

Profil 20 20



valora

Wir bringen
unseren Kunden
das kleine Glück.
Überall da,
wo Menschen
unterwegs sind.

INHALT

3	CEO-Zitate
30	Vision
32	Foodvenience
34	Trends
36	Strategie
42	Formate
48	Netzwerk
50	Produktion
52	Eigenmarken
54	Highlights
58	Organisation
60	Kennzahlen
63	Standorte

MICHAEL MUELLER
CEO VALORA

«Mit unserem dichten Verkaufsstellen-Netzwerk an Hochfrequenzlagen sind wir am Puls der Gesellschaft, also dort, wo der Kunde is(s)t.»

«Wir verfolgen eine Wachstumsstrategie mit Food als Haupttreiber.»

«An den 262 bis ins Jahr 2030 gesicherten SBB-Standorten wandeln wir einen grossen Teil der Kioske in Convenience Stores mit höherem Food-Anteil um und auch bei kiosk werden wir mehr Food führen.»



«Mit dem Ausbau der Laugenbackwaren-Produktion erwarten wir 2020 eine deutliche Zunahme der Verkaufsmengen im B2B-Geschäft.»

«Wir wollen den Mitarbeitenden eine Grundlage bieten, auf der sie sich kontinuierlich weiterentwickeln können.»



























Wir bieten beste Food- und Convenience-Konzepte basierend auf: umfassendem Kunden- und Formatverständnis, operationaler Exzellenz, konstanter Innovation und Agilität sowie optimaler Wertschöpfung.



Food- venience

Convenience beim Einkauf und im Sortiment kombiniert mit immer mehr frischem Food – das versteht Valora unter Foodvenience.

Food + Convenience

Positives Marktumfeld

Dass Konsumenten Foodvenience nachfragen, zeigen die jüngsten Entwicklungen. Convenience sorgte 2018 in der Schweiz für Umsätze von EUR 4.5 Mrd. und in Deutschland von EUR 13.2 Mrd. Die jeweiligen Märkte sind zwischen 2013 und 2018 jährlich im Durchschnitt um +3.7% bzw. +1.6% gewachsen.* Dieser Trend korrespondiert mit dem Wachstum der Valora Gruppe von jährlich +3.5% in den Foodvenience-Kategorien Food, Non-Food (ohne Presse, Bücher, Tabak) und Services. Die Food-Kategorie entwickelte sich in diesem Zeitraum mit +3% pro Jahr (exklusive BackWerk Akquisition in 2017); sie machte 2019 mit 83% den grössten Anteil am Foodvenience-Aussenumsatz aus.

Neben stark frequentierten Lagen in Innenstädten und in der Agglomeration sowie in Einkaufszentren und an Tankstellen eignen sich insbesondere Verkehrsknotenpunkte für das Foodvenience-Geschäft. Valora Verkaufsstellen an letzteren Standorten werden täglich von mehr als einer halben Million Kunden besucht und führen zu rund der Hälfte des Valora Aussenumsatzes.

Angesichts der Attraktivität drängen immer mehr Supermarkt-Betreiber und andere Anbieter an diese Lagen. Valora behauptet sich jedoch in ihrem Kerngeschäft dank der Kompetenz und der Erfahrung, die auf ihre ersten Kioske an SBB-Bahnhöfen vor über 100 Jahren zurückgehen.

* Quelle: AlixPartners, 2019

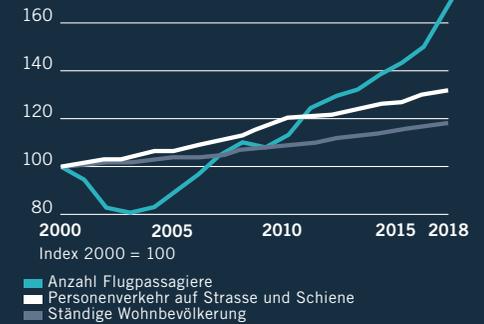
Trends

Drei gesellschaftliche Macrotrends bestimmen die Bedürfnisse der Valora Kunden: Die zunehmende Mobilität, die sich wandelnden Lebensgewohnheiten und der rasant wachsende Einfluss der Digitalisierung auf den Alltag. Als klar fokussierte Foodvenience-Anbieterin richtet Valora ihr gesamtes Geschäft und ihr Angebot konsequent auf diese Trends und die daraus entstehenden Kundenbedürfnisse aus. Valora ist da, wo der Kunde ist, mit einem Angebot, das dieser nachfragt, egal wann.

Mobilität

Die Gesellschaft erlebt heute eine nie dagewesene Mobilität. Die Menschen sind permanent unterwegs – auf Strasse, Schiene oder im Flugzeug. Klare Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verwischen ebenso wie jene zwischen Stadt und Land. Die täglichen Bedürfnisse aber bleiben und wollen auch unterwegs befriedigt werden.

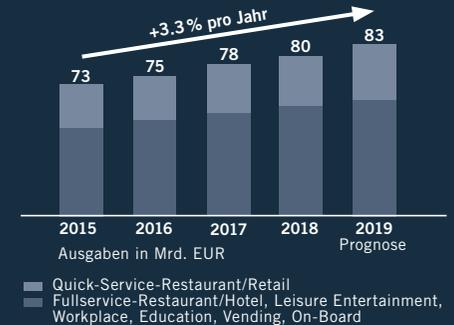
Der Schweizer Personenverkehr wächst schneller als die Bevölkerung¹⁾



Lifestyle

Die Lebensgewohnheiten der Menschen haben sich stark verändert. Immer mehr Personen leben in kleineren Haushalten oder allein. Die Menschen gestalten ihren Alltag flexibler und verpflegen sich immer häufiger ausser Haus, über den Tag verteilt, auf die Schnelle und mit kleineren Mahlzeiten oder Snacks.

Ausser-Haus-Markt in Deutschland²⁾



Digitalisierung

Die Digitalisierung durchdringt mittlerweile alle Lebensbereiche. Seit der Lancierung des Smartphones ist der moderne Mensch immer und überall vernetzt. Die Möglichkeiten neuer Technologien eröffnen neuen Handlungsspielraum und definieren damit die Beziehung mit dem Kunden und dessen Einkaufserlebnis grundlegend neu.

Neun von zehn Erwachsenen in der Schweiz und in Deutschland besitzen heute ein Smartphone³⁾



Quellen: 1) Bundesamt für Statistik, 2019
 2) npdgroup Deutschland, 2019
 3) Deloitte, Global Mobile Consumer Survey, 2018

Strategie

Tagtäglich engagieren sich rund 15 000 Mitarbeitende im Netzwerk von Valora, um den Menschen unterwegs mit einem umfassenden Foodvenience-Angebot das kleine Glück zu bringen – nah, schnell, praktisch und frisch. Valora verfolgt dabei eine Multi-formatstrategie mit elf Verkaufsformaten und über 2 700 Verkaufsstellen an Hochfrequenzlagen in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Luxemburg und den Niederlanden. Dabei setzt sie auf engagierte Unternehmer als Geschäftsführer ihrer Verkaufsstellen, baut auf starke Eigenmarken und profitiert als eine weltweit führende Produzentin von Laugenbackwaren von einer vertikal integrierten Wertschöpfungskette.

Fünf strategische Pfeiler

Um sich ihrer Vision von besten Food- und Convenience-Konzepten konsequent zu nähern, hat Valora für die gesamte Gruppe und ihre Divisionen Retail und Food Service die Strategie 2025 festgelegt. Diese basiert auf fünf Pfeilern:

Wachstum,
Effizienz,
Innovation,
leistungsorientierte
Kultur,
Nachhaltigkeit.

Wachstum

● Ausbau des Verkaufsstellen-Netzwerks

Valora will das Verkaufsstellen-Netzwerk weiter ausbauen. Dabei stehen im Retail-Bereich die Convenience-Formate wie avec und ServiceStore DB im Fokus. Aber auch kiosk und cigo haben weiterhin Wachstumspotenzial. Im Food-Service-Geschäft heisst der Wachstumsträger BackWerk mit neuen Standorten vermehrt auch in den Niederlanden und Österreich sowie mit Shop-in-Shop-Auftritten. Für die weiteren Formate ist von einem selektiven Ausbau auszugehen. Möglich sind auch das Foodvenience-Kerngeschäft ergänzende Akquisitionen.

● Ausbau der Produktionskapazitäten bei Laugenprodukten

Im B2B-Geschäft will Valora von der integrierten Wertschöpfungskette in der Produktion von Laugenbackwaren weiter profitieren und ihre starke Marktposition ausbauen. Im Zentrum stehen für die Division Food Service vor allem die beiden weltweit grössten Laugen-Märkte Deutschland und USA. Insgesamt rechnet Valora im B2B-Kanal bis 2025 mit Wachstumsraten von bis zu +10% jährlich.

● Steigerung der Angebotsattraktivität

Valora will im B2C-Bereich eine solide Umsatzentwicklung auf gleicher Fläche (Samestore) erzielen und jährlich um rund +0.5% wachsen. Bei der Optimierung des bestehenden Sortiments kommt dem Ausbau der margenkräftigeren Food-Kategorie, insbesondere von Frischeprodukten, grosse Bedeutung zu. Zusätzlich will Valora ihr Angebot an digitalen Services und anderen Dienstleistungen weiter ausbauen. Tabak bleibt bis auf weiteres ein Gewinntreiber, wobei alternative Produkte interessante Chancen bieten.

● Stärkere Position als Promotionsplattform

Neben der Weiterentwicklung der eigenen Produktsortimente will Valora ihre Position als bevorzugte Vermarktungsplattform weiter festigen. Dank des unmittelbaren Kundenkontakts in den Valora Formaten können Partnerfirmen ihre Produkte präsentieren und deren Markenwert stärken. Im Mittelpunkt stehen dabei Promotions für Produkte wie beispielsweise Tabakwaren, Presseartikel und Lottoscheine.

Effizienz

● Stärkung der vertikalen Integration

Dank Valora Eigenmarken wie ok.– und Caffè Spettacolo sowie der hauseigenen Produktion von Laugenbackwaren liegt in der vertikalen Integration ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Valora will diese Stärke künftig noch mehr ausspielen und den Anteil der Eigenmarken am Gesamtmix erhöhen. Dabei strebt sie bei der Vermarktung eine noch klarere Positionierung an.

● Mehr Effizienz für eine bessere Profitabilität

Um eine nachhaltige Finanzierung der Investitionen sicherzustellen, ist für Valora neben Wachstum auch die Profitabilität essenziell. Prozesse werden durch Automatisierung, Retail Analytics und effiziente Arbeitsabläufe verbessert. Die verstärkte Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe erlaubt den Know-how-Transfer über die verschiedenen Länder, Formate und Themen hinweg.

Innovation

● Neue Food- und Technologie-Konzepte

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, hat sich Valora der kontinuierlichen Erneuerung verpflichtet. Ziel ist es, frische Food- und weitere neue Konzepte und Produkte zu lancieren. Neue Technologien sollen auch eingesetzt werden, um software-basierte Lösungen für Kunden, den Betrieb und die eigene Organisation zu entwickeln. Solche Innovationsbestrebungen erfordern neben dem Mut, Neues zu wagen, vor allem Schnelligkeit und Agilität. Valora setzt hierfür auf interne Expertise und baut die eigenen Kompetenzen in der Food- und Tech-Entwicklung weiter aus. Sie ist aber auch offen für Innovation seitens der Industriepartner, bietet diesen mit ihrem Verkaufsstellen-Netzwerk eine Plattform und will sich gemeinsam mit ihnen als Vorreiterin für neue Modelle im Foodvenience-Markt positionieren.

Leistungs-orientierte Kultur

Nachhaltigkeit

● Mehr Unternehmertum, Kundenfokus und Arbeitgeber-Attraktivität

Um ihre Strategie umsetzen zu können, ist Valora auf unternehmerisch handelnde Betreiber und motivierte Mitarbeitende angewiesen. Bis 2025 sollen mindestens 90% der Verkaufsstellen im Agentur- oder Franchisemodell geführt werden. Den Mitarbeitenden will Valora ein offenes, dynamisches Arbeitsumfeld bieten, in dem diese sich kontinuierlich weiterentwickeln können. Ziel ist es, die Mitarbeitenden gemäss ihren Stärken einzusetzen, Talente zu fördern und sie zu befähigen, Initiativen zu ergreifen und Ideen tatkräftig umzusetzen. Künftige Mitarbeitende sollen nicht nur über das nötige Fachwissen verfügen, sondern auch zur Kultur von Valora passen. Auf diese Weise wird Valora ihre Attraktivität als Arbeitgeberin nachhaltig stärken.

● Für Mensch und Umwelt

Die Stakeholder erwarten, dass Valora als verantwortungsbewusstes Unternehmen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet. Entsprechend verfügt Valora auch über einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz – basierend auf den drei Handlungsfeldern People, Planet und Products – und will mit ihren Ressourcen umsichtig umgehen. Priorität haben faire Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden im Netzwerk und die Förderung von Talenten und Karrieren. Zudem setzt Valora Massnahmen zur Vermeidung von Food Waste, zur Reduktion des Energieverbrauchs und zum Klimaschutz um. Schliesslich will sie umweltschonende und faire Produkte sowie gesunde Alternativen bieten und ein Augenmerk auf nachhaltige Verpackungen legen.

Operative Finanzziele 2025

Valora verfolgt ambitionierte, aber realistische Finanzziele bis ins Jahr 2025:

- Aussenumsatz: +2 – 3 % pro Jahr
- Bruttogewinnmarge: im Durchschnitt +0.5 %-Punkte pro Jahr
- EBIT-Marge: im Durchschnitt +0.2 %-Punkte pro Jahr
- Gewinn je Aktie*: im Durchschnitt +7 % pro Jahr

Mittelfristig geht Valora von einem Anstieg der EBIT-Marge auf etwa 5% im Jahr 2022 aus, wenn die Umwandlung von 262 SBB-Verkaufsflächen abgeschlossen sein wird, die sich Valora im Rahmen einer Ausschreibung erfolgreich bis ins Jahr 2030 gesichert hat. Dies entspricht den langfristigen operativen Zielen bis 2025.

* Ohne ausserordentliche Effekte.

Formate



avec — Modernes Convenience-Format für Hochfrequenzlagen wie Bahnhöfe oder Tankstellen mit grossem Food- und Frischeangebot sowie regionalen Produkten.

avec



k kiosk — Marktführerschaft im Kioskgeschäft mit den Kernsortimenten Tabak, Presse, Lotto. Wachsender Food- und Frischeanteil sowie ein stetig wachsendes Angebot an digitalen Services.

k kiosk



cigo — Spezialgeschäft für Tabak ergänzt um Presse sowie weitere bedarfsgerechte Dienstleistungen.

cigo



Press & Books — Spezialist für gelesene Vielfalt. Breites Presse- und ausgewähltes Buchangebot sowie bedarfsgerechte Dienstleistungen.



ServiceStore DB/U-Store — Convenience-Format in Liegenschaften der Deutschen Bahn bzw. der Hamburger Hochbahn für den Alltagsbedarf von Pendlern.



BackWerk — Deutschlands grösste Selbstbedienungsbäckerei mit einem breiten und flexiblen Snacking-Sortiment und «Feel Good Food».





Ditsch — Führende Produzentin und Anbieterin von Laugengebäck sowie Sofortverzehr-Produkten für den Retail- und den Grosshandelsmarkt mit eigenem Filialnetz.



Caffè Spettacolo — Kaffeebarkonzept mit italienischem Flair an eigenen Standorten sowie integriertes Kaffeemodulkonzept für weitere Valora Formate.



Brezelkönig — Verkauf von hochwertigen Laugenprodukten wie Brezeln, Baguettes, Croissants, Hot Dogs oder ausgewählte Sandwich-Kreationen für den Snack zwischendurch. Internationales Franchising-System.



SuperGuud — Kleines, trendsetzendes Snacking-Konzept. Das etwas andere Valora Format für die urbanen, experimentierfreudigen Pendler.



~ 2 700 *Verkaufsstellen*
 ~ 1/4 *Eigenstellen*
 ~ 3/4 *Agenturen & Franchise*

VERKAUFSTELLEN-NETZWERK

31.12.2019

Format		 Schweiz	 Deutschland	 Luxemburg	 Österreich	 Niederlande	TOTAL
RETAIL	 k kiosk	911	216	66			1 193
	 cigo & Subformate/ Partner		411				411
	 Press & Books	31	154	5	10		200
	 avec	148	4				152
	 ServiceStore DB/ U-Store		126				126
FOOD SERVICE	 BackWerk	1	295		25	31	352
	 Ditsch		200				200
	 Brezelkönig	61			3		64
	 Caffè Spettacolo	31		1			32
	 SuperGuud	3					3
TOTAL		1 186	1 406	72	38	31	2 733

Produktion

700 Millionen Stück Backwaren für die Welt

Valora ist eine der weltweit führenden Produzentinnen von Laugengebäck und profitiert im Bereich Backwaren von einer stark integrierten Wertschöpfungskette. Jährlich produziert Valora mit der Brezelbäckerei Ditsch und mit Brezelkönig etwa 700 Millionen Stück Backwaren auf ihren aktuell 15 Produktionslinien in Deutschland (Mainz und Oranienbaum), den USA (Cincinnati, Ohio) und der Schweiz (Emmenbrücke). Beliefert werden neben den eigenen

rund 200 Ditsch Verkaufsstellen in Deutschland und den Brezelkönig Filialen in der Schweiz auch weitere Valora Formate sowie eine wachsende Zahl an Grosskunden in mittlerweile 30 Ländern – darunter Japan, China, Israel, Kanada oder Australien. Wachstumschancen bestehen insbesondere in den angestammten Kernmärkten für Laugengebäck in Deutschland und den USA, wo Valora die Produktionskapazität weiter ausbaut.



Eigenmarken

Alleinstellungsmerkmal mit Gewinnpotenzial

Valora sieht in der vertikalen Integration einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, um im aufstrebenden Foodvenience-Markt erfolgreich zu sein. Grosse Bedeutung kommt dabei den Eigenmarken zu. Die Kultmarke ok.– oder Caffè Spettacolo sind in ihrem Segment nicht nur ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz, sie steigern auch die interne Wertschöpfung und das Gewinnpotenzial. Mit bob Finance verfügt Valora über ein eigenes Corporate Venture

für Finanzdienstleistungen, welches Convenience auch hinsichtlich digitalen Bezahl- und Finanzierungsmöglichkeiten bietet.



Highlights



Die App als Ladenschlüssel

Im April 2019 hat Valora im Zürcher Hauptbahnhof mit der avec box und dem Future Store avec X die ersten kassenlosen Convenience Stores der Schweiz lanciert. Zutritt, Einkauf und Bezahlung erfolgen über die avec App. Diese wird zum persönlichen Ladenschlüssel des Kunden. Convenience bezieht sich nicht nur auf das Sortiment, sondern auf das gesamte

Einkaufserlebnis, das noch bequemer und rund um die Uhr möglich wird. Seit September 2019 wird auf dem Campus Höggerberg der ETH Zürich getestet. So digital die avec box und der avec X auch sind: Ohne Menschen funktionieren die kassenlosen Stores nicht.

> mehr unter stories.valora.com

Roll-out des neuen k kiosk

Valora gewinnt Ende April 2019 die gesamte Ausschreibung der SBB von 262 Kiosk- und Convenience-Flächen und erweitert ihr Netzwerk damit um 31 Verkaufsstellen. So untermauert Valora ihre Position als führende Kioskbetreiberin in der Schweiz und baut gleichzeitig den Convenience-Anteil am Gesamtgeschäft signifikant aus. Valora ist stolz, dass sie diese für ihr Kerngeschäft wichtigen Standorte über zehn Jahre bis 2030 sichern konnte und die langjährige Partnerschaft mit der SBB weiterführen darf. Mit dem einzigartigen Know-how im kleinflächigen Einzelhandel an Verkehrsknotenpunkten und dem exakt darauf zugeschnittenen Angebot wird Valora weiterhin zum attraktiven

Bahnhofsbild beitragen. Bis 2021 wird sie ihre modernisierten avec Stores und ein neues k kiosk Konzept auf die vergebenen Standorte ausrollen.

Im Herbst 2019 hat Valora mit den Umbauarbeiten der k kiosk Verkaufsstellen begonnen. Derzeit werden pro Woche mehrere Verkaufsstellen renoviert. Der neue k kiosk erscheint moderner und heller und hat mehr gesunde und frische Produkte sowie mehr Getränke im Angebot. Trotz des konsequenten Ausbaus von Frische und Food behält der k kiosk seine DNA. Tabak-, Zeitschriften- und Süßwaren-Liebhaber kommen weiterhin auf ihre Kosten.

> mehr unter stories.valora.com





Starke Marken feiern

Das Jahr 2019 war für Valora ein Jahr der Jubiläen. Seit 100 Jahren steht die Brezelbäckerei Ditsch für Laugenbackwaren. Mittlerweile ist sie eine der führenden Produzentinnen und exportiert Brezeln in 30 Länder. Seit 85 Jahren steht das rote k von kiosk in der Schweiz für das kleine

Glück unterwegs. Caffè Spettacolo verbreitet seit 20 Jahren Italianità und fairen Kaffeegenuss. Und die Valora Kultmarke ok.– begeistert die Kunden auch nach zehn Jahren noch.

> mehr unter stories.valora.com

Für ein kontinuierliches Lernen

Ihren Mitarbeitenden will Valora ein offenes, dynamisches Arbeitsumfeld bieten, in dem sie sich kontinuierlich weiterentwickeln – und das ein Leben lang. Ziel ist es, die Mitarbeitenden nach ihren Stärken einzusetzen, ihre Talente zu fördern und sie zu befähigen, selbstständig Initiative zu ergreifen und Ideen tatkräftig umzusetzen. Dazu gehört auch die Möglichkeit, sich durch einen internen Stellenwechsel weiterzuentwickeln. Gruppenweit und über die Landes-

grenzen hinaus. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter von der Verkaufsstelle in die Verwaltung wechselt, bedeutet dies ein grosser Know-how-Transfer. Auf diese Weise sichert sich Valora wertvolles Fachwissen im Unternehmen und stärkt ihre Attraktivität als Arbeitgeberin.

> mehr unter stories.valora.com



Organisation

Verwaltungsrat

Franz Julen
Präsident

Markus Fiechter
Vizepräsident

Ernst Peter Ditsch

Insa Klasing

Michael Kliger

Cornelia Ritz Bossicard

Sascha Zahnd

Konzernleitung

Michael Mueller
CEO & CFO a.i.

Thomas Eisele
CEO Food Service

Roger Vogt
CEO Retail

Erweiterte Konzernleitung & Stabsfunktionen

● DIVISION RETAIL

Roger Vogt
Retail Schweiz
(inkl. Luxemburg)

Roger Vogt
Retail Deutschland
(inkl. Österreich)

● DIVISION FOOD SERVICE

Monika Zander
Food Service Schweiz

Karl Brauckmann
Food Service Deutschland
(inkl. Niederlande /
Österreich)

Seb Gooding
Ditsch Produktion / B2B

● SHARED SERVICES

Philipp Angehrn
Transformation & Project
Management

Barbara Becker
Group Human Resources

Roberto Fedele
Corporate Information
Services

Adriano Margiotta
Corporate Legal Services /
General Counsel &
Sustainability

Hilmar Scheel
bob Finance

Christina Wahlstrand*
Corporate Communications
& Strategic Branding

Michael Wirth*
Digital Product
Development

* Stabsfunktion
Stand 19.02.2020

Kennzahlen

EBIT



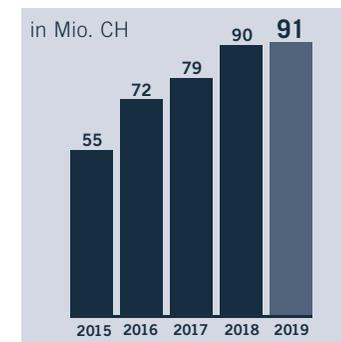
EBIT-Marge



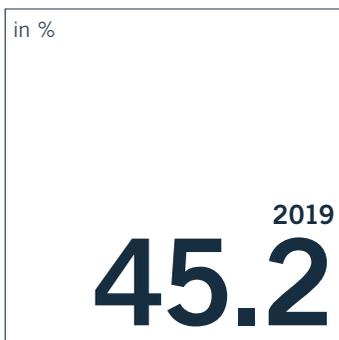
Aussenumsatz



EBIT



Bruttogewinnmarge



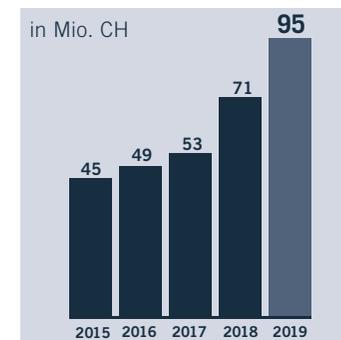
EBITDA



Free Cashflow



Investitionen



ROCE



Gewinn je Aktie



Mitarbeitende



Verkaufsstellen



Aussenumsatz in Mio. CHF

2 681

EBIT in Mio. CHF

91.5

Verkaufsstellen

2 733

Anzahl Mitarbeitende im Netzwerk

~ 15 000

Stück Produktion Backwaren pro Jahr

~ 700 Mio.



Valora – kleines Glück unterwegs.

valora

VALORA HOLDING AG
Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 20 20
info@valora.com

VALORA CORPORATE INVESTOR RELATIONS
Fon +41 61 467 21 23
annette.martin@valora.com

VALORA CORPORATE COMMUNICATIONS
Fon +41 61 467 24 53
media@valora.com

www.valora.com

