

CEO Interview

«Derzeit liegt unser Fokus auf der Erneuerung und Weiterentwicklung bestehender Konzepte: zukunftsgerichtet, praktisch und frisch.»

*Michael Mueller
CEO Valora*



Herr Mueller, wie hat sich Valora 2018 weiterentwickelt?

Wir verfolgen seit Jahren konsequent unsere Strategie und haben auch im vergangenen Jahr grosse Fortschritte gemacht. Am Anfang dieses Strategiezyklus ging es darum, uns auf unser Kerngeschäft zu fokussieren und dieses zu konsolidieren. Ab 2015/2016 folgten verstärkt Wachstumsinitiativen unter anderem mit Akquisitionen. Derzeit liegt unser Fokus auf der Erneuerung und Weiterentwicklung bestehender Konzepte: zukunftsgerichtet, praktisch und frisch.

Was haben Sie denn im letzten Jahr konkret gemacht?

Besonders stolz bin ich auf die komplette Überarbeitung unseres Convenience-Formats avec. Das ist dem neuen Management Team in der Schweiz in nur fünf Monaten gelungen. Seit Juli sind wir bereits mit neun Verkaufsstellen nach neuem Konzept präsent. Das Konzept ist konsequent auf modernste Foodvenience und ultrafrische Produkte ausgerichtet. Sie werden mit dem neuen Label «Handmade with Love» klar gekennzeichnet. Wir führen jetzt auch eine regionale Produktlinie – in der Schweiz eine Neuheit im kleinflächigen Detailhandel.

Und bei k kiosk, dem bekanntesten Valora Format, ist alles beim Alten geblieben?

Nein. Wir haben auch das k kiosk Konzept komplett überarbeitet und eröffnen die ersten neuen Verkaufsstellen im Frühjahr 2019. Auch hier gilt: Mehr Food und mehr Frische. Dazu haben wir das Design modernisiert, bieten mehr Regionalität, und wir haben die Verkaufsprozesse vereinfacht. Auch ein erster Press & Books erscheint seit Kurzem am Flughafen Zürich in neuem Kleid.

CEO Interview

Sie haben Ende 2018 Schlagzeilen mit der Ankündigung des ersten kassenlosen Stores in der Schweiz gemacht.

Die avec box ist ein einzigartiges Konzept, das die Foodvenience und das Frische-Sortiment von avec wo immer zulässig 24/7 zugänglich machen soll. Möglich wird dies dank unseren Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung. Über eine App gelangt man in den Store, scannt die gewünschten Produkte und bezahlt sie unmittelbar. Die Kunden können so rund um die Uhr und im eigenen Tempo einkaufen. Damit sind wir Innovationsleader in der Schweiz.

Bei k kiosk entwickeln wir ein ähnliches Konzept, wollen aber noch einen Schritt weitergehen: Dank der Kooperation mit dem Silicon Valley Startup AiFi und deren «Auto-Checkout»-Technologie entfällt sogar das Scannen. Die Kunden betreten einfach die kiosk box, nehmen, was sie brauchen, und gehen wieder.

Es gab sogleich auch Kritik.

Ja, und diese nehmen wir ernst. Unter anderem wird uns vorgeworfen, wir würden damit Personal abbauen und die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden würden sich verschlechtern.

Und?

Wir sind heute bereits mit rund 2800 Verkaufsstellen im europäischen Markt präsent und verfolgen eine Wachstumsstrategie. Neue Technologien und Konzepte wie die avec box helfen uns, das Angebot weiter auszubauen und noch mehr Convenience zu bringen – auch im Einkaufserlebnis. Wir wollen den Menschen einfach weitere Einkaufsmöglichkeiten bieten und dabei dem steigenden Kundenbedürfnis nach Flexibilität noch stärker entsprechen. Gleichzeitig können wir neue und auch weniger frequenzstarke Lagen erschliessen. Nach der Eröffnung der ersten avec box im Frühling 2019 müssen wir aber zuerst Erfahrung-

gen sammeln, bevor wir weiter ausrollen. Der Aufgabenschwerpunkt der Mitarbeitenden in der avec box verlagert sich. Sie werden während ihrer Anwesenheit im Store neu nicht mehr kassieren, sondern mehr Zeit für die Kunden haben – sei es mit Auskünften zur App, zum Einkaufsprozess oder zum Sortiment. Gleichzeitig kümmern sie sich um den Laden.

«Neue Technologien helfen uns dabei, das Angebot weiter auszubauen und noch mehr Convenience zu bringen – auch im Einkaufserlebnis.»

Im Jahr 2017 kauften Sie den deutschen Backgastronomen BackWerk. Wie läuft es?

Mit der Akquisition von BackWerk sind wir in Deutschland eine führende Snack-Food-Anbieterin geworden. In der Zwischenzeit ist BackWerk fester Bestandteil von Valora. Mit der Eröffnung neuer Standorte sind wir im Plan, wobei wir das Netzwerk gleichzeitig um weniger lukrative Standorte bereinigen. Erstmals haben wir in Frankfurt ein BackWerk an einem Flughafen eröffnet, in Winterthur hat die erste Filiale nach neuem Konzept in der Schweiz aufgemacht und wir bieten jetzt BackWerk Produkte bei ServiceStore DB. Gleichzeitig verkaufen wir bei BackWerk nun unser eigenes Laugengebäck ebenso wie ok.–Produkte. Das zeigt beispielhaft, wie wir Synergien nutzen und von unserer integrierten Wertschöpfungskette profitieren.

Sie sprechen auch die eigene Produktion von Laugenbackwaren an.

Wir sind heute eine der weltweit führenden Produzentinnen von Laugengebäck und stellen jährlich rund 650 Mio. Stück Backwaren her – für unsere eigenen Verkaufsstellen, aber primär auch

für Drittkunden (B2B). Das B2B-Geschäft ist 2018 mit +5.9% in lokaler Währung stark gewachsen und unsere Produktionswerke sind voll ausgelastet. Umso mehr macht der Ausbau der Kapazitäten Sinn. Bei Ditsch USA konnten wir diese im vergangenen Jahr bereits verdoppeln. Und mit dem Bau einer weiteren Produktionslinie in den USA und zwei in Deutschland sind wir auf Kurs, um im vierten Quartal 2019 die Produktion aufzunehmen.

EBIT in Mio. CHF

2017
79
2018
90

Sind sie mit dem B2C-Geschäft im Food Service ebenso zufrieden?

Unsere Umsätze auf vergleichbarer Fläche sind bei Ditsch (+1.4%) und auch bei Food Service Schweiz (+2.7%) gestiegen. Zu Letzterem beigetragen haben sicherlich unser ebenfalls 2018 aufgefrischtes Brezelkönig Konzept und die konsequente Weiterentwicklung der Produkte. Zudem haben wir auch das Ditsch Verkaufstellennetz weitestgehend bereinigt.

Food Service hat sich gesamthaft gut entwickelt, was sich in den Nettoumsatzerlösen von +26.6% zeigt. Diese Steigerung gründet einerseits im Effekt der volljährigen Konsolidierung von BackWerk, andererseits im organischen Wachstum auf vergleichbarer Fläche. Diese beiden Effekte treiben auch die Profita-

CEO Interview

bilität auf Stufe EBIT mit einem Wachstum von +30.1%.

Wie entwickelte sich das operative Geschäft 2018 insgesamt?

Wir haben in den vergangenen Jahren immer ambitionierte und realistische Ziele kommuniziert und diese eingehalten. Das gilt auch für 2018. So stieg der EBIT um +13.7% auf CHF 89.8 Mio. Die EBIT-Marge liegt im Vorjahresvergleich nun um +0.3%-Punkte höher auf 4.2%. Die Bruttogewinnmarge steigerten wir um +1.9%-Punkte auf 45.5%. Die Nettoumsätze haben sich um +6.0% erhöht und inklusive der Verkaufserlöse unserer Franchisepartner erzielten wir ein Wachstum im Aussenumsatz von +11.3% auf CHF 2 731 Mio. Und trotz hoher Investitionen in unsere Produktionsanlagen liegt der Free Cashflow pro Aktie auf Höhe der attraktiven Dividende.

Was führte konkret zum Umsatzwachstum?

BackWerk, das 2017 nur mit den letzten beiden Monaten konsolidiert war, hat 2018 massgeblich zum Umsatzwachstum beigetragen. Hinzugekommen sind positive Währungseinflüsse und die höheren Umsätze bei den übrigen Food-Service-Bereichen. Schliesslich verzeichnen wir bei Retail DE/LU/AT eine hauptsächlich währungsbedingte Steigerung im Aussenumsatz von +5.2%. Bei Retail CH ist der effektive Umsatz mit -0.3% gegenüber Vorjahr etwas tiefer. Was ich aber ganz klar hervorheben will: Retail CH ist auf vergleichbarer Fläche +0.4% gewachsen. Zudem ist die Zahl der Verkaufsstellen in der zweiten Jahreshälfte seit längerem wieder stabil. Das zeigt, dass wir in der Transformation des Kioskgeschäfts Vieles richtig machen.

Wie sieht die Kostensituation aus?

Die Kosten sind 2018 um +10.4% gestiegen – einerseits aufgrund höherer ope-

rativer Kosten von BackWerk, andererseits volumenbedingt aufgrund der höheren Produktion. Demgegenüber hat sich der EBIT auf Stufe Gruppe verbessert dank BackWerk und aus dem operativen Wachstum von Food Service und Retail CH. Daraus resultiert eine operative Profitabilitätssteigerung – absolut und in der Marge.

Stichwort Profitabilität: Ist Retail CH noch immer so profitabel?

Wir konnten die Profitabilität in diesem Marktbereich auf dem hohen Niveau des Vorjahres halten. Nicht vergessen darf man, dass in den Zahlen 2017 noch ein Buchgewinn aus dem Verkauf des im Zuge der Naville Akquisition erstandenen Gebäudes in Genf enthalten war. Operativ ist der EBIT um +4.6% gestiegen.

«Wir haben in den vergangenen Jahren immer ambitionierte und realistische Ziele kommuniziert und diese eingehalten.»

Im deutschen Retailgeschäft scheint die Situation nicht so rosig.

Retail DE/AT/LU hat 2018 ein anspruchsvolles Geschäftsjahr erlebt; der EBIT ist um -25.1% gesunken. Allerdings haben wir diese Entwicklung dank Food Service und Retail CH überkompensiert.

Das Pressegeschäft war in Deutschland also auch in der zweiten Jahreshälfte 2018 noch stark unter Druck?

Ja, Retail Deutschland erfährt verzögert zur Schweiz einen verstärkten marktgetriebenen Rückgang im hochmargigen Pressebereich. Wir geben hier Gegensteuer, indem wir die Kosten senken und

beispielsweise den Ausbau von E-Smoke forcieren. Es braucht Zeit, bis die Massnahmen voll greifen. Im zweiten Halbjahr konnten wir den Presseeffekt bereits grösstenteils abfedern. Tabak, Food, Non-Food und Dienstleistungen entwickelten sich erfreulich, sodass bei Retail DE/AT/LU auf vergleichbarer Fläche nur -0.2% weniger Nettoumsatz resultierte.

Alternative Nikotinprodukte scheinen zu boomen.

Sie liegen im Trend und wir gehören zu den ersten flächendeckenden Anbietern. In Deutschland sind wir mit E-Smoke schon etwas weiter als in der Schweiz. Auch wenn weiterhin Nischenprodukte, nimmt die Nachfrage nach E-Zigaretten und zum Beispiel auch nach «Heat not Burn»-Alternativen stetig zu. Der Jugendschutz ist uns dabei sehr wichtig. Deshalb gilt bei Valora auch in der Schweiz ein Mindestalter 18 für sämtliche E-Smoke- und Tabak-Produkte, auch wenn dies das Gesetz noch nicht überall so vorgibt.

Was hat sich bei den verschiedentlich genannten Dienstleistungen 2018 getan?

Dienstleistungen nehmen an Bedeutung zu und helfen uns, den Presserückgang zu kompensieren. Möglich machen dies innovative Digitalösungen mit Drittfirmen und unser dichtes Verkaufstellennetz. Gerade für neue Bezahler oder Pick-up/Drop-off-Möglichkeiten ist dieses hochinteressant. Das Angebot 2018 lancierten Swisscom easy point konnten wir im Jahresverlauf ausbauen. Neu ist auch die Sonect App, mit der man an den Schweizer Kiosken Bargeld beziehen kann. In Deutschland bieten wir neu «amazon vor Ort aufladen». Das sind nur einige Beispiele, die illustrieren, dass das Einkaufen von morgen die Online-Welt und die physischen Verkaufsstellen wieder näher zusammenbringt.

CEO Interview

POS-NETZWERK TOTAL

31.12.2018

Format		 Schweiz	 Deutschland	 Luxemburg	 Österreich	 Niederlande	TOTAL
RETAIL	 k kiosk	912	225	66			1 203
	 cigo & Subformate/ Partner		421				421
	 Press & Books	29	159	6	10		204
	 avec	141	5				146
	 ServiceStore DB/ U-Store		128				128
FOOD SERVICE	 BackWerk	2	304		25*	22	353
	 Ditsch		210				210
	 Brezelkönig	61			3		64
	 Caffè Spettacolo	30		2			32
TOTAL		1 175	1 452	74	38	22	2 761

* Inkl. 3 POS in Slowenien

bob Finance ist vor allem im Online-Geschäft tätig. Wie kommen Sie voran?

bob Finance erzielte ein profitables zweites Halbjahr und wir wollen nun mehr investieren. 2018 wurde das Angebot durch neue digitale Zahlungs- und Finanzierungsprodukte für den B2B2C-Bereich erweitert. Partner profitieren damit von Umsatzsteigerungen, die Kunden von mehr Convenience. Entsprechend stossen die Produkte bei Online-Händlern wie auch im stationären Handel auf reges Interesse. Erste Partnerschaften wurden erfolgreich lanciert.

«Das Einkaufen von morgen bringt die Online-Welt und die physischen Verkaufsstellen wieder näher zusammen.»

Ein Novum soll auch der Future Store werden. Womit können wir da rechnen?

Die Eröffnung des Future Store im Zürich Hauptbahnhof ist im April 2019 vorgesehen. Unter dem Namen avec X wird er Valora als Versuchslabor dienen, in dem neu entwickelte, digitale Aspekte des Einkaufserlebnisses wie Check-out-Prozesse und Personalisierung sowie auch weitere Zukunftsthemen im Convenience-Bereich getestet werden.

Und wohin geht langfristig die Reise von Valora selbst?

Valora bietet beste Food- und Convenience-Konzepte. Das ist unsere Vision. Um das zu erreichen, streben wir nach operationaler Exzellenz, konstanter Innovation und Agilität sowie optimaler Wertschöpfung. Grundlegende Prämisse dabei ist ein umfassendes Kunden- und Formatverständnis.

Welche strategischen Hebel stellen Sie im Hinblick auf diese Vision?

Unsere Unternehmensstrategie haben wir weiter geschärft. Wir wollen die Foodvenience-Standorte an Verkehrsknotenpunkten und in Innenstädten ausbauen. Das gemeinsam mit unseren Agentur-

CEO Interview

und Franchisepartnern. Unsere interne Produktkompetenz mit eigener Produktion und Eigenmarken wie ok.– gilt es weiter zu fördern. Gleichzeitig entwickeln wir das internationale B2B-Vertriebs- & Produktionsgeschäft mit Laugenbackwaren weiter. Dies alles soll unter Einsatz modernster Technologien für ein begeistertes Kundenerlebnis und vereinfachte Prozesse erfolgen. Gleichzeitig verleihen wir der Nachhaltigkeit ein höheres Gewicht.

War Nachhaltigkeit bisher kein Thema für Valora?

Selbstverständlich war sie das. Aber die Nachhaltigkeit war bisher noch zu wenig systematisch in der Strategie verankert. Das ändern wir jetzt. Unsere Stakeholder erwarten zu Recht, dass Valora als verantwortungsbewusstes Unternehmen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung für Mensch und Umwelt leistet.

Vor dem Hintergrund der Strategie organisierte sich Valora neu. Warum war das nötig?

Wir wollen näher bei den Kunden sein, Neues einfach eingliedern können, Synergien nutzen und vom grossen Wissen im Unternehmen besser profitieren. Deshalb haben wir zusammengefasst, was zusammengehört, und die Struktur vereinheitlicht. Es gibt nun zwei Divisionen mit Markt- und Kundenfokus – Retail und Food Service – sowie konzernweite Shared Services. Unter anderem haben wir die B2C-Formate BackWerk und Ditsch in Deutschland gebündelt und die Verantwortung für digitale Innovationen direkt dem CEO unterstellt. Mit der neuen Aufstellung werden wir an Schlagkraft zulegen.

«Die Nachhaltigkeit war bisher noch zu wenig systematisch in der Strategie verankert. Das ändern wir jetzt.»

Wie treiben Sie das Wachstum voran?

Wir richten unsere Formate klar auf die aktuellen Kundenbedürfnisse aus und haben starke Marken, die nach wie vor grosses Wachstumspotenzial aufweisen. Valora ist mit den erneuerten Formaten ideal positioniert, um von den globalen Wachstumstrends der Convenience und Ausserhaus-Verpflegung zu profitieren. Dazu bieten wir künftig noch mehr einzigartige Snacking-Erlebnisse zu attraktivem Preis und bauen unser Dienstleistungsangebot für unterwegs aus. Die Investitionen in die Produktion werden sich zudem ab 2020 auszahlen. Ebenso sehen wir zum Beispiel mit BackWerk in den Niederlanden und Österreich oder über internationale Franchise-Partnerschaften mit Brezelkönig weitere Wachstumsmöglichkeiten. Schliesslich erlaubt unsere Kapitalsituation Akquisitionen, die unsere Formate und/oder unser Know-how ergänzen – wir prüfen regelmässig Opportunities.

Wie schätzen Sie Ihre Kapitalstärke und langfristige Finanzierung ein?

Unsere Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit hat es uns erlaubt, unsere Kapitalstruktur im letzten Jahr weiter zu optimieren. Zu Beginn des Jahres platzierten wir ein Schuldscheindarlehen über EUR 170 Mio. Im Dezember 2018 folgte ein weiteres Schuldscheindarlehen über EUR 100 Mio. und CHF 63 Mio, womit wir ein auslaufendes EUR-Schuldscheindarlehen sowie teilweise die CHF-Hybridanleihe refinanzierten. Die Tranche in Schweizer Franken ist eine Marktneuheit. Die starke Nachfrage übertraf unsere Erwartungen bei Weitem. Somit konnten

wir die attraktiven Marktbedingungen nutzen und unsere Finanzierungskosten weiter senken.

Ein Stolperstein ist der mögliche Verlust von Mietflächen im Zuge der aktuell stattfindenden SBB Ausschreibung.

Wir haben ein ausgezeichnetes Dossier eingereicht und sind überzeugt, dass wir mit den erneuerten und neuen Formaten genau die Bedürfnisse der Bahnreisenden treffen. Wir sind also optimistisch, dass die langjährige, starke Partnerschaft mit der SBB erfolgreich weitergeführt wird. Unser einzigartiges Know-how im kleinflächigen Retailgeschäft an Hochfrequenzlagen und das überzeugende Angebot mit einzigartigen Produkten und innovativen Dienstleistungen sind starke Argumente für die Wiedervergabe der Mietflächen an Valora.

«Valora ist bestens positioniert, um von den globalen Wachstumstrends der Convenience und der Ausserhaus-Verpflegung zu profitieren.»

Sie sind also optimistisch für das Jahr 2019?

Ja. Wir werden von den Vorteilen der neuen Organisation und auch von weiteren Synergieeffekten zwischen den Formaten und Märkten profitieren. Zahlreiche Massnahmen aus dem Jahr 2018 werden im neuen Jahr verstärkt zum Tragen kommen. Dazu gehören nicht zuletzt der weitere Rollout des neuen avec Konzepts und die Einführung des überarbeiteten kiosk Konzepts. Der höhere Food-Anteil wird uns bezüglich Kundenfrequenzen, aber auch Margen helfen. Wir haben in den letzten Jahren gezeigt, dass unser Geschäftsmodell eine hohe Widerstandskraft aufweist und wir liefern können, was wir ankünden.