsident

- Beilagen* – Formular Anmeldung/Vollmachtserteilung
– Erläuterungen zum Anmelde- und Vollmachtsformular
– Frankocouvert

«Bereits heute erwirtschaften wir über 50 Prozent unserer Bruttomarge mit Esswaren und Getränken, wobei Ditsch/Brezelkönig besonders ins Gewicht fällt.»

«Wir sind überzeugt, dass wir mit der Verbindung von physischer und digitaler Verkaufswelt die Frequenz an unseren Verkaufsstellen werden erhöhen können.»



Michael Mueller,
seit einem Jahr CEO
der Valora Gruppe,
nimmt Stellung zu den
Resultaten im ver-
gangenen Jahr und zeigt,
wo er mit Valora
hin will.

**Herr Mueller, wie beurteilen Sie das
Geschäftsergebnis 2014?**

Valora befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Von einem stark diversifizierten, vom Grosshandel geprägten, zu einem auf Retail und Sofortverzehr an Hochfrequenzlagen spezialisierten Unternehmen. Insbesondere die Akquisition von Ditsch/Brezelkönig vor zwei Jahren hat die Basis für diese Transformation geschaffen, die wir mit den Formaten Spettacolo im Bereich Sofortverzehr und avec. im Convenience- und Food-Bereich begonnen hatten. Auch in den vergangenen 12 Monaten konnten wir durch Akquisitionen und Devestitionen unsere Fokussierung auf das Kerngeschäft Retail und Sofortverzehr massgeblich vorantreiben und unsere fortgeführten Tätigkeiten umbauen. So gesehen, können wir auf ein befriedigendes Geschäftsjahr zurückblicken – wir kommen in der Umsetzung unserer Strategie voran. Ausserdem konnten wir das um Sondereffekte bereinigte Betriebsergebnis in allen fortgeführten Geschäftsbereichen steigern, selbst in der nach wie vor strukturell stark geforderten Division Retail. Als besondere operative Highlights sind sicher die Bereiche Ditsch/Brezelkönig und Retail Schweiz/Österreich hervorzuheben. Positiv ist zudem, dass wir den Cash Flow aus der operativen Tätigkeit weiter steigern konnten. So weisen wir bei markant höheren Investitionen als im Vorjahr einen Free Cashflow von CHF 34 Mio. aus, die wir – zusammen mit dem Erlös aus der veräusserten Division Services – zur Auszahlung der Dividende an unsere Aktionäre verwenden werden. Negativ entwickelt hat sich der Bereich Retail Deutschland/Luxemburg, wo wir in der Umsetzung operativer Verbesserungen und der Repositionierung der Verkaufsstellen hinter dem ursprünglichen Plan liegen; womit wir stärker von den rückläufigen Presseumsätzen betroffen sind. Zudem hatten wir im vergangenen Jahr nochmals höhere Integrationsauf-

wände zu bewältigen. Und sicher sind wir mit den erzielten Margen im Retailgeschäft Schweiz/Österreich noch nicht zufrieden, sind aber auf einem guten Weg der Verbesserung.

**Sie betonen den Free Cashflow.
Weshalb ist er für das Unternehmen
so zentral?**

Aus dem Free Cashflow finanzieren wir die Ausschüttung an unsere Aktionäre und schaffen finanziellen Spielraum für die Schuldentilgung und zukünftige Akquisitionen. Im Retail haben wir einen kurzen Investitionszyklus – der Erfolg unserer Investitionen lässt sich innerhalb von 1–2 Jahren messen. Das gilt insbesondere für Unterhaltsinvestitionen: Erneuerungen der Verkaufsstellen müssen direkt auch einen positiven Ergebnisbeitrag leisten. Das gilt aber auch für Wachstumsinvestitionen in neue Verkaufsstellen oder Dienstleistungsangebote. Die Entwicklung des Free Cashflows ist auch deshalb ein guter Indikator für den Erfolg unserer Transformation, weil die Kapitalbindung unseres Geschäfts berücksichtigt wird – eine oft vernachlässigte Dimension. Dabei steht nicht die kurzfristige Optimierung im Vordergrund. Im Gegenteil: Wir verpflichten uns, für unsere Kapitalgeber langfristig eine attraktive Rendite zu erwirtschaften.

**Welches waren die Höhepunkte des
vergangenen Geschäftsjahres?**

Wir haben in 2014 den Transformationsprozess von Valora in grossen Schritten vorangetrieben. Mit der Akquisition des Kleinflächenretailers Naville im November verfügen wir nun in der Schweiz über ein landesweites Vertriebsnetz. Die erworbenen Verkaufspunkte sind auf Hochfrequenzlagen und Shoppingcenter konzentriert und in Positionierung und Entwicklungsstand in vielen Bereichen vergleichbar mit unseren Verkaufsstellen. Im Kioskgeschäft in der Schweiz – immer noch dem umsatzmässig stärksten, aber auch einem traditionell margenschwachen Bereich –, erzielt die Umsetzung des neuen Ladenkonzepts mit Fokus auf Erweiterung des Angebots im Bereich Food und Dienstleistungen in den umgebauten Verkaufsstellen die gewünschte höhere Profitabilität – auch unterstützt durch die Stärkung der Promotionserlöse. Die 2012 erworbene Ditsch/Brezelkönig zeigte eine weiterhin positive Wachstumsdynamik im Geschäft im Filialnetz, aber auch insbesondere in der Belieferung von Drittkunden. Mit dem Verkauf der Division Services im Sommer haben wir uns in Umsetzung

unserer Fokussierungsstrategie von den Grosshandels- und Logistikaktivitäten im Pressebereich in der Schweiz und Luxemburg getrennt. Die Pressevolumen haben sich in den letzten Jahren so stark verändert, dass wir unsere Dienstleistungen für Drittkunden stark hätten ausweiten müssen, um das Geschäft erfolgreich weiterbetreiben zu können. Das kam für uns aber nicht in Frage, weil eine solche Erweiterung keinen direkten Beitrag an unser Kerngeschäft Retail geleistet hätte.

**Der Fokussierungsprozess
scheint noch nicht abgeschlossen,
wie die Unternehmens-
entscheidung zur Division Trade
zeigt.**

Das ist richtig. Wir haben uns nach eingehender Beurteilung der Optionen und in konsequenter Umsetzung unserer Strategie entschieden, das Trade-Geschäft – also unsere Distributionsleistungen von Food- und Non Food-Markenartikeln an den Einzelhandel – nicht mehr innerhalb unserer Gruppe weiterzuentwickeln und streben einen Verkauf an.

**Mit der Akquisition von Naville
sind wieder Aktivitäten im Presse-
grosshandel zu Valora gestossen.
Wie beurteilen Sie deren Zukunft?**

Unsere konsequenten Devestitionen im Bereich Grosshandel- und Logistik für Presseerzeugnisse in Österreich, der Schweiz und Luxemburg werfen richtigerweise auch die Frage auf, welche Pläne wir mit den entsprechenden Aktivitäten verfolgen, die wir mit Naville in der Westschweiz übernommen haben. Die operative Ausgangslage und Wettbewerbsposition ist nicht zu 100 Prozent vergleichbar mit unseren früheren Logistikaktivitäten. Wir werden uns daher die Zeit nehmen, diese Frage sorgfältig zu prüfen und die Optionen abzuwägen. Von grossem Vorteil ist dabei, dass wir unsere eigenen Aktivitäten vor kurzem genau dieser eingehenden Prüfung unterzogen haben und das aktuelle Wettbewerbsumfeld sehr genau kennen.

**Dass sich Valora fokussiert und ihr Kern-
geschäft neu umreisst, ist das eine.
Wichtig ist ja aber auch, wie die Geschäfte
im Kernbereich weiterentwickelt
werden. Wohin wird die Reise gehen?**

Wir wandeln uns vom Kioskunternehmen, das stark von einem tiefmargigen und im Absatz rückläufigen Verkauf von Presseerzeugnissen und Tabakwaren

INTERVIEW

abhängt, zum Marktführer im kleinflächigen Einzelhandel an Hochfrequenzlagen und Spezialisten im Bereich Sofortverzehr.

Dieser Wandel ist tiefgreifend und mehrdimensional. Er ist komplex und er braucht Zeit. Aber wir haben eine grosse Stärke, auf die wir bauen können: Das einmalige Vertriebsnetz an Hochfrequenzlagen, das wir kontinuierlich pflegen, anpassen und ausbauen. Jeden Tag haben wir alleine in der Schweiz über 900 000 Kunden an unseren Verkaufsstellen – viele davon Stammkunden. Zunehmend kommen unsere Kunden nicht mehr nur für die Zeitung und Zigaretten an den Kiosk, sondern schätzen unsere ok.–energy drink-, Kaffee- und ok.–Debitkartenangebote. Unsere Aufgabe ist es, unseren Kunden jeden Tag noch mehr zu bieten und sie mit einfachen und attraktiven Angeboten zu begeistern: einfach, nah und schnell.

In Zukunft werden der Sofortverzehr und die Dienstleistungen einen höheren Stellenwert in unserer Gruppe haben. In unseren Kiosken und P&B-Filialen werden Presseerzeugnisse und Tabakwaren auch zukünftig eine Rolle spielen und ein wesentlicher Bestandteil der Marktpositionierung dieser Ladenformate bleiben. Dabei gilt es, die Wertschöpfung in sämtlichen Sortimentsbereichen zu erhöhen.

Mit der Akquisition von Ditsch/Brezelkönig haben wir uns ein sehr starkes Standbein im Bereich Food mit einer grossen Kompetenz im Bereich Sofortverzehr und Produktion erschlossen. Dieses Standbein wollen wir weiter ausbauen, insbesondere auch durch die Erschliessung neuer Märkte. In unseren Kiosken und Convenience-Formaten erweitern wir unsere Sortimente ebenfalls mit neuen Food-Angeboten – unter anderem sehr erfolgreich mit unseren ok.–Produkten. Und wir ergänzen es mit Dienstleistungen wie PUDO («Pick-up/Drop-off») oder Finanzdienstleistungen.

Unsere Anstrengungen zeigen sich auch in den Zahlen. Bereits heute erwirtschaften wir über 50 Prozent unserer Bruttomarge mit Esswaren und Getränken, wobei Ditsch/Brezelkönig besonders ins Gewicht fällt.

Die Transformation von Valora reduziert das Unternehmen auf zwei Divisionen – Retail und Ditsch/Brezelkönig. Wo sehen Sie weiteres Potenzial zur Erhöhung der Kosten-effizienz im Kerngeschäft?

Mit dem Verkauf der Division Services und dem bevorstehenden Verkauf der Division Trade vereinfachen wir die

Struktur von Valora, reduzieren die Komplexität der Organisation, erhöhen die Aufmerksamkeit des Managements auf Wachstumspotenziale und schaffen mehr Transparenz. Erhebliches Einsparungspotenzial sehen wir bei den IT-Kosten, in der Vereinheitlichung und Integration von Prozessen über die Gruppe und Formate hinweg, sowie in der Anpassung der Gruppenstruktur an die fokussierte Retail- und Sofortverzehr-Strategie.

Konkret sehe ich die Herausforderungen entlang von vier Dimensionen. Nämlich: (1) In der Verbesserung der operativen Leistung und Kosteneffizienz – insbesondere auch durch Realisierung der Synergien mit Naville in der Schweiz. (2) In der weiteren Stärkung unserer Angebote im Sofortverzehr im Bereich Kiosk/P&B und Convenience – insbesondere auch in Deutschland. (3) In der Erschliessung neuer Märkte mit neuen oder adaptierten Konzepten im Bereich Sofortverzehr, bei gleichzeitiger Erhöhung der eigenen Wertschöpfung und der vertikalen Integration – u. a. mit der internationalen Expansion von Ditsch/Brezelkönig. (4) In der Nutzung unserer hohen Kundenfrequenz für die Entwicklung neuer Angebote für unsere Industriepartner im Bereich Produktpromotionen und attraktive Angebote zur Kundenbindung. Dabei sehe ich insbesondere im Bereich von digital basierten Lösungen ein grosses Potenzial für uns, da wir hier unsere Stärken im Vertrieb nutzen können.

Der digitale Trend hat Valora doch primär geschadet?

Das dürfen wir differenziert betrachten: Die digitale Welt ist für Valora eine grosse Herausforderung, und gleichzeitig eine grosse Chance. eCommerce kann uns grundsätzlich wenig anhaben, weil unsere Umsätze stark durch Impulskäufe und den Sofortkonsum getrieben sind. Hier haben wir aus der Zunahme des Versandhandels mit dem Abhol- und Rückgabeservice an unseren Verkaufsstellen für uns sogar ein neues Business gemacht. Wir partizipieren so am stetig wachsenden eCommerce-Markt und profitieren von zusätzlicher Frequenz an unseren Verkaufsstellen. Ausserdem haben wir insbesondere im Bereich der Promotionen bereits unter Beweis gestellt, dass wir attraktive Cross-Channel Angebote für unsere Kunden und Partner realisieren können. So zum Beispiel mit der «Monster Deal» Aktion, die wir mit dem Zürcher Start-up Dealini durchgeführt haben. Aufgrund der guten Erfahrungen und in Absicht einer langfristigen strategischen Zusam-

menarbeit haben wir uns an Dealini auch beteiligt. So gesehen sind wir überzeugt, dass in der Digitalisierung auch für uns noch viel unausgeschöpftes Marktpotenzial steckt.

Eine der grossen Herausforderungen von Valora ist hingegen der Trend zur digitalen Mediennutzung. Er hat uns in den vergangenen Jahren aufgrund des rückläufigen Pressemarktes sehr viel Substanz gekostet. So hat sich der Bruttogewinn der Presseerzeugnisse im Schweizer Retailgeschäft, zusammen mit Tabak unsere traditionell grösste Produktkategorie, alleine von 2010 bis 2014 um –40% verringert. Abgesehen von den auch im veräusserten Bereich Services markanten Margenverlusten birgt dieser Trend die Gefahr rückläufiger Kundenfrequenz an den Verkaufsstellen. Gerade hier haben wir aber bewiesen, dass wir mit den neuen Angeboten eine Trendumkehr einleiten können. So macht heute die Presse nur noch 11.2% des gesamten Bruttogewinns aus.

Sie erachten Dienstleistungen also insbesondere im Umfeld der digitalen Transformation der Märkte als wichtig. Wo steht Valora denn heute in diesem Bereich? Und inwieweit sind digitale Aktivitäten Teil der Wachstumsüberlegungen?

Bereits heute bieten wir unseren Kunden an den Verkaufsstellen zahlreiche Dienstleistungen, die die digitale mit der physischen Verkaufswelt verknüpfen: So können an unseren Kiosken online bestellte Bücher abgeholt, Mobile- oder iTunes-Karten aufgeladen, Gelder ins Ausland transferiert oder paysafecards für sicheres Onlineshopping gekauft werden. Wir bieten eine prepaid Visa und MasterCard an. Wir sind wie gesagt überzeugt, dass wir mit der Verbindung von physischer und digitaler Verkaufswelt und attraktiven, digitalen Kundenbindungsangeboten die Frequenz an unseren Verkaufsstellen werden erhöhen können. Wir werden hier konsequent ausbauen – 2015 mit der Lancierung neuer Finanzdienstleistungen an unseren Verkaufsstellen.

Was macht Valora fit für die digitale Transformation?

Wir sind nahe an den Kunden dran und geniessen eine hohe Akzeptanz für eine breite Palette von Angeboten und Dienstleistungen – erste Erfolge im Bereich der Finanzdienstleistungen belegen dies deutlich. Ausserdem haben wir in den letzten Jahren sehr stark in die notwendige IT-Infrastrukturen und IT-Applikationen investiert. Wir haben

INTERVIEW

an den Verkaufsstellen mit neuen Kassensystemen sowie im Umfeld unserer zentralen Transaktions- und Auswertungssysteme ideale Voraussetzungen für die weiterführende digitale Transformation geschaffen. Die digitalen Geschäftsmodelle und die digital optimierten Geschäftsprozesse beeinflussen auch die Prozesslandschaft im Inneren der Valora, und es gilt auch hier, Chancen zu nutzen und mittels Digitalisierung die betriebliche Effizienz weiter zu optimieren.

Wo sehen Sie die Wachstumspotenziale im Bereich Ditsch/Brezelkönig?

Ditsch/Brezelkönig hat als Sofortverzehr-Konzept eine international einzigartige Position mit grossem Wachstumspotenzial. Lauge, respektive die Brezel, ist als Produkt zunehmend international und der Trend zum Ausserhaus- und Sofortkonsum ist ungebrochen. Davon profitiert das Geschäft in den Filialen wie jenes mit Drittkunden, 2014 mit einer Steigerung der Nettoerlöse von mehr als 11 Prozent für die gesamte Division. Mit einer EBIT-Marge von 14 Prozent ist die Division sehr profitabel, weshalb wir dem Wachstum in diesem Bereich natürlich besonderes Augenmerk schenken. Ditsch/Brezelkönig produziert ihre Backwaren – insbesondere Laugenprodukte – nicht nur für die eigenen Filialen und wächst dort kräftig, sie produziert in unseren eigenen Produktionsbetrieben auch für ein wachsendes Geschäft mit Drittkunden in der DACH-Region, Europa, den USA und Asien. Der Anteil am Nettoerlös des Bereichs beträgt heute ca. 41 Prozent und mit Stückzahlen von rund einer halben Milliarde im letzten Jahr gehören wir zu den weltweit grössten Produzenten von Laugenprodukten. Wir erschliessen uns hier mit unserer Kompetenz für gefrorene Laugenbackwaren einen neuen internationalen Markt mit grossen Wachstumspotenzialen! Ausserdem kontrollieren wir die Produktentwicklung für unser Sofortverzehrgeschäft und können so mit Innovationen unsere Marktposition verteidigen und ausbauen; so entwickeln wir z.B. ein Schokoladen-Laugenbrötchen für unsere Brezelkönig Filialen. Natürlich sind wir auch nach wie vor daran, das Filialnetz in Deutschland und in der Schweiz weiter auszubauen, mit dem wir 59% der Nettoerlöse des Bereichs erwirtschaften. Darüber hinaus werden wir auch hier die Internationalisierung vorantreiben, im zweiten Quartal 2015 mit der Eröffnung einer ersten Brezelkönig Pilot-Filiale in Wien.

Welches sind zusammenfassend die Eckpfeiler der Neuausrichtung der Valora Gruppe?

Ich würde es so zusammenfassen: Wir wollen ein Unternehmen werden, das kleine Flächen modular und hoch-effizient betreibt – mit Fokus auf unsere bestehenden Kernsortimente Tabak, Presse, Food und Dienstleistungen, wobei die Integration der Wertschöpfungskette – insbesondere bei Food und Dienstleistungen – eine wichtige Rolle spielen wird. Dabei muss es uns gelingen «Innovationen» zu kreieren, um uns im Markt zu differenzieren. Valora soll sich zu einem innovativen Unternehmen entwickeln, welches seine Kunden immer wieder mit neuen Produkten und Dienstleistungen überrascht. Dadurch schaffen wir Mehrwert für Kunden, Partner und Investoren. Die Voraussetzungen dazu schaffen wir mit operativer Exzellenz und einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur.

Welche Anforderungen stellt ein so tiefgreifender Wandel an die Art, wie bei Valora die Geschäfte betrieben werden?

Die Verschiebung des Schwerpunkts der Geschäftstätigkeit von Valora vom Grosshandel zum Retailgeschäft, und die Anforderungen aus der Digitalisierung erfordern einen kulturellen Wandel in unserer Unternehmung. Der Kunde muss immer im Zentrum unserer Überlegungen und unseres Handelns stehen. Wir müssen flexibler, schneller und innovativer werden. Wir müssen neue technische Voraussetzungen schaffen.

Sie setzen damit auch neue Werte für die Mitarbeitenden von Valora.

Das ist richtig. In Zukunft wollen wir den Fokus vermehrt auf Agilität und Unternehmertum legen. Agilität heisst: Wir wollen einerseits schneller werden. Rascher auf neue Kundenbedürfnisse reagieren. Effizienter neue Geschäfte erschliessen. Andererseits wollen wir das unternehmerische Handeln fördern. Wir haben bei Valora sehr gute Mitarbeitende. Diese sollen die Möglichkeit wahrnehmen, eigene Ideen zu verwirklichen und das Unternehmen Valora zu prägen.

Ihnen gilt auch mein grosser Dank und meine grosse Anerkennung: Sie tragen die deutlich erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit und den Wandel mit und sind Tag für Tag bereit, hart zu arbeiten. ●

Kennzahlen		31.12.2014	31.12.2013 angepasst	Veränderung
Aussenumsatz ^{1) 2)}	Mio. CHF	2 459.4	2 405.1	+ 2.3 %
Nettoumsatzerlös ¹⁾	Mio. CHF	1 932.6	1 889.8	+ 2.3 %
EBITDA ¹⁾	Mio. CHF	109.3	114.7	– 4.7 %
in % des Nettoumsatzerlös	%	5.7	6.1	
Betriebsergebnis (EBIT) ¹⁾	Mio. CHF	30.5	59.1	– 48.5 %
in % des Nettoumsatzerlös	%	1.6	3.1	
Reingewinn ¹⁾	Mio. CHF	15.4	29.2	– 47.3 %
in % des Nettoumsatzerlös	%	0.8	1.5	
in % des Eigenkapitals	%	2.4	4.0	
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ¹⁾				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	91.9	89.9	+ 2.2 %
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	– 57.9	– 38.7	+ 49.6 %
Free Cashflow ¹⁾	Mio. CHF	34.0	51.2	– 33.6 %
aus Unternehmenszusammenschlüssen (und langfristigen Finanzanlagen)	Mio. CHF	51.3	– 3.1	n.a.
aus Finanzierungstätigkeit	Mio. CHF	– 67.4	– 52.4	+ 28.6 %
Gewinn je Aktie ¹⁾	CHF	3.13	7.69	– 59.3 %
Free Cashflow je Aktie ¹⁾	CHF	10.05	15.10	– 33.4 %
Aktienkurs am 31.12.	CHF	228.40	248.70	– 8.2 %
Börsenkapitalisierung am 31.12.	Mio. CHF	771	846	– 8.9 %
Flüssige Mittel ^{1) 3) 4)}	Mio. CHF	129.0	107.8	+ 19.8 %
Verzinsliches Fremdkapital ^{1) 3)}	Mio. CHF	382.7	393.6	– 2.8 %
Eigenkapital	Mio. CHF	630.6	730.3	– 13.6 %
Bilanzsumme	Mio. CHF	1 434.3	1 630.9	– 12.1 %
Anzahl Mitarbeiter per 31.12.	FTE	4 435	4 613	– 3.9 %
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeiter ¹⁾	CHF 000	436	410	+ 6.3 %
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 647	1 690	– 2.5 %
davon Agenturen		702	649	+ 8.2 %
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen ⁵⁾		459	404	+ 13.6 %
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle	CHF 000	1 173	1 118	+ 4.9 %

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

²⁾ Anpassung des Vorjahres aufgrund einer neuen Definition des Aussenumsatzes bei Retail Deutschland

³⁾ Im Finanzbericht wird die Bilanz für das Geschäftsjahr 2013 gem. IFRS inklusive nicht fortgeführter Geschäftsbereiche ausgewiesen, für 2014 aus fortgeführten Geschäftsbereichen

⁴⁾ Die flüssigen Mittel inklusive nicht fortgeführter Geschäftsbereiche betragen CHF 201.1 Mio.
im Vergleich zu CHF 175.0 Mio. im Vorjahr

⁵⁾ Im Geschäftsbericht 2013 waren unter Franchise-Verkaufsstellen auch Partner bei Retail DE ausgewiesen.

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