

Sehr geehrte Aktionärinnen, Sehr geehrte Aktionäre

Die weltweite Coronapandemie und die behördlichen Einschränkungen zur Eindämmung setzten Valora massiv zu. Sie führten zu einem starken Rückgang der Kundenfrequenzen und einer tieferen Nachfrage insbesondere nach Food to go. Dennoch ist es Valora gelungen, 2020 ein positives EBIT von CHF 14.1 Mio. am oberen Ende des Finanzausblicks zu erzielen. Dies trotz dem gegenüber Vorjahr um –16.7% tieferen Aussenumsatz aufgrund der einschneidenden Coronaauflagen im Frühling sowie den wiederum verschärften Massnahmen ab dem Spätherbst. Geholfen haben ein guter Jahresstart, nachhaltiges Kostenmanagement und eine zwischenzeitliche Umsatzerholung im Zuge der behördlichen Lockerungen über den Sommer.

Dank einem soliden EBITDA von CHF 83.4 Mio., einem konsequenten Management des Net Working Capital und fokussierten Investitionsentscheidungen haben wir zudem einen starken Free Cashflow von CHF 38.1 Mio. erwirtschaftet. Ebenso haben wir die Nettoverschuldung der Gruppe reduziert (31.12.2020: CHF 211.8 Mio.) und damit die Bilanz weiter gestärkt.

Dabei sind wir Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionären, zu grossem Dank verpflichtet. Sie haben in einer mit grossen Unsicherheiten behafteten Zeit mit gut CHF 100 Mio. zur starken Bilanz beigetragen und geholfen, eine solide Basis für künftige Investitionen zu schaffen. Der Beitrag resultiert aus der im Jahr 2020 ausgesetzten Dividende und aus der erfolgreichen Kapitalerhöhung vom November. Das hat uns auch dabei unterstützt, dass wir den zusätzlichen Coronaspiegelraum für den «Leverage Ratio Covenant» unseres Syndikatskredits verbessern und auf Ende Juni 2022 verlängern konnten.

Ungeachtet der Krise haben wir auch 2020 in die Zukunft investiert. Der Ausbau der Produktionskapazitäten für Laugenbackwaren wurde nach Plan fertiggestellt. Zudem kommt der Umbau der in der SBB-Ausschreibung gesicherten Flächen in avec Convenience Stores und kiosk Verkaufsstellen mit mehr Food

nach einem kurzen coronabedingten Unterbruch gut vorwärts. Ebenso treiben wir die Entwicklung digitaler Convenience-Lösungen voran. Das zeigt sich am neuen Online-Store avec now mit Lieferung innerhalb einer Stunde und dem neuen avec 24/7-Store, der über den Normalbetrieb hinaus sonntags und bald auch nachts wie die avec box autonom funktioniert.

Dass wir trotz Krise zuversichtlich in die Zukunft blicken dürfen, ist insbesondere der Verdienst der Menschen in unserem Netzwerk. Die Mitarbeitenden haben mit immensem Einsatz zur Grundversorgung der Bevölkerung und Weiterentwicklung des Unternehmens beigetragen. Zudem haben die Mitarbeitenden in Kurzarbeit – zeitweise über die Hälfte der Valora Belegschaft – grosse Solidarität gezeigt. Wir danken allen Mitarbeitenden von ganzem Herzen für ihr wichtiges Engagement in dieser turbulenten Zeit.

Im Gegenzug hat sich Valora nach Kräften für die gesundheitliche und finanzielle Sicherheit der Mitarbeitenden und Partner eingesetzt. Zudem hat der Verwaltungsrat als Wertschätzung für die Leistungen entschieden, allen Mitarbeitenden im «Short-Term Bonus»-Plan den Bonus für das Jahr 2020 trotz verfehlter finanzieller Zielerreichung zur Hälfte ausbezahlen.

Der Verwaltungsrat dankt der Konzernleitung und dem ganzen Management, die sich 2020 durch ein starkes Krisenmanagement und eine weitsichtige Unternehmensführung ausgezeichnet haben. Seit dem 1. Juli 2020 verstärkt Beat Fellmann als neuer CFO die Konzernleitung. Im Juni ergänzten mit Markus Bernhard, Dr. Karin Schwab und Dr. Suzanne Thoma zudem drei neue Mitglieder den Valora Verwaltungsrat.

Wir sind überzeugt, dass das Foodvenience-Geschäft attraktiv bleiben und sich mit den Lockerungen der behördlichen Restriktionen erholen wird. Entsprechend verfolgen wir unsere Strategie konsequent weiter. Derzeit befinden wir uns aber in der zweiten Viruswelle, die noch nicht überstanden ist. Der Start

ins laufende Geschäftsjahr war schwierig und die Situation bleibt unverändert anspruchsvoll. Im zweiten Halbjahr 2021 dürfte sich das Geschäft aber deutlich erholen und per Ende Jahr sollten wir zu einer monatlichen Profitabilität zurückkehren, die vergleichbar ist zu jener in der Zeit vor der Coronakrise.

Leider wird die Generalversammlung 2021 noch einmal ohne die physische Präsenz der Aktionärinnen und Aktionäre stattfinden müssen. Wie im letzten Jahr haben Sie die Möglichkeit, Ihr Stimmrecht über den unabhängigen Stimmrechtsvertreter auszuüben. Aufgrund der unverändert hohen Unsicherheiten und um die strategische Handlungsfreiheit von Valora zu bewahren, beantragt der Verwaltungsrat der Generalversammlung, auf die Dividende 2020 zu verzichten. Wir sind davon überzeugt, dass der umsichtige Umgang mit den finanziellen Mitteln nicht nur im Interesse der Gesellschaft, sondern aller Stakeholder ist.

Wir schätzen es ausserordentlich, dass wir in dieser Krise auf Ihre aktive Unterstützung zählen dürfen. Wir sind überzeugt, dass wir dadurch, dank allen weiteren Massnahmen und vor allem auch dank dem Einsatz unserer Mitarbeitenden die Krise erfolgreich bewältigen und an frühere Erfolge anknüpfen werden. Herzlichen Dank dafür.

Mit den besten Grüssen



Franz Julen
Präsident des Verwaltungsrats



Michael Mueller
CEO

Coronapandemie

Das Jahr 2020 war geprägt von der weltweiten Coronapandemie. Ab Februar breitete sich das Coronavirus (COVID-19) auch in Europa und Nordamerika immer weiter aus – mit direkten Folgen für die Valora Kernmärkte Schweiz und Deutschland, aber auch Österreich, Luxemburg, die Niederlande und die USA. Die Behörden reagierten mit rigorosen Massnahmen zur Eindämmung des Virus.

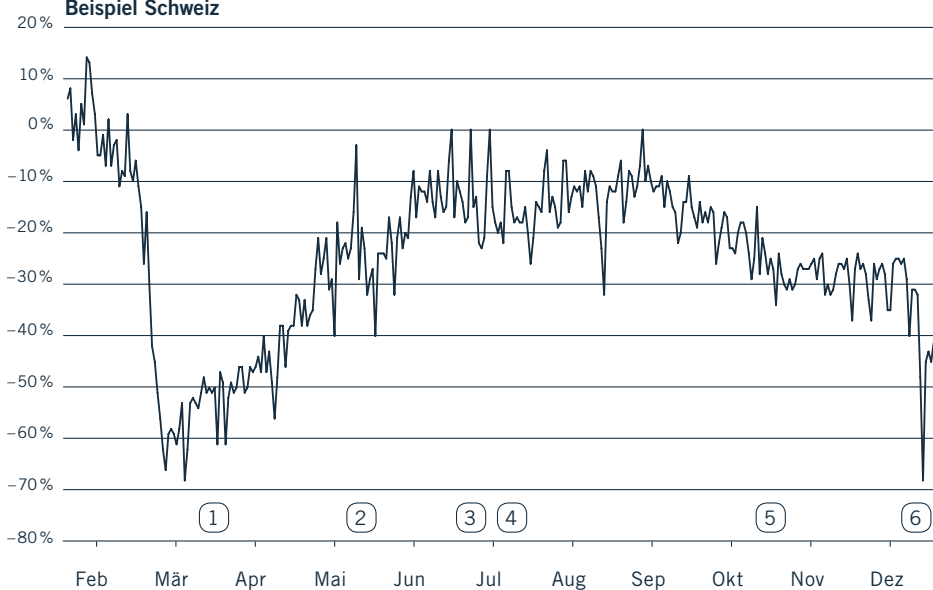
Infolge dieser Restriktionen und des dadurch ausgelösten Rückgangs der Kundenfrequenzen war Valora gezwungen, die Öffnungszeiten deutlich einzuschränken oder einige Verkaufsstellen ganz zu schliessen. Mit den tieferen Kundenfrequenzen ging auch ein markanter Rückgang beim Ausser-Haus-Kon-

sum einher. Diese Entwicklungen beeinflussten den Aussenumsatz der Valora Gruppe beträchtlich, was sich insbesondere auch in der Kategorie Food zeigte.

Gleichwohl konnte die Foodvenience-Anbieterin auch unter den strengsten Restriktionen zur Grundversorgung der Bevölkerung beitragen und erlebte während der Lockerungsphase vom Frühsommer bis zur zweiten Viruswelle, die im Spätherbst begann, eine Umsatzerholung. Dies gepaart mit einem guten Jahresstart im Januar und Februar, mit striktem Kosten- und umsichtigem Krisenmanagement und mit sehr engagierten Mitarbeitenden führte dazu, dass Valora das Jahr 2020 mit einem positiven EBIT von CHF 14.1 Mio. abschliessen konnte.

Mobilität an Verkehrsknotenpunkten 2020

Beispiel Schweiz



Ausgangswert = Median der 5-Wochen-Periode 3. Jan. bis 6. Feb. 2020

Massnahmen der Behörden (Auswahl):

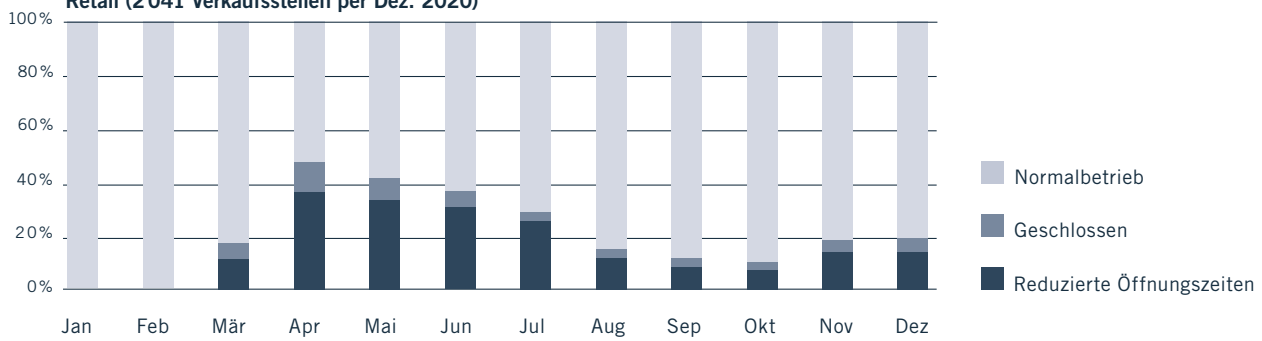
- (1) Verschärfungen mit Schliessung von Schulen, Empfehlung zur Meidung des öffentlichen Verkehrs und zu Homeoffice (13. März) und Schliessung von Grenzen, Läden, Restaurants und Freizeiteinrichtungen (16. März)
- (2) Öffnung von Schulen, Läden und Gastronomie (11. Mai)
- (3) Grenzöffnungen (15. Juni) und grosszügige Lockerungen (22. Juni)
- (4) Maskenpflicht in öffentlichen Verkehrsmitteln (6. Juli)
- (5) Verschärfungen mit ausgeweiteter Maskenpflicht und Homeoffice-Empfehlung (19. Oktober)
- (6) Verschärfungen mit Laden-Sperrstunde ab 19 Uhr und Schliessungen an Sonn- und Feiertagen (11. Dezember) sowie Schliessung von Restaurants und Freizeiteinrichtungen (22. Dezember)

Quellen: Google und Eidgenössisches Bundesamt für Gesundheit, 2020

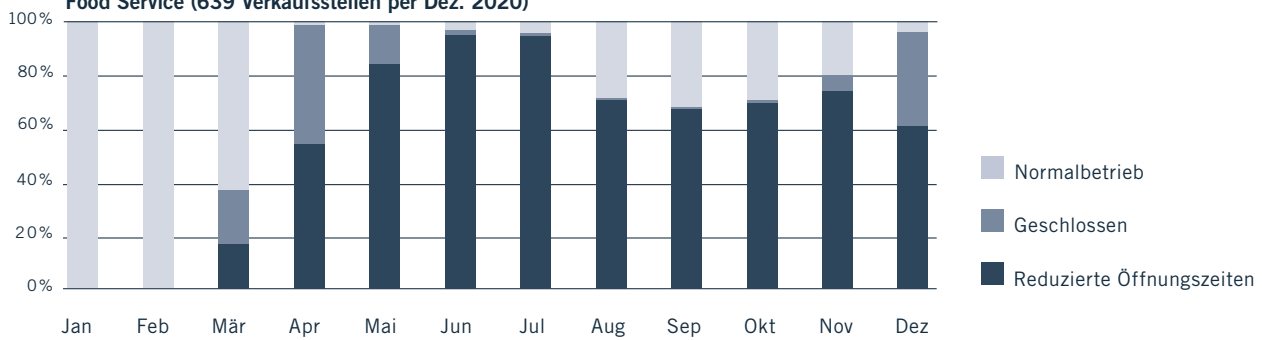
Coronapandemie

Öffnungszeiten der Valora Gruppe 2020 aufgrund behördlicher COVID-19-Restriktionen

Retail (2 041 Verkaufsstellen per Dez. 2020)

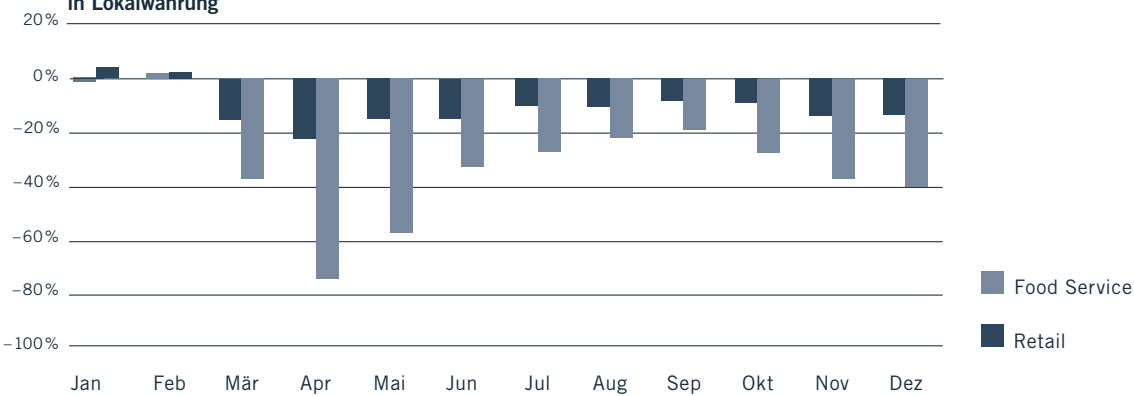


Food Service (639 Verkaufsstellen per Dez. 2020)



Aussenumsatz der Valora Divisionen: Abweichung 2020 ggü. 2019

in Lokalwährung



Aussenumsatz in Mio. CHF

2 233

EBIT in Mio. CHF

14.1

Verkaufsstellen

2 680

Anzahl Mitarbeitende im Netzwerk

~ 15 000

Stück Produktion Backwaren pro Jahr

~ 600 Mio.



Kennzahlen

		31.12.2020	31.12.2019	Veränderung
Aussenumsatz ¹⁾	Mio. CHF	2 233.3	2 680.6	-16.7%
Nettoumsatzerlös	Mio. CHF	1 697.4	2 029.7	-16.4%
EBITDA ¹⁾	Mio. CHF	83.4	157.4	-47.0%
in % des Nettoumsatzerlöses	%	4.9	7.8	
Betriebsergebnis (EBIT)	Mio. CHF	14.1	91.5	-84.6%
in % des Nettoumsatzerlöses	%	0.8	4.5	
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Mio. CHF	-6.2	73.6	-108.4%
in % des Nettoumsatzerlöses	%	-0.4	3.6	
in % des Eigenkapitals	%	-0.9	11.8	
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ²⁾				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	241.3	290.3	-16.9%
Leasingzahlungen, netto	Mio. CHF	-143.7	-128.2	n.a.
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-59.5	-86.1	-30.9%
Free Cashflow ^{1) 2)}	Mio. CHF	38.1	76.0	-49.9%
Gewinn je Aktie ²⁾	CHF	-1.55	18.68	-108.3%
Free Cashflow je Aktie ^{1) 2)}	CHF	9.53	19.30	-50.6%
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 827	1 796	+1.7%
davon Agenturen		1 148	1 133	+1.3%
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		846	929	-8.9%
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle	CHF 000	929	1 130	-17.8%
Aktienkurs	CHF	173.80	270.00	-35.6%
Börsenkapitalisierung	Mio. CHF	762	1 064	-28.4%
Flüssige Mittel	Mio. CHF	229.7	122.7	+87.3%
Verzinsliches Fremdkapital	Mio. CHF	1 469.2	1 491.8	-1.5%
Eigenkapital	Mio. CHF	685.0	626.1	+9.4%
Bilanzsumme	Mio. CHF	2 445.9	2 392.8	+2.2%
Anzahl Mitarbeitende	FTE	3 578	3 906	-8.4%
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeitende ²⁾	CHF 000	474	520	-8.7%

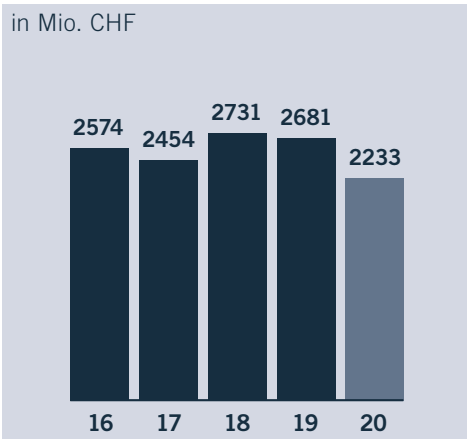
Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Definition der alternativen Performancekennzahlen auf Seite 225

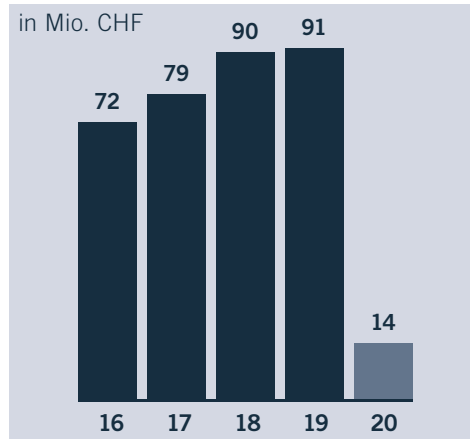
²⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

Kennzahlen

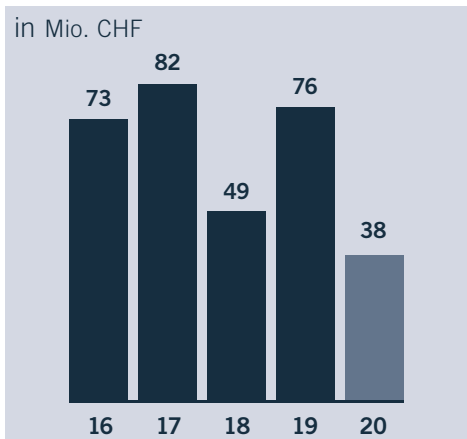
Aussenumsatz



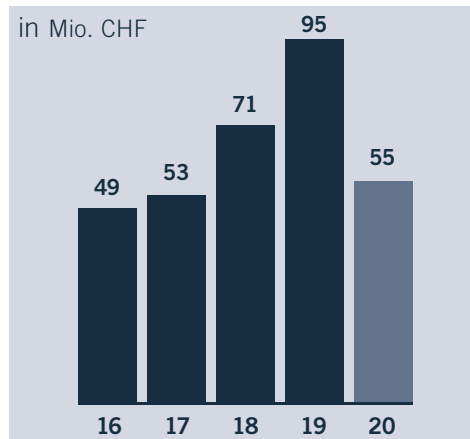
EBIT



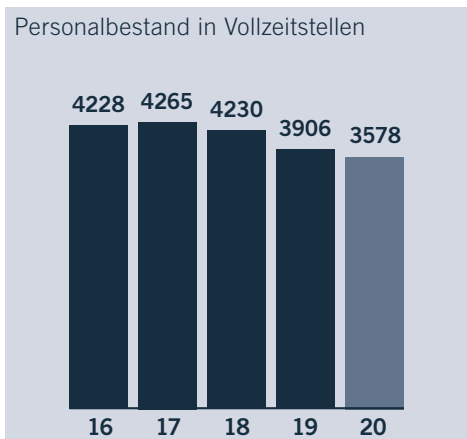
Free Cashflow



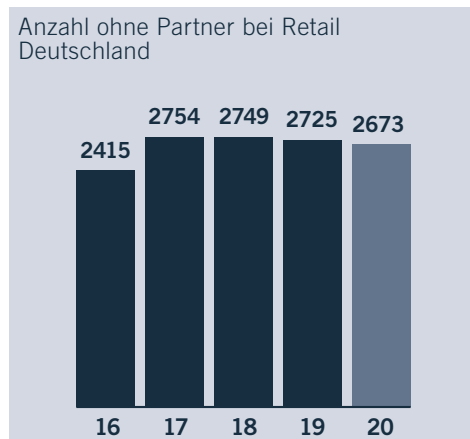
Investitionen



Mitarbeitende



Verkaufsstellen



Interview CEO

«Mit ihrem resilienten Geschäftsmodell behauptet sich Valora auch in der Coronakrise.»

*Michael Mueller
CEO Valora Gruppe*



Michael Mueller, wie haben Sie das Geschäftsjahr 2020 erlebt?

Niemand hätte Anfang 2020 gedacht, dass eine Pandemie unser aller Leben derart drastisch beeinflussen würde. Die Coronakrise hat auch die Geschäftsentwicklung von Valora 2020 erheblich beeinträchtigt. Aufgrund der behördlichen Restriktionen zur Viruseindämmung sind die Kundenfrequenzen regelrecht zusammengebrochen – während des ersten Lockdowns an den Hochfrequenzlagen gar um bis zu –80%. Folglich ist unser Umsatz um –17% zurückgegangen. Und doch: Wir haben bewiesen, dass sich Valora dank eines resilienten Geschäftsmodells auch unter widrigsten Umständen behaupten kann.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Geschäftsergebnis von Valora?

Ich freue mich, dass wir im 2020 trotz allem mit einem positiven operativen Gewinn von CHF 14 Mio. und einem starken Free Cashflow von CHF 38 Mio. abschließen konnten – das EBIT lag trotz zweiter Viruswelle ab dem Spätherbst und erneut strengeren Restriktionen am oberen Ende unseres Finanzausblicks. Der gute Start ins Jahr, die Umsatzerholung zwischen der schrittweisen Aufhebung des ersten Lockdowns ab Ende April und dem Beginn der zweiten Welle, eine relativ stabile Bruttogewinnmarge und eine konsequente Kostenkontrolle haben uns dabei geholfen. Es ist aber vor allem der Verdienst unserer Mitarbeitenden und Betreiberpartner. Sie haben sich in diesen beruflich wie privat schwierigen Zeiten mit viel Herzblut für unsere Kundinnen und Kunden und für Valora eingesetzt. Ihnen gebührt all mein Respekt und mein Dank.

Was waren die Hauptsäulen Ihrer Krisenstrategie?

Über die vergangenen Jahre haben wir uns als fokussierte Foodvenience-Anbieterin stark in unseren Märkten positioniert. Auch während der Lockdowns konnten wir die Kontinuität des Geschäfts sicherstellen und zur Grundversorgung der Bevölkerung beitragen.

Interview CEO

Mit umfassenden Schutzkonzepten haben wir die Sicherheit unserer Mitarbeitenden und Kunden gewährleistet. In finanzieller Hinsicht haben wir unser Net Working Capital bereits früh in der Krise aussergewöhnlich streng gesteuert und Investitionen verschoben oder priorisiert. Vor allem haben wir frühzeitig umfassende Massnahmen zur Senkung der Kostenbasis getroffen. Diesen Weg gehen wir auch konsequent weiter.

Sie haben 2020 die Hälfte des Bruttogewinn-Rückgangs mit Einsparungen kompensiert. Wie das?

Gegenüber 2019 haben wir fast 12% der Kosten eingespart, indem wir Projekte gezielt priorisiert, unser Verkaufsstellen-Netzwerk optimiert und zentrale Kosten verstärkt reduziert haben. Für unsere Mitarbeitenden haben wir Kurzarbeit beansprucht – zeitweise für mehr als die Hälfte der Belegschaft. Dadurch kam es zum Glück nur zu wenigen Entlassungen.

«Wir konnten 2020 mit einem positiven EBIT und einem starken Free Cashflow abschliessen.»

Haben Sie die Mitarbeitenden in Kurzarbeit zusätzlich unterstützt?

Wir haben den Lohnausfall der Mitarbeitenden in Kurzarbeit gerade während der Anfangsphase bis zu 100% ausgeglichen. Danach haben wir sichergestellt, dass er dort 20% nicht übersteigt, wo der Staat weniger als 80% der Lohnzahlungen übernimmt, wie in Deutschland. Gleichzeitig haben wir mit einem tiefen zweistelligen Millionenbetrag unsere Franchise- und Agenturpartner subventioniert und ihnen bei Liquiditätsgapen ausgeholfen. Ebenso haben wir sie bei den Anträgen für staatliche Leistungen eng begleitet.

Inwiefern haben Sie Ihr Verkaufsstellen-Netzwerk optimiert?

Je nach Strenge der behördlichen Vorgaben entwickelten sich die Kundenfrequenzen unterschiedlich. In diesem dynamischen Prozess passten wir die Öffnungszeiten kontinuierlich an die aktuelle Situation an. Zum Höhepunkt des Lockdowns im April 2020 haben wir rund 40% der Verkaufsstellen mit reduzierten Öffnungszeiten betrieben und etwa 20% waren geschlossen – letzteres teils auch behördlich angeordnet. Trotz der wiederum verschärften Restriktionen verringerten sich diese Werte Ende Jahr auf etwa 25% bzw. 15%. Coronabedingt aufgeben mussten wir lediglich rund 40 von gut 2700 Verkaufsstellen.

Wo hat Sie die Krise am stärksten getroffen?

Die Restriktionen führten zu einem Rückgang der Möglichkeit, des Bedarfs und der Lust, sich ausser Haus zu verpflegen. Unter diesen Einflüssen litten die Food-Kategorie und insbesondere die Food-Service-Formate BackWerk, Ditsch, Caffè Spettacolo und Brezelkönig. Sie sind nicht nur aufgrund ihres Food-Angebots, sondern auch aufgrund ihrer Standorte vornehmlich an Lagen des öffentlichen Verkehrs besonders exponiert. Insgesamt ging der Umsatz der hochmargigen Food-Kategorie in Lokalwährung um –28% zurück. Im Januar und Februar war dieser noch um fast +3% gewachsen.

Wovon hat das Retail-Geschäft denn profitiert?

Einerseits sind die Retail-Formate auch in der Agglomeration, an Tankstellen und in Einkaufszentren präsent – Standorte, die vergleichsweise gut frequentiert waren. Andererseits führen wir im Retail-Geschäft ein breiteres Produktportfolio als im Food Service. Gerade auch die hohe Kompetenz in den Kategorien Tabak und Presse hat sich als Stärke in der Krise erwiesen. Trotz einem um –13% tieferen Aussenumsatz konnte Retail so eine EBIT-Marge von fast 2% realisieren.

Und wie sieht die Marge bei Food Service aus?

Lässt man die Abschreibungen ausser vor, lag die Food-Service-Marge auf Stufe EBITDA bei rund 8% und damit sogar über derjenigen von Retail. Das ist Ausdruck einer soliden Profitabilität, auch wenn der Aussenumsatz 2020 um fast einen Drittel zurückgegangen ist.

«Den Mitarbeitenden gebührt all mein Respekt und mein Dank.»

Wie hat sich denn das B2B-Geschäft mit Laugenbackwaren entwickelt?

Den Einfluss des stark eingebrochenen Ausser-Haus- bzw. Food-Service-Markts haben wir zwar auch dort gespürt, jedoch weniger deutlich als im Geschäft mit unseren Food-Service-Formaten. Das sehr internationale Portfolio an Food-Service-Kunden, die nicht nur an Hochfrequenzlagen tätig sind, hat sicherlich dazu beigetragen. Dank innovativen Produktkreationen haben wir nicht nur neue Aufträge von bestehenden Kunden erhalten, sondern auch neue Kunden, etwa aus dem Einzelhandel, dazugewonnen. Ausserdem zeigte sich die Situation in Europa anders als in den USA. Dort sind wir im B2B-Geschäft weiterhin gewachsen. Geholfen hat auch, dass wir in unserem Werk in Cincinnati dank der neuen Produktionslinie jetzt in der Lage sind, Waren in konsumentengerechten Mengen, teils einzelverpackt, für die Retailer abzupacken – das kam in der Pandemie genau rechtzeitig.

Haben Sie auch sonst an der Attraktivität Ihres Food-Angebots gearbeitet?

Natürlich. Als Reaktion auf den Trend zu einem höheren Ernährungsbewusstsein haben wir zum Beispiel bei Brezelkönig innovative Produkte mit pflanzlichem Fleischersatz lanciert. Bei avec haben wir das vegane und vegetarische Frische-Angebot ausgebaut. Und bei

Interview CEO

BackWerk haben wir das gesamte Sortiment der belegten Waren weiterentwickelt.

Gab es trotz Krisenmodus auch Chancen, die Sie 2020 für sich nutzen konnten?

Auf jeden Fall. Das sich weiter verändernde Kundenverhalten und die Coronapandemie geben digitalen, kontaktarmen Convenience-Lösungen Schub. Entsprechend haben wir deren Entwicklung konsequent vorangetrieben und unsere eigenen Kompetenzen ausgebaut.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Der automatisierte Self-Checkout ist ein gutes Beispiel dafür. Aufgrund des grossen Kundenzuspruchs wurde die Vertragslaufzeit für die rund um die Uhr zugängliche, kassenlose avec box an der ETH Zürich Höggerberg um ein weiteres Mal bis Ende Mai 2021 verlängert. In den beiden avec Stores in Zürich Oerlikon testen wir seit Dezember 2020 ergänzend zum Normalbetrieb Self-Checkout mittels avec App. Darüber hinaus haben wir Ende Januar 2021 mit avec 24/7 ein Hybridmodell lanciert. Ist der avec Store unter der Woche ein herkömmlicher Laden mit Personal, schaltet er am Sonntag auf autonomen Betrieb um. Sobald das coronabedingte Nachtverkaufsverbot in Zürich aufgehoben wird, kann auch nachts mit der App eingekauft werden.

«Das sich verändernde Kundenverhalten gibt digitalen Convenience-Lösungen Schub.»

E-Commerce, Delivery und Loyalitätsprogramme erfahren immer grösseren Zuspruch.

Ja, deshalb haben wir mitten im ersten Lockdown die Pilotversion unseres Online-Stores www.avecnow.ch eingeführt. Innerhalb einer guten Stunde werden kleinere Convenience-Einkäufe

geliefert. Vorerst ist das Angebot in Zürich verfügbar. Unsere Schweizer Food-Service-Formate haben wir zudem alle auf die Delivery-Plattformen von Drittanbietern gebracht. Ausserdem haben wir nun eine optimierte Version der Caffè Spettacolo Loyalty App zusammen mit einer neuen Web-Lösung zur schweizweiten Vorbestellung von Kaffee.

«Valora investiert in die Zukunft.»

Gibt es weitere Erfolge in Sachen Digitalisierung?

In Sachen Prozesseffizienz haben wir 2020 den letzten Baustein in der Einführung einer gemeinsamen, zukunftsfähigen ERP-Plattform in der Division Retail gelegt. Die Verkaufsstellen in der Schweiz, Luxemburg und neu auch in Deutschland arbeiten nun auf der selben IT-Plattform mit einem gemeinsamen Warenwirtschaftssystem.

Haben Sie 2020 auch sonst in die Umsetzung Ihrer Strategie investiert?

Trotz Pandemie haben wir 2020 CHF 55 Mio. investiert. Die Investitionen entsprechen rund 60% derjenigen vom Vorjahr. Im ersten Quartal haben wir den Ausbau der Laugen-Produktionsstätten in Deutschland und den USA vollständig und nach Plan abgeschlossen. Zudem haben wir weiter in die Umwandlung der durch die SBB-Ausschreibung bis 2030 gesicherten Standorte in avec Convenience Stores und modernisierte kiosk Verkaufsstellen mit mehr Food investiert.

Kommen Sie mit den SBB-Umbauten voran?

Zu Jahresbeginn verliefen die Umwandlungsarbeiten wie geplant. Dann folgte ein coronabedingter Baustopp bis Ende Juni. In der Zwischenzeit kommen wir wieder gut voran. Umgebaut sind unter anderem bereits mehrere ehemalige Migrolino Flächen an sehr attraktiven

Standorten. Zeitlich nach hinten schieben müssen wir lediglich 30 Umbauten. Wir gehen davon aus, dass das Projekt im Jahr 2022 abgeschlossen sein wird.

Was sagen die Kundinnen zu den neuen avec Stores?

Die ersten Indikationen sind vielversprechend. Die umgewandelten Verkaufsstellen an SBB-Standorten und auch an Tankstellen, wo wir mit avec ebenfalls expandieren, zeigen gegenüber bestehenden Läden eine überdurchschnittliche Leistung. Auch das Kundenfeedback stimmt uns positiv. Ähnliches stellen wir übrigens auch für unsere beiden deutschen BackWerke in Moers und Neuss fest, die wir in einem Pilot auf Basis des erfolgreichen niederländischen Konzepts modernisiert haben.

«Wir verfügen über eine starke Bilanz und sind finanziell stabil und flexibel aufgestellt.»

















Valora will auch nachhaltiger werden. Haben Sie Fortschritte gemacht?

Wir haben uns im vergangenen Jahr insbesondere hinsichtlich Kurzarbeit und Partnerunterstützung als verlässliche Arbeitgeberin gezeigt. Zudem haben wir unser Sortiment wo immer möglich rasch und effizient der Situation angepasst, um Food Waste zu vermeiden. Wir arbeiten auch mit Organisationen wie Too Good To Go, mit der wir seit 2019 über 270000 Food-Portionen gerettet haben. Auch weitere krisenunabhängige Initiativen wie die Lancierung einer neuen Job-Plattform oder den Wechsel auf 100% Fairtrade-Kaffee bei allen Eigenmarken haben wir erfolgreich abgeschlossen. Aber ja, wir wurden durch Corona in unseren Bestrebungen gebremst. Das Commitment bleibt jedoch: Nachhaltigkeit soll Teil unseres täglichen Handelns werden.

Interview CEO

VERKAUFSSTELLEN-NETZWERK

31.12.2020

Format		 Schweiz	 Deutschland	 Luxemburg	 Österreich	 Niederlande	TOTAL
RETAIL	 k kiosk	868	211	68			1 147
	 avec	164	4				168
	 Press & Books	24	155	2	10		191
	 cigo & Subformate		402				402
	 ServiceStore DB		105				105
	 U-Store		24				24
FOOD SERVICE	 BackWerk	1	286		24	31	342
	 Ditsch		198				198
	 Brezelkönig	62			3		65
	 Caffè Spettacolo	31		4			35
	 SuperGuud	3					3
TOTAL		1 153	1 385	74	37	31	2 680

Ende Jahr hat Valora das Kapital erhöht. Was war dafür ausschlaggebend?

Im November 2020 haben wir 440000 Aktien erfolgreich platziert und einen Bruttoerlös von CHF 70 Mio. generiert. Das führte letztlich zu einem höheren Cash-Bestand und einer tieferen Nettoverschuldung (CHF 212 Mio. per Ende 2020). Auf dieser Basis konnten wir unseren zusätzlichen Coronaspiegelraum für den «Leverage Ratio Covenant» des im April auf CHF 150 Mio. aufgestockten Syndikatskredits zu unseren Gunsten verbessern und um ein Jahr auf Ende Juni 2022 verlängern. So verfügt Valora über eine starke Bilanz sowie ein vorteilhaftes Schuldenfälligkeitsprofil und ist auch in diesen turbulenten Zeiten finanziell stabil und flexibel aufgestellt.

Damit sind Übernahmen noch ein Thema?

Ja. Wir wollen nicht nur in unser Kerngeschäft investieren, sondern auch von einer möglichen krisenbedingten Marktkonsolidierung profitieren.

Ist das Foodvenience-Geschäft überhaupt noch attraktiv?

Wir sind überzeugt, dass sich der Ausser-Haus-Konsum an Hochfrequenzstandorten erholen wird, sobald die Restriktionen gelockert werden. Anzeichen dafür gab es mit den Lockerungen nach dem Lockdown im Frühjahr. Der Foodvenience-Markt wird auch zukünftig attraktiv bleiben.

Valora ist zur Hälfte an Hochfrequenzlagen des öffentlichen Verkehrs präsent. Kommt die Mobilität zurück?

Die Menschen werden wieder mehr unterwegs sein. Einige werden aber vermutlich auch künftig vermehrt im Homeoffice arbeiten. Gemäss Hochrechnungen dürfte der Einfluss auf die Mobilitätszahlen gegenüber dem Vorkrisenjahr bei rund –5 bis –10% liegen. Wichtig ist für uns, dass sich die Mieten an diese neuen wirtschaftlichen Gegebenheiten der Ladenstandorte angleichen.

«Das Foodvenience-Geschäft bleibt auch künftig attraktiv.»

Interview CEO

Wie ist der Stand der Verhandlungen mit den Vermietern?

Trotz der andauernden Frequenzverluste wurden die Mieten für unser Gesamtportfolio im Jahr 2020 lediglich um etwas mehr als –10% reduziert – dies grösstenteils nur für die Lockdown-Perioden. Die hohen Mindestmieten in den umsatzabhängigen Mietverträgen verunmöglichten dabei eine ausbalancierte Risikoverteilung mit den Vermietern. Die Verhandlungen für 2021 und darüber hinaus dauern unvermindert an. Ungeachtet dessen gehen wir davon aus, dass die Krise zu Leerständen und damit zu günstigeren Neumieten auch für attraktive Lagen führen wird.

«Mit der Lockerung der Restriktionen wird sich der Ausser-Haus-Konsum erholen.»

Nehmen Sie Anpassungen an Ihrer Strategie 2025 vor?

Die 2019 kommunizierte Strategie hat weiterhin Bestand. Für 2021 haben wir Investitionen von rund CHF 60 Mio. geplant – hauptsächlich für die weiteren SBB-Umbauten. Für unseren langfristigen Erfolg sind Wachstum, Innovation, Effizienz, eine leistungsorientierte Kultur und Nachhaltigkeit essenziell. Wir erachten auch die gesetzten operativen Finanzziele als realistisch. Dabei kann es zu kleineren zeitlichen Abweichungen kommen in Abhängigkeit davon, wie schnell die Krise bewältigt ist.

Wie wird es 2021 weitergehen?

Heute befinden wir uns noch voll in der zweiten Pandemiewelle. Die Auswirkungen sind dabei stärker ausgefallen, als wir antizipiert haben. Trotz schrittweisen Lockerungen der behördlichen Restriktionen ab März 2021 dürfte die Kundenfrequenz bis Mitte Jahr verhältnismässig tief bleiben. Im zweiten Halbjahr sollte sich das Geschäft aber

über Vorjahr entwickeln. Es ist anzunehmen, dass sich die Nachfrage nach Food to go aufgrund der andauernden Restriktionen langsamer erholen wird als andere Kategorien. Food bleibt aber der Haupttreiber unseres Wachstums. Die Food-Kategorie dürfte später aber überdurchschnittlich von der Erholung profitieren. Der Investitionsfokus liegt aktuell auf der Umwandlung der SBB-Flächen. Zum anderen forcieren wir die Entwicklung neuer digitaler Convenience-Lösungen.

Wie wird das Ergebnis 2021 ausfallen?

Unser Geschäftsmodell zeigt sich in dieser Krise vor allem auch dank dem Retailgeschäft als belastbar. Wichtig ist, dass wir die Kostenbasis im Griff behalten. Diese haben wir 2020 umfangreich und nachhaltig angepasst. Davon können wir jetzt profitieren. Heute gehen wir davon aus, per Ende 2021 auf Monatsbasis wieder vergleichbar profitabel zu sein, wie wir es in der Zeit vor der Krise waren. Nach wie vor ist aber ungewiss, wann und in welchem Umfang es zu Lockerungen kommt. So können wir jetzt auch noch keine gefestigte Aussage zum Ergebnis 2021 machen. Mit der Publikation der Halbjahresergebnisse 2021 werden wir eine erneute Lagebeurteilung vornehmen.

«Food ist weiterhin der Haupttreiber unseres Wachstums.»

Was ist Ihre grösste Herausforderung?

Die Entspannung der epidemiologischen Lage scheint mit der breiten Impfstoff-Verfügbarkeit greifbar. Bis zum Impferfolg wird es aber noch eine Weile dauern. Das verlangt von allen Mitarbeitenden in unserem Netzwerk – nach bereits einem Jahr im Krisenmodus – noch einmal viel ab. Wir müssen alles daran setzen, die Mitarbeitenden dabei bestmöglich zu unterstützen.

Wie geht es den Mitarbeitenden?

Es ist unglaublich, auf welches Engagement wir zählen dürfen. Die Mitarbeitenden haben das vergangene Jahr mit viel Durchhaltewillen, Eigenverantwortung und Weitblick gemeistert. Die Art und Weise, wie sie auch jetzt mit der Situation umgehen, beeindruckt mich und die gesamte Konzernleitung tief und gibt uns die Gewissheit, dass Valora mit ihren Mitarbeitenden gestärkt aus der Krise hervorgehen wird.

«Gemeinsam werden wir gestärkt aus der Krise hervorgehen.»

Mit welcher persönlichen Grundhaltung gehen Sie 2021 an?

Gemeinsam haben wir 2020 dank guter Arbeit und strenger Kostendisziplin eine starke Basis für Investitionen in die Zukunft gelegt. Wir sind trotz Krise nicht stillgestanden, sondern haben uns für weiteres Wachstum gerüstet. Daran knüpfen wir 2021 an. Gemeinsam werden wir die Pandemie-Auswirkungen bewältigen. Dafür braucht es die Unterstützung und Solidarität aller.

Konzernstruktur

Verwaltungsrat

Franz Julen

Präsident

Sascha Zahnd

Vizepräsident

Audit Committee

Markus Bernhard

Präsident

Dr. Karin Schwab

Mitglied

Sascha Zahnd

Mitglied

Nomination/Compensation Committee

Michael Kliger

Präsident

Insa Klasing

Mitglied

Dr. Suzanne Thoma

Mitglied

Konzernleitung

Michael Mueller

CEO Gruppe

Beat Fellmann

CFO Gruppe

Thomas Eisele

CEO Food Service

Roger Vogt

CEO Retail

Group of Leaders

Corporate

Adriano Margiotta

Group General Counsel,
Corporate Secretary and
Head Sustainability

Michael Wirth

Head Digital Product
Development

Michael Paulsen

Head Group Controlling

Hilmar Scheel

Managing Director
bob Finance

Christina Wahlstrand

Head Corporate Communi-
cations & Branding

Food Service

Karl Brauckmann

Managing Director
Food Service Deutschland

Sebastian Gooding

Managing Director
Ditsch Produktion/B2B

Monika Zander

Managing Director
Food Service Schweiz

Retail

Philipp Angehrn

Head Retail Operations

Lars Bauer

Head Retail Sales
DE/AT/LUX

Matthias Müller

Head Category Manage-
ment Food & Convenience

René Trapp

Head Category
Management Non-Food