

Interview CEO

«Wir verfolgen eine Wachstumsstrategie mit Food als Haupttreiber.»

*Michael Mueller
CEO Valora*



Herr Mueller, wie ist das Geschäftsjahr 2019 für Valora verlaufen?

Valora hat sich mit einem operativen Gewinn von CHF 91.5 Mio. und einer EBIT-Marge von 4.5% besser entwickelt, als ursprünglich in Aussicht gestellt. Der Aussenumsatz hat sich dabei stabil gehalten. Wir sind aber in den Foodvenience-Kategorien – also ohne Presse, Bücher und Tabak – vor allem aufgrund der Food-Verkäufe um +2.2% gewachsen. Das ist ein sehr erfreuliches, strategiekonformes Ergebnis.

Sie haben mit der Lancierung der kassenlosen avec box im Frühling 2019 für viel Aufsehen gesorgt.

Wir haben den modernsten Convenience Store der Schweiz vorgestellt. Für uns war das ein erster Schritt hin zu Verkaufsstellen, die autonomes Einkaufen ermöglichen und unsere bisherigen Formate an ausgewählten Standorten ergänzen sollen. Nach dem ersten Test im Zürcher Hauptbahnhof sammeln wir seit September mit der avec box an der ETH Zürich weitere Erfahrungen. Diese Tests zeigen auf, wie wir die Digitalisierung im Detailhandel für die Kunden nutzbar machen und Innovation angehen.

Wie lautet Ihr bisheriges Fazit?

Wir haben sehr positiven, wertvollen Input erhalten. Vor allem die Produktauswahl und der einfache, schnelle Einkauf insbesondere ausserhalb von üblichen Öffnungszeiten kamen sehr gut an. Auf Basis des Kundenfeedbacks haben wir die App und die Systeme im Hintergrund weiter optimiert. Die Entwicklung ist sicher noch nicht abgeschlossen. Parallel arbeiten wir an weiteren Schritten hin zu Auto-Checkout-Konzepten für noch mehr Convenience im Einkaufserlebnis.

Was waren sonst die Highlights im Jahr 2019?

Das dominante Thema war die Ausschreibung der SBB. Von den 262 zu ver-

Interview CEO

gebenden Kiosk- und Convenience-Flächen sicherten wir uns nicht nur die 231 von uns bereits betriebenen Standorte, sondern gewannen gar 31 neue hinzu. Dabei konnten wir uns gegen namhafte nationale und internationale Konkurrenten durchsetzen und unsere Stärken auspielen: die einzigartige Erfahrung im kleinflächigen Retail an Hochfrequenzlagen und die Food-Kompetenz kombiniert mit unserer Innovationskraft und unserem Gespür für Markttrends.

Welche Bedeutung hatte diese Ausschreibung für Valora?

Diese wichtigen Standorte sind nun bis 2030 gesichert. Dadurch bleiben wir die führende Kioskbetreiberin des Landes, können gleichzeitig den Convenience-Anteil am Gesamtgeschäft signifikant ausbauen und den Bekanntheitsgrad der Marke *avec* stärken. Die Anzahl *avec* Stores an SBB-Standorten steigt durch die Umwandlung von *k kiosk* Verkaufsstellen und durch die neuen Standorte von heute 32 auf rund 140 bis ins Jahr 2021. Zusätzlich werden die verbleibenden *k kiosk* Verkaufsstellen an SBB Standorten komplett modernisiert. Wir planen, über die nächsten zwei Jahre insgesamt rund CHF 70 Mio. in die Modernisierung und den Umbau zu investieren. Es ist vorgesehen, bis 2021 alle Standorte umgebaut zu haben.

Die Mietkosten für Valora steigen signifikant.

Die neuen Mietpreise für die Convenience-Flächen sind vergleichbar mit anderen neueren Mietverträgen dieser Art; bei den Kioskflächen kommt es zu einer deutlichen Steigerung. Wir wandeln aber einen grossen Teil der Kioske in Convenience Stores mit höherem Food-Anteil um und auch bei *k kiosk* werden wir mehr Food führen. Das angepasste Sortiment wird einen positiven Einfluss auf die Bruttogewinnmarge haben. Zudem ist die Kundenfrequenz an den SBB-Bahnhöfen über die letzten vier Jahre jährlich

um durchschnittlich +1.5% gewachsen – mit weiter steigender Tendenz. Das ist ein wichtiger Impuls für unser Umsatzwachstum.

«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 k kiosk werden wir mehr Food führen.»

Weshalb sind Sie so zuversichtlich?

Macrotrends wie der gesellschaftliche Wandel hin zu kleineren Haushalten, mehr Mobilität und der damit verbundene Ausser-Haus-Verzehr spielen uns in die Hände. Mit unserem dichten Verkaufsstellen-Netzwerk an Hochfrequenzlagen sind wir am Puls der Gesellschaft, also dort, wo der Kunde is(s)t. Mit unseren Foodvenience-Angeboten begegnen wir der steigenden Nachfrage nach schnellen, frischen Mahlzeiten und Snacks. Darauf baut auch unsere neue Strategie 2025, die wir nach der erfolgreichen SBB-Ausschreibung verabschiedet und kommuniziert haben. Nach der Fokussierung auf unser Kerngeschäft folgt nun eine neue, auf Wachstum ausgerichtete Phase mit Food als Erfolgsfaktor.

Ist die Bedeutung von Food schon heute in den Zahlen sichtbar?

Die Kategorie Food wuchs zwischen 2013 und 2019 jährlich um rund +3% und das margenstärkere Food-Geschäft ist mittlerweile zum grössten Bruttogewinn-Treiber von Valora geworden. Es trug 2019 insgesamt mit 37% zum Aussenumsatz bei, machte gleichzeitig aber 53% des Bruttogewinns aus. Diese Entwicklung wollen wir weiterführen. So haben wir in den letz-

ten Jahren sämtliche Formate erneuert, das Sortiment durch einen höheren Food-Anteil optimiert und die Expertise in der Food-Produktion gestärkt. Auch der Ausbau der Laugenbackwaren-Produktion für Handelspartner (B2B) spielt eine grosse Rolle.

Valora investiert viel in die Produktion von Laugenbackwaren. Wo stehen Sie da?

Wir investieren rund EUR 50 Mio. in den Kapazitätsausbau in Deutschland und den USA, den weltweit grössten Absatzmärkten für Laugenbackwaren. Seit Oktober 2019 ist eine neue Produktionslinie in Oranienbaum in Betrieb und läuft bereits mit hoher Leistung und guter Auslastung. Gleichzeitig konnten wir die Effizienz in den bestehenden Anlagen erhöhen. In den USA ist die neue Linie seit Ende 2019 am Netz, im Frühjahr 2020 folgt eine weitere Produktionslinie in Oranienbaum. Der Kapazitätsausbau um 20% in Deutschland ist aufgrund der hohen Marktnachfrage nötig. Mit der Fertigstellung betreibt Ditsch 15 moderne Produktionslinien für Laugenbackwaren mit über 800 Produktionsmitarbeitern. Wir erwarten 2020 daher eine deutliche Zunahme der Verkaufsmengen im B2B-Geschäft.

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

Wie kommt es zu dieser hohen Nachfrage?

Sie hängt direkt mit dem zunehmenden Ausser-Haus-Verzehr zusammen. Brezel sind konveniente Backwaren zum Genuss unterwegs. Ebenso eröffnen sich neue Absatzkanäle, da Lauge bekannter wird, gerade auch in den USA. Als Nische im Backwaren-Markt wird

Interview CEO

die Laugen-Produktion zudem oft ausgelagert. Ditsch Brezel sind beliebt, das zeigt nicht nur das 100-Jahr-Jubiläum, das wir 2019 feiern durften. Zwischen 2012 und 2018 stieg der Laugenausstoß in Deutschland im Durchschnitt jährlich um +3%, während Ditsch dort das Volumen zwischen 2012 und 2019 um durchschnittlich +10% pro Jahr steigern konnte. Unsere B2B-Kunden attestierten uns in der jährlichen Umfrage einmal mehr hohe Produktqualität, Innovationskraft und Beratungskompetenz.

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

Und wie profitieren die Valora Formate vom Produktionsausbau?

2019 gingen über 10% der gut 700 Millionen produzierten Stück Laugenbackwaren an Valora Formate. Künftig wollen wir noch mehr eigene Produkte in unseren Formaten verkaufen und unsere Innovationen einbringen. Das entspricht unserem Bestreben nach mehr vertikaler Integration in der Wertschöpfungskette. Gleiches gilt auch für die Eigenmarke ok-. Ebenso wollen wir unser Frische-Know-how von BackWerk in andere Formate stärker einfließen lassen.

Das Ditsch B2C-Format haben Sie 2019 mit BackWerk organisatorisch zusammengelegt. Wie hat sich das ausgewirkt?

Wir haben das B2C-Format Ditsch organisatorisch von der Produktion und dem B2B-Geschäft entkoppelt und mit BackWerk in die neue, aus Essen geführte Business Unit Food Service Deutschland integriert. Die Fusion haben wir erfolgreich abgeschlossen, die Fähigkeiten gebündelt und eine Plattform geschaf-

fen, die weiteres Wachstum erleichtert. Auch die daraus entstandenen Synergien im B2C-Bereich nutzen wir immer besser. So haben wir bereits eine kombinierte Logistikplattform initialisiert, um Kosten zu reduzieren und Einkaufskonditionen zu optimieren. Eine eingespielte Logistikkette bringt nicht nur Effizienz, sondern hilft uns grundsätzlich beim Wachstum. Auch bei Food Service Schweiz haben wir die Supply-Chain-Kapazität erhöht und die Logistik neu über alle Formate hinweg integriert, um die Margen zu verbessern.

Wie hat sich das Food-Service-Geschäft 2019 insgesamt entwickelt?

Die Division Food Service hatte ein erfolgreiches Jahr. Die B2B/Produktions-Einheit weist Rekordverkäufe bei einem Wachstum von +15.5% aus und gewann wichtige Marktanteile dazu. Die B2C-Einheiten, insbesondere Food Service Schweiz, sind auf gleicher Fläche ansehnlich gewachsen. Food Service Deutschland hat zudem von ersten Synergien aus der Fusion profitiert und gleichzeitig das Verkaufsnetzwerk weiter optimiert.

Und wie hat sich die Division Retail behauptet?

Bei Retail Schweiz beeinträchtigten buchhalterische Effekte (IFRS 16) und Projektkosten aus der SBB-Ausschreibung die Profitabilität. Hinzu kamen nach einem herausragenden Geschäftsjahr 2018 tiefere Samestore-Verkäufe, vor allem bei Presse und Tabak, sowie höhere Kosten im Zusammenhang mit den neuen Convenience- und Kiosk-Konzepten. Retail Deutschland inklusive Luxemburg und Österreich konnte sich hingegen über solides Wachstum auf gleicher Fläche freuen. Auch wenn die Presse in Deutschland nach wie vor unter Druck steht, zeigte sich deren Rückgang 2019 weniger stark. Zudem trug das Kostenprogramm Früchte und die Einheit kam mit der Umwandlung von Eigenstellen in Franchise-Betriebe gut voran.

Demnach ist das Geschäftsjahr trotz Retail Schweiz gut verlaufen?

Bemerkenswert ist, dass wir die Herausforderungen von Retail Schweiz dank der positiven Entwicklung von Retail Deutschland und von Food Service kompensieren konnten.

Neben der Presse steht auch Tabak unter Druck. Womit ist hier zu rechnen?

Auch wenn die Menschen heute deutlich weniger Zigaretten rauchen, erwarten wir, dass der Gewinnbeitrag der Kategorie über die nächsten Jahre stabil bleibt. Tabak bringt nach wie vor hohe Frequenz und Umsatz in unsere Läden. Zudem ist unser dichtes Netz von Retail-Formaten an Hochfrequenzlagen eine beliebte Promotionsplattform. So zum Beispiel für den Verkauf von den vermehrt nachgefragten Alternativen wie Heat-not-Burn- oder E-Smoke-Produkte. Mit diesen sind wir 2019 so stark gewachsen wie noch nie, sie sind aber mit einem Umsatzanteil von rund 5% innerhalb der Kategorie Tabak noch eine Nische.

Haben Sie 2019 auch bei Retail die Effizienz verbessert?

Wir haben die Division Retail agiler gemacht, indem wir die Führungsorganisation neu organisiert haben. Die marktübergreifenden Aufgaben wurden zusammengefasst und so wichtige Kompetenzen im Category und im Supply Chain Management, im Einkauf und im Marketing gebündelt. Darüber hinaus bedeutet auch die Ausweitung des Agenturmodells in der Schweiz und der Franchisebetriebe in Deutschland mehr Effizienz.
















Gab es im Jahr 2019 weitere organisatorische Veränderungen?

Wir haben die erweiterte Konzernleitung mit Monika Zander verstärkt, die für die Business Unit Food Service Schweiz verantwortlich ist. Ende November hat der CFO Valora aus persönlichen Gründen verlassen. Den Verwal-

Interview CEO

VERKAUFSSTELLEN-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

tungsrat haben wir mit zwei Personen verstärkt: mit der Food-Retail- und Franchising-Spezialistin Insa Klasing und mit dem Retail- und Supply-Chain-Experten Sascha Zahnd, Teil des Leadership Teams von Tesla. An der Generalversammlung 2020 stellen sich zudem mobilezone CEO Markus Bernhard, eBay Top-Managerin Karin Schwab und Suzanne Thoma, CEO der BKW AG, zur Wahl. Gleichzeitig ziehen sich die langjährigen Verwaltungsräte Peter Ditsch, Markus Fiechter und Cornelia Ritz Bossicard nach der abgeschlossenen Strategieperiode zurück.

Seit 2019 sind Sie direkt verantwortlich für den Bereich Digital. Wie läuft es da?

Im Frühsommer haben wir die Einheit Digital Product Development gegründet. Damit bauen wir unsere Technologiekompetenz weiter aus und entwickeln neue Lösungen für Kunden, Betrieb und Organisation. Obwohl wir damit schon vorher begonnen haben, sind die autonomen Ladenmodelle ein zentrales Thema. Zudem hat das Team bereits die k kiosk Loyalty App neu aufgesetzt, in die sich künftig weitere Marken integrieren lassen. In unserer Planung sind über die nächsten drei Jahre Investitions- und Betriebsausgaben von total rund CHF 20 bis 25 Mio. für Digitalprojekte berücksichtigt. Das unterstreicht deren Bedeutung für Valora.

Und wie steht es um bob Finance?

bob Finance entwickelt sich gut. Für den weiteren Erfolg sind auch neue digitale Produktideen wichtig wie der Ende 2019 lancierte Online-Shop www.zer000.ch für iPhones und Apple-Zubehör. Damit konnte Valora als «Authorized Reseller» zudem ihre exklusive Partnerschaft mit Apple weiter ausbauen.

Haben Sie auch an der Leistungskultur gearbeitet?

Wir treiben das Unternehmertum in den Verkaufsstellen voran. Heute werden 76% von Agentur- oder Franchisepartnern betrieben. Intern haben wir

Interview CEO

mit Valora Dialog einen kontinuierlichen, digital unterstützten Feedbackprozess eingeführt. Ebenso haben wir ein Kompetenzmodell erarbeitet, um Klarheit zu schaffen, was von wem gefordert wird. Dieses wird in 2020 in die Rekrutierungs- und Entwicklungsprozesse einfließen. Damit wollen wir den Mitarbeitenden eine Grundlage bieten, auf der sie kontinuierlich lernen und sich weiterentwickeln können – im rasanten Wandel von heute wichtiger denn je.

Sie hatten angekündigt, Valora nachhaltiger aufzustellen. Wo stehen Sie da?

2019 haben wir ein Nachhaltigkeitsteam aufgebaut, die Erwartungen unserer Stakeholder abgeholt und die für unser Umfeld und uns wesentlichen Themen extrahiert und Massnahmen definiert, die wir künftig fokussiert bearbeiten. Die Schwerpunkte People, Planet, Products stehen im Einklang mit unserer Unternehmensstrategie und bieten gleichzeitig Differenzierungsmöglichkeiten.

«Valora will auch in Zukunft eine verlässliche Dividendenzahlerin sein.»

Wie gestaltet sich der Netzwerk-Ausbau von Valora?

Neben der Sicherung der SBB-Standorte bis 2030 konnten wir den Vertrag mit Tamoil um zehn Jahre verlängern, womit wir uns über 50 avec Verkaufsstellen an Tankstellen sichern. Überhaupt ist das Convenience- und das Tankstellengeschäft für uns interessant und bietet Expansionsmöglichkeiten. Generell achten wir auf einen nachhaltig profitablen Netzausbau, das gilt insbesondere auch für Food Service Deutschland. Neu führen wir dort unter anderem einen Pilot

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

zusammen mit Eurogarage durch und testen an vier Tankstellen Store-in-Store-Modelle mit BackWerk und Ditsch. Weiter kommt unsere Expansion mit BackWerk in Holland und Österreich gut voran und wir haben in der Schweiz das Food-Service-Format SuperGuud mit drei Verkaufsstellen erworben.

Was sind derzeit die wichtigsten Wachstumshebel?

Wir verfolgen eine Wachstumsstrategie mit Food als Haupttreiber. Die wichtigsten Wachstumshebel sind momentan die Umwandlung der SBB-Verkaufsstellen, der Ausbau des B2B-Geschäfts mit Lauge sowie generell höhere Food-Verkäufe. Daneben wollen wir aber den Gewinnbeitrag aus der Kategorie Tabak halten. Auch die Kategorie Services hat Wachstumspotenzial, jedoch auf erheblich tieferem Niveau.

Und wie viel werden Sie investieren?

Wir befinden uns in einem grösseren, auf Wachstum ausgerichteten Investitionszyklus. 2019 haben wir gesamthaft CHF 95 Mio. investiert, für 2020 erwarten wir Investitionen von rund CHF 110 Mio. Diese stehen mehrheitlich im Zusammenhang mit dem Umbau der SBB-Verkaufsstellen.

Sind Akquisitionen ein Thema?

Wir sind bestrebt, die Verschuldungsquote unter 2.5x EBITDA zu halten, um strategisch flexibel zu bleiben. Für weiteres Wachstum sind wir

solide finanziert. Aus den bestehenden Kreditlinien sind kleine, ergänzende Akquisitionen möglich. Wir sind in allen Bereichen bereit, solche einfach und schnell zu integrieren.

Wie sehen die Finanzziele aus für die kommenden Jahre?

Für das Geschäftsjahr 2020 erwarten wir eine flache Entwicklung mit einem EBIT von CHF 85 bis 91 Mio. Mittelfristig – das heisst, mit dem für 2022 vorgesehenen Abschluss der SBB-Umbauarbeiten – ist mit einer Verbesserung der EBIT-Marge auf ungefähr 5% zu rechnen. Dies steht im Einklang mit unseren Finanzzielen bis 2025.

Was dürfen die Investoren von Valora erwarten?

Valora will auch in Zukunft eine verlässliche Dividendenzahlerin sein. Der Dividendenvorschlag bleibt für das Jahr 2019 unverändert bei brutto CHF 12.50 und unser Plan ist, dieses Dividendeniveau auch in den kommenden Jahren aufrechtzuerhalten.