

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

k kiosk

ServiceStore **DB**

Press **P&B** Books

cigo

bob

avec

ok.-



**SUPER
GUUD**

Ditsch

**back
WERK**



BREZELKÖNIG

Formate



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



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



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



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



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



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



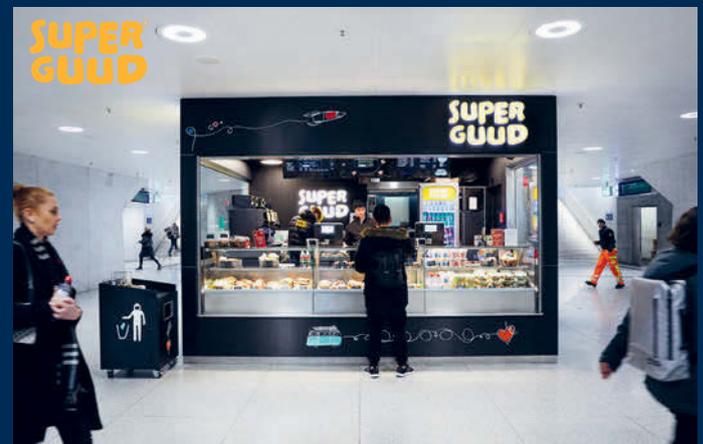
k kiosk — Marktführerschaft im Kioskgeschäft mit den Kernsortimenten Tabak, Presse, Lotto. Wachsender Food- und Frischeanteil sowie ein stetig wachsendes Angebot an digitalen Services.



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.



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

Eigenmarken



bob Finance — Der bankenunabhängige Finanzdienstleister bietet praktische, konsequent auf moderne und digitale Bedürfnisse ausgerichtete Finanzdienstleistungen zu fairen Konditionen.



ok.- — Die Eigenmarke mit bestem Preis-Leistungsverhältnis ist die trendige Begleiterin junger, mobiler Menschen und steht für einen dynamischen, urbanen Lebensstil.

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.

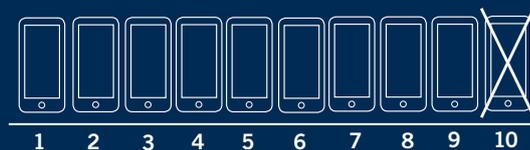
Ausser-Haus-Markt in Deutschland²⁾



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 organisch weiterwachsen und setzt dabei unter anderem auf den Ausbau des bestehenden Verkaufsstellen-Netzwerks.

Dabei stehen im Retail-Bereich insbesondere die Convenience-Formate wie *avec* und *ServiceStore DB* im Fokus. Aber auch für das *kiosk* Format sowie für die Tabakspezialistin *cigo* sieht Valora weiterhin Wachstumspotenzial.

Im Food-Service-Geschäft heisst der Wachstumsträger *BackWerk*. Das Wachstum wird hier in Zukunft vermehrt durch neue Standorte insbesondere in den Niederlanden und Österreich sowie durch *Shop-in-Shop*-Auftritte erzielt.

Für die weiteren Formate ist von einem selektiven Ausbau auszugehen.

Neben dem Ausbau der bestehenden Formate steht Valora auch das *Foodvenience*-Kerngeschäft ergänzenden Akquisitionen offen gegenüber. Dabei ist ein Markteintritt in neue Geografien möglich.

● Ausbau der Produktionskapazitäten bei Laugenprodukten

Durch die integrierte Wertschöpfungskette in der Produktion von Laugenbackwaren eröffnen sich der *Division Food Service* Chancen für die Erweiterung ihrer Rolle als Anbieterin von Laugenbackwaren für Handelspartner. Ihre starke Marktposition im B2B-Geschäft will Valora über hohe Produktqualität, ausreichend Produktionskapazitäten und ein starkes Vertriebs- und Marketing-Team weiter ausbauen. Im Zentrum stehen dabei vor allem die beiden weltweit grössten Märkte für Laugenbackwaren, Deutschland und die USA. Gerade in den USA ist die Durchdringung mit Laugenbackwaren noch verhältnismässig tief. Insgesamt rechnet Valora im B2B-Kanal bis 2025 mit Wachstumsraten von bis zu +10 % jährlich.

● Steigerung der Angebotsattraktivität

Valora will nicht nur die Zahl der Verkaufsstellen und die Produktionskapazitäten für Laugenprodukte erhöhen, sondern gerade im B2C-Bereich auch eine solide Umsatzentwicklung auf gleicher Fläche (Samestore) erzielen. Dabei will sie jährlich um rund +0.5% wachsen. Deshalb legt sie auch künftig einen Fokus auf die Optimierung des bestehenden Sortiments. Dabei kommt dem weiteren Ausbau der margenkräftigeren Food-Kategorie, vor allem der Einführung neuer Frischeprodukte, besonders viel Gewicht zu. Gleichzeitig bleibt Tabak bis auf weiteres ein Gewinntreiber, wobei alternative, potenziell Risiko-reduzierte Produkte interessante Chancen bieten, da zum einen eine zunehmende Nachfrage danach verzeichnet wird und sich damit zum anderen höhere Margen erzielen lassen. Zusätzlich ist Valora dank des dichten Verkaufsstellennetzes an attraktiven Lagen in Kombination mit den Möglichkeiten der Digitalisierung in der Lage, Service-Angebote wie Pick-up- und Drop-off-Dienstleistungen oder Ausleihmodelle weiterzuentwickeln und neue Dienstleistungen anzubieten.

Auch mit ihrer Konsumkredit-Anbieterin bob Finance will Valora weiter zulegen und neue B2C- wie auch B2B-Partner für sich gewinnen. Sie setzt hierfür auf Kundenbindungsmassnahmen und neue digitale Finanzdienstleistungen.

● Stärkere Position als Promotionsplattform

Neben der Weiterentwicklung der eigenen Produktsortimente legt Valora auch grossen Wert darauf, ihre Position als bevorzugte Vermarktungsplattform weiter zu festigen. Markenpartner können über den unmittelbaren Kontakt zu einer breiten Kundenbasis den Markenwert ihrer Produkte stärken. Besonders interessant sind in diesem Zusammenhang Promotionen für Produkte, bei denen Valora über einen bedeutenden Marktanteil verfügt, beispielsweise Tabakwaren, Presseartikel und Lottoscheine.

Effizienz

● Stärkung der vertikalen Integration

In der vertikalen Integration liegt für Valora ein weiterer entscheidender Wettbewerbsvorteil. Über Eigenmarken wie ok.– und Caffè Spettacolo sowie die hauseigene Produktion von Laugenbackwaren lassen sich die interne Wertschöpfung und das Gewinnpotenzial der Valora Gruppe steigern. Gleichzeitig sind die Eigenmarken ein Alleinstellungsmerkmal, erlauben eine Abgrenzung von der Konkurrenz und bieten eine Alternative zu klassischen Markenprodukten. Entsprechend will Valora diese Stärken künftig noch mehr ausspielen und den Anteil der Eigenmarken am Gesamtmix erhöhen. Dabei strebt sie bei der Vermarktung der Eigenmarken eine noch klarere Positionierung an.

● Mehr Effizienz für eine bessere Profitabilität

Nicht nur Wachstum, sondern auch Profitabilität ist für Valora essenziell, um eine nachhaltige Finanzierung der Investitionen in die Expansion sowie für Innovationen sicherzustellen. In diesem Sinne setzt Valora alles daran, die Effizienz mittels folgender Stossrichtungen zu erhöhen:

Prozesse werden durch Automatisierung, Retail Analytics und effiziente Arbeitsabläufe verbessert und die verstärkte Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe erlaubt den Know-how-Transfer über die verschiedenen Länder, Formate und Themen hinweg. Gleichzeitig werden zusätzliche Synergien realisiert und die Einkaufskonditionen verbessert. Schliesslich wird die Zusammenarbeit mit reinen, vom Grosshandel unabhängigen Logistikpartnern gefördert oder dort, wo sinnvoll, die eigene Logistik optimiert. Insbesondere die Frische-Logistik ist in Zukunft von grosser Bedeutung. Denn aufgrund der Zunahme des Food- und Frischeanteils steigt auch die erforderliche Lieferfrequenz der Waren. Dabei sind Valora und ihre Partner spezialisiert auf den Umgang mit einer grossen Zahl an Lieferorten, kleinen Mengen abzuladender Güter und teils schwer zugänglichen Verkaufsstellen.

Innovation

● Neue Food- und Technologie-Konzepte

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, muss Valora über Innovationen neue Ertragsquellen erschliessen. Ziel ist es deshalb, frische Food- sowie weitere neue Konzepte und Produkte zu lancieren. Neue Technologien sollen zudem dazu eingesetzt werden, software-basierte Lösungen für Kunden, den Betrieb und die eigene Organisation zu entwickeln. Diese sollen in einem ersten Schritt das bestehende Geschäft unterstützen, die Produktivität und die Geschwindigkeit steigern, die Reichweite der Geschäftsmodelle erhöhen und den Kundennutzen vergrössern. In einem zweiten Schritt sollen die Lösungen auch Dritten zur Verfügung gestellt werden. Den Kunden will Valora nicht nur bei den Produkten, sondern auch beim Einkaufserlebnis Convenience bieten. Hierfür ist es wichtig, die Kunden bei neuen Lösungsansätzen schon früh miteinzu binden, um das Angebot auf Basis ihrer Rückmeldung zu verbessern.

Im Rahmen ihrer Innovationsbestrebungen hat sich Valora der kontinuierlichen Erneuerung verpflichtet. Dies erfordert neben dem Mut, Neues zu wagen, vor allem Schnelligkeit und Agilität. Sie setzt hierfür auf interne Expertise und baut die eigenen Kompetenzen in der Food- und Tech-Entwicklung weiter aus. Sie ist aber auch offen für die Innovationen 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.

Leistungsorientierte Kultur

● Mehr Unternehmertum, Kundenfokus und Arbeitgeber-Attraktivität

Um ihre Strategie umsetzen zu können, ist Valora auf unternehmerisch handelnde Betreiber angewiesen. Aus diesem Grund sollen bis 2025 mindestens 90 % der Verkaufsstellen im Agentur- oder Franchisemodell geführt werden. Damit der Anspruch an das Unternehmertum, der Kundenfokus und Innovationsbestrebungen gewährleistet werden können, ist eine agile Organisation notwendig. Valora wird deshalb in Zukunft ein noch stärkeres Augenmerk darauf legen.

Den Mitarbeitenden will Valora ein offenes, dynamisches Arbeitsumfeld bieten, in dem sie sich anhand zukunftsgerichteter Kompetenzen weiterentwickeln können – dies nicht nur vertikal, sondern auch horizontal. Das Kompetenzmodell von Valora schafft dabei Klarheit darüber, was von den Mitarbeitenden erwartet wird und welchen Beitrag sie selbst zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten können. Ziel

ist es, die Mitarbeitenden gemäss ihren Stärken einzusetzen, Talente zu fördern sowie sie dazu zu befähigen, selbstständig Initiative zu ergreifen und Ideen tatkräftig umzusetzen. Das nötige Rüstzeug dafür erhalten sie zum einen on-the-job, zum anderen durch gezielte Weiterbildungen.

Valora will auf diese Weise ihre Attraktivität als Arbeitgeberin stärken und damit die aussichtsreichsten Talente für sich gewinnen und langfristig halten. Gerade um Letzteres zu gewährleisten, achtet Valora bereits bei der Rekrutierung darauf, dass die künftigen Mitarbeitenden nicht nur über das nötige Fachwissen verfügen, sondern auch zur Kultur von Valora passen.

Nach- haltigkeit

● Für Mensch und Umwelt

Die Stakeholder von Valora erwarten zu Recht, dass sie als verantwortungsbewusstes Unternehmen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet. Entsprechend ist es das erklärte Ziel von Valora, profitables Wachstum mit nachhaltigem Wachstum in Einklang zu bringen, indem Betriebsabläufe, Prozesse und Produkte gezielt auf die sich verändernden Anforderungen ausgerichtet werden. Valora verfügt über einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz – basierend auf den drei Handlungsfeldern People, Planet und Products – und will mit ihren Ressourcen umsichtig umgehen. Priorität haben dabei faire Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden im Netzwerk und die Förderung von Talenten und Karrieren. Zudem will Valora ihren Einfluss auf die Umwelt reduzieren und setzt 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 operative Ziele 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.

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.

