

Goodbye des Präsidenten



Nach 15 Jahren im Verwaltungsrat, davon fünf Jahre als Präsident, ist für mich jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, mich zu verabschieden. Weil ich weiss, dass Valora in guter Verfassung ist, Verwaltungsrat und Management stark aufgestellt sind und wir über einen klaren Plan für die Zukunft verfügen.

Gemeinsam mit Verwaltungsrat, Management und all den grossartigen Menschen im Valora Netzwerk durfte ich eine riesige Transformation vorantreiben. Mit der Digitalisierung und dem enormen Wandel der Medienlandschaft haben wir das Unternehmen neu erfunden. Wir haben Valora über diverse Verkäufe, Zukäufe und den Ausbau des Food-Geschäfts darauf fokussiert, wofür sie heute steht: Foodvenience. Richtungsweisend waren für mich unter anderem die Akquisitionen von Ditsch und

BackWerk, der Gewinn der SBB-Ausschreibung und natürlich zahlreiche Innovationen wie die avec box. Dank ihrem resilienten Geschäftsmodell hat Valora auch die Pandemie bisher gut überstanden. Darauf dürfen wir alle stolz sein.

Ich freue mich sehr, dass wir mit Sascha Zahnd, bisheriger Vizepräsident, eine starke Führungspersönlichkeit zur Wahl als meinen Nachfolger vorschlagen können. Er kennt Valora, er kann Retail, er versteht Produktion und er ist ein Digitalisierungspionier, der Valora gemeinsam mit dem Management strategisch weiterentwickeln wird.

Zum Schluss bedanke ich mich ganz herzlich. Bei allen Mitarbeitenden für ihren leidenschaftlichen Einsatz. Bei Management und Verwaltungsrat für die ausgezeichnete, inspirierende Zusammenarbeit. Und bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr grosses Vertrauen!

*Alles Gute und bleiben Sie gesund
Ihr Franz Julen*

Brief an die Aktionärinnen und Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen, Sehr geehrte Aktionäre

Valora ist auf dem Weg der Erholung. Wir haben 2021 mit einem EBIT von CHF 30.3 Mio. erfolgreich abgeschlossen und damit die noch vor der Omikron-Welle kommunizierte Ergebniserwartung voll erfüllt. Und es ist uns auch gelungen, zu einem positiven Konzernergebnis (CHF 8.3 Mio.) zurückzukehren. Diese Entwicklung zeigt, dass unsere Foodvenience-Strategie richtig ist und über ein hohes Wertschöpfungspotenzial verfügt.

Wir haben 2021 dank Impffortschritt und Lockerungen klare Hinweise auf eine Normalisierung gesehen. Das lässt erahnen, wie sich das Geschäft entwickeln wird, wenn keine wesentlichen Coronarestriktionen mehr notwendig sind. Mit unserem strategischen Fokus auf Food sind wir bestens auf weiteres Wachstum ausgerichtet. Nach dem harten Lockdown von Januar und Februar ist der Food-Umsatz dreimal so stark gewachsen wie der gesamte Ausenumsatz. Ebenso hat die Food-Service-Division klar aufgeholt mit entsprechender Hebelwirkung auf die Profitabilität und einem EBIT, das deutlich über dem Break-even lag.

Auch im vergangenen Jahr haben wir kostendiszipliniert gearbeitet und auf unsere Investitionsausgaben geachtet. Mit dem Net Working Capital sind wir weiterhin fokussiert umgegangen. Dadurch und dank einem soliden EBITDA von CHF 95.5 Mio. haben wir einen Free Cashflow von CHF 25.1 Mio. erwirtschaftet.

Valora ist nicht nur mit ihrem Geschäft gut positioniert, sondern verfügt auch über eine solide Bilanz mit einer verbesserten Eigenkapitalquote vor Mietverbindlichkeiten von 51.0% und einer stabilen Nettoverschuldung (31.12.2021: CHF 209.3 Mio.). Dazu haben Sie, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, auch Ihren persönlichen Beitrag geleistet, indem Sie an der Generalversammlung 2021 einem Dividendenverzicht zugestimmt haben. Damit haben Sie ganz direkt dazu beigetragen, dass das Unternehmen in dieser unsicheren Zeit die volle strategische Handlungsfreiheit

wahren konnte. Dafür sind wir Ihnen dankbar. Die von Ihnen im Rahmen der Kapitalerhöhung vom November 2020 ermöglichten zusätzlichen Mittel von CHF 70 Mio. stehen nach wie vor in vollem Umfang für weitere strategische Projekte zur Verfügung.

Mit der Umsetzung unserer Strategie sind wir 2021 gut vorangekommen: Die Akquisition des deutschen Snack-Profis Back-Factory war dabei ein grosser Meilenstein. Dadurch sind wir nicht nur stärker in Innenstädten vertreten, sondern gemessen am Vorkrisenniveau neu unter den fünf grössten Gastro-Unternehmen Deutschlands. Neben attraktiven Standorten abseits der Pendlerströme profitieren wir auch von signifikanten Synergien. Gleiches gilt für die neue Partnerschaft mit Moveri, mit der wir unser Schweizer Tankstellengeschäft unter der Marke avec verdoppeln.

Die SBB-Umbauten haben wir weiter vorangetrieben und können im Geschäftsverlauf der bereits umgebauten Verkaufsstellen wichtige Erfolge vermelden. Der Food-Umsatz ist dort zwischen März und Dezember 2021 im Vergleich zu noch nicht umgebauten Standorten überproportional gestiegen. Schliesslich haben wir auch unsere Angebotsverfügbarkeit ausgebaut – einerseits über autonome Self-Checkout-Lösungen, andererseits über das Automatengeschäft, in das wir im Dezember 2021 eingestiegen sind. So können wir 24/7 für die Kundinnen und Kunden da sein.

Das alles möglich gemacht haben die mehr als 15000 Mitarbeitenden in unserem Netzwerk. Trotz coronabedingter Herausforderungen haben sie sich mit viel Leidenschaft dafür eingesetzt, dass wir unsere Ziele erreichen.

Gemeinsam haben wir 2021 viel geschafft und die Zeichen für eine rasche, markante Erholung stehen gut. Die Entwicklung, die wir 2021 gesehen haben, dürfte sich mit Aufhebung der wesentlichen Einschränkungen fortsetzen. Für das Geschäftsjahr 2022 erwarten wir daher trotz rauem Start weiterhin ein EBIT von CHF 70 Mio. (+/- ~10%). Wir wollen dabei alles dar-

an setzen, dass auch Sie als Aktionärinnen und Aktionäre vom Aufschwung profitieren werden. Ebenso bestätigen wir unseren längerfristigen, ursprünglich für 2025 gegebenen Ausblick, wobei wir aber die operativen Ziele aufgrund der Pandemie voraussichtlich 18 bis 24 Monate später erreichen werden.

Als klares Zeichen der Zuversicht bezüglich der künftigen Geschäftsentwicklung von Valora beantragt der Verwaltungsrat der Generalversammlung 2022, insgesamt CHF 3.00 brutto pro dividendenberechtigte Aktie auszuschütten. Zum Schutz der Aktionärinnen und Aktionäre sowie der Mitarbeitenden wird an der Generalversammlung allerdings erneut – und hoffentlich zum letzten Mal – keine physische Teilnahme möglich sein. Sie haben, wie bereits gewohnt, die Möglichkeit, Ihr Stimmrecht über den unabhängigen Stimmrechtsvertreter auszuüben.

Dafür, dass Sie uns auch während der Krise jederzeit zur Seite standen, sind wir Ihnen tief verbunden. Mit Ihrer Unterstützung und jener der überaus engagierten Mitarbeitenden wird Valora das Beste aus der anstehenden Erholungsphase herausholen können. So blicken wir mit Zuversicht in die Zukunft. Danke!

Mit den besten Grüssen



Franz Julen
Präsident des Verwaltungsrats



Michael Mueller
CEO

Teamspirit

Thank you

Die Menschen im Valora Netzwerk trotzten auch 2021 der Krise und leisteten Ausserordentliches. Valora ist stolz auf sie – und lässt stellvertretend acht Mitarbeitende, Partnerinnen und Partner aus ihrem Arbeitsalltag berichten.

Ob im Verkauf, in der Verwaltung oder der Produktion: Die rund 15 000 Personen im Valora Netzwerk gingen mit den durch die Coronapandemie erschwerten Arbeitsbedingungen vorbildlich um und bewiesen viel Flexibilität. Sie trugen zur Weiterentwicklung des Unternehmens bei und brachten der Kundschaft – wo und wann immer möglich – das kleine Glück. Valora bedankt sich bei den Mitarbeitenden, Franchisenehmenden und Agenturbetreibenden von ganzem Herzen und unterstützt sie weiterhin nach Kräften bei der Bewältigung der Pandemie. Sei es mit Schutzmassnahmen, Beratung oder finanzieller Hilfestellung.



Patricia Jansen, Assistant Manager, BackWerk, Hilversum

«Die Gespräche mit den Gästen sind mir in der Coronapandemie wichtiger denn je. Eine ältere Kundin, die täglich vorbeikommt und Kaffee mit Croissant bestellt, liegt mir besonders am Herzen. Sie stammt aus dem Ausland. Ihr Holländisch ist nicht so gut, wird dank unserer kurzen Gespräche aber von Tag zu Tag besser.»



Misha Perillat, Agenturleiter avec, Tamoil Service Station, Croix-de-Rozon

«Unser avec unweit der Grenze zwischen der Schweiz und Frankreich ist ein wichtiger und beliebter Treffpunkt. Viele ältere Leute kommen auch ohne Auto täglich vorbei, kaufen das Wichtigste für den Haushalt ein und treffen ihre Nachbarinnen, Nachbarn und Bekannten. In der Coronapandemie ist dies natürlich erst recht ein Segen, weil die sozialen Kontakte aktuell stark eingeschränkt sind.»

Teamspirit



Anja Rudolph, Assistenz Bereichsleiter Vertrieb, Ditsch Produktion / B2B, Mainz

«Einer der schönsten Momente 2021 war, als wir an unsere Arbeitsplätze zurück konnten. Meine Kolleginnen und Kollegen hatte ich monatelang nicht mehr getroffen und den direkten Austausch natürlich sehr vermisst.»



Nicole Portmann, Agenturleiterin k kiosk und Press & Books, Zug

«Ende Mai 2021 eröffneten wir am Bahnhof in Zug eine zweite k kiosk Verkaufsstelle. Ich war am Anfang skeptisch, ob das funktioniert in dieser eher schwierigen Zeit. Die Eröffnung musste denn auch drei Mal verschoben werden, was die Personalplanung zu einer Herausforderung machte. Aber ich wurde positiv überrascht! Der Kiosk läuft sehr gut und ist zu einer beliebten Anlaufstelle geworden. Wir haben nun in all meinen drei Läden am Bahnhof Zug eine treue Stammkundschaft. Vor allem ältere Kundinnen und Kunden schätzen es, dass wir sieben Tage die Woche für sie da sind. Es ist wie ein Ritual: Sie kommen vorbei, kaufen eine Tageszeitung und bleiben für ein kurzes Gespräch.»



Julian Hürlimann, Working Student, Valora Digital, Zürich

«Als ich im Oktober 2020 bei Valora Digital anfang, war ich einer von zwei Werkstudenten. Inzwischen sind wir neun, darunter auch einige Praktikantinnen und Praktikanten. Valora Digital ist so etwas wie ein Startup innerhalb der Gruppe. Wir treiben einander voran und können gemeinsam viel bewirken. So haben wir etwa Anfang 2021 mit den anderen Fachabteilungen den 24/7-Store am Hardplatz in Zürich lanciert. Der dortige avec funktioniert teils mit Personal, teils autonom via avec 24/7-App. Wir haben etliche Stunden in diese Hybridlösung gesteckt. Als ich den umgebauten Store betreten durfte, war das ein unglaubliches Gefühl.»



Burkhard Lange, Projektleiter bei Valora Retail Deutschland, Hamburg

«Kurz nach meinem Start bei Valora im Oktober 2020 kamen Lockdown und Homeoffice. Ich lernte das Unternehmen, die Prozesse und Menschen also online kennen. Doch meine Kolleginnen und Kollegen waren sehr hilfsbereit, und ich kam schnell in die Verantwortung strategischer Projekte. Unter anderem eröffnete im Juni 2021 die Deutsche Bahn bei Hamburg ihren ersten 24/7 ServiceStore – basierend auf der Technologie unserer in der Schweiz bereits erprobten avec box.»



Brian Samali, Franchisenehmer BackWerk, Deutschland

«Motiviert hat mich 2021 insbesondere mein Anspruch, die Läden wenn immer möglich am Laufen zu halten. Ich möchte für meine Kundschaft da sein und in der Krise ein Stück Normalität bieten. Den 11. März 2021 werde ich deshalb nie vergessen: Nach drei Monaten Schliessung durfte ich meine Läden wieder öffnen. Die Lichter waren an, die Mitarbeitenden zurück und der Duft von frischem Gebäck lag in der Luft – einmalig!»



Valentina Teganini, Geschäftsführerin Caffè Spettacolo, Zürich

«Ich liebe meine Arbeit im Caffè Spettacolo am Hauptbahnhof Zürich. Zum einen bin ich hier quasi aufgewachsen, mein Vater war Rangiermeister. Zum andern mag ich den Trubel, die vielen Menschen. Trotz der Herausforderungen im letzten Jahr habe ich immer versucht, Zuversicht zu vermitteln und mein Team so zu motivieren. Meine Mitarbeitenden sind mir wichtig. Dass sie mitzogen und zusammenhielten, freut mich enorm.»

Weitere Berichte aus dem
Arbeitsalltag:



2021 auf einen Blick

Coronapandemie:
Auf dem Weg der Erholung

30.3 EBIT (+ 116 %)
Mio. CHF
– innerhalb der kommunizierten
Erwartungen

2 230 Aussenumsatz (– 0 %)
Mio. CHF
– Erholung von März bis Oktober mit zunehmendem
Hebeleffekt auf die Profitabilität

25.1 Free Cashflow (– 34 %)
Mio. CHF
– plus solide Bilanz und hohes Mass
an finanzieller Stabilität und Flexibilität

2 724 Verkaufsstellen

~ 15 000 Mitarbeitende
im Netzwerk

~ 730 Backwaren
Mio. Stück

Shop around the clock

Foodvenience auch dann, wenn andere Läden zu sind: Neben der kassenlosen avec box haben jetzt auch herkömmliche avec Stores 24/7-Betrieb – am Tag mit Personal, in der Nacht autonom. Zudem steigt Valora mit kiosk ins Geschäft mit Verkaufsautomaten ein.



Umgebaute Verkaufsstellen performen



Die Umsatzentwicklung der bereits umgebauten Verkaufsstellen im Rahmen der gewonnenen SBB-Ausschreibung ist deutlich stärker als jene des übrigen SBB-Portfolios, gerade in der Kategorie Food.



Willkommen Back-Factory

Seit November 2021 ist der Snack-Profi Back-Factory Teil von Valora. Damit gehört Valora neu zu den Top-5 der deutschen Gastro-Unternehmen*, dringt weiter in die Innenstädte vor und profitiert von Synergien.

* bisher Top-10 gemäss der Zeitschrift foodservice 4/2020

Mit Vollgas an die Tankstelle

Valora betreibt mit avec ab Januar 2022 auch Moveri Tankstellenshops, verdoppelt damit Netzwerk und Nettoumsatzerlös in diesem Geschäft und stärkt ihre Tankstellenpräsenz in der Deutschschweiz.



An den grössten Bahnhöfen der Niederlande

BackWerk geht eine Franchise Partnerschaft mit HMSHost International ein. Bis Ende 2022 sollen 12 Standorte von HMSHost International an den grössten niederländischen Bahnhöfen in BackWerk Stores umgewandelt werden.



ok.– mit rPET

Neu bietet Valora Mineralwasser, Eistee und Fruchtsaft ihrer Eigenmarke ok.– in gewichtsoptimierten Flaschen mit rPET an. Mit dieser Massnahme spart sie jährlich etwa 200 Tonnen CO₂.

Kennzahlen

		31.12.2021	31.12.2020	Veränderung
Aussenumsatz ¹⁾	Mio. CHF	2 230.1	2 233.3	-0.1 %
Nettoumsatzerlös	Mio. CHF	1 749.6	1 697.4	+3.1 %
EBITDA ¹⁾	Mio. CHF	95.5	83.4	+14.4 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	5.5	4.9	
Betriebsergebnis (EBIT)	Mio. CHF	30.3	14.1	+115.5 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	1.7	0.8	
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Mio. CHF	8.3	-6.2	n.m.
in % des Nettoumsatzerlöses	%	0.5	-0.4	
in % des Eigenkapitals	%	1.2	-0.9	
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ²⁾				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	217.5	241.3	-9.9 %
Leasingzahlungen, netto	Mio. CHF	-155.0	-143.7	+7.8 %
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-37.4	-59.5	-37.0 %
Free Cashflow ^{1) 2)}	Mio. CHF	25.1	38.1	-34.2 %
Gewinn je Aktie ²⁾	CHF	1.88	-1.55	n.m.
Free Cashflow je Aktie ^{1) 2)}	CHF	5.72	9.53	-40.0 %
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 795	1 827	-1.8 %
davon Agenturen		1 173	1 148	+2.2 %
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		929	846	+9.8 %
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle	CHF 000	975	929	+4.9 %
Aktienkurs	CHF	155.80	173.80	-10.4 %
Börsenkaptalisierung	Mio. CHF	682	762	-10.5 %
Flüssige Mittel	Mio. CHF	142.5	229.7	-38.0 %
Verzinsliches Fremdkapital inkl. Lease Verbindlichkeiten	Mio. CHF	1 381.6	1 469.2	-6.0 %
Eigenkapital	Mio. CHF	676.7	685.0	-1.2 %
Bilanzsumme	Mio. CHF	2 321.9	2 445.9	-5.1 %
Anzahl Mitarbeitende	FTE	3 618	3 578	+1.1 %
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeitende ²⁾	CHF 000	484	474	+1.9 %

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Definition der alternativen Performancekennzahlen auf Seite 247

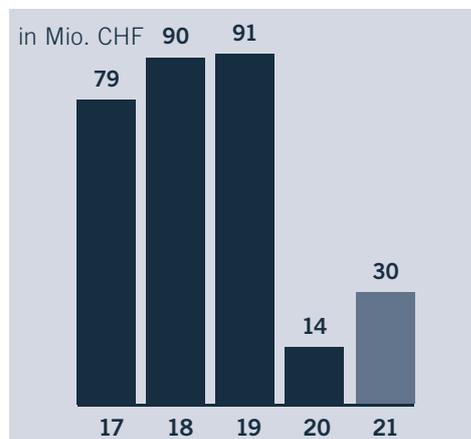
²⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

Kennzahlen

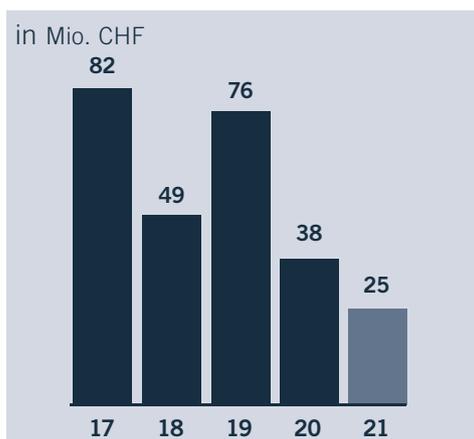
Aussenumsatz



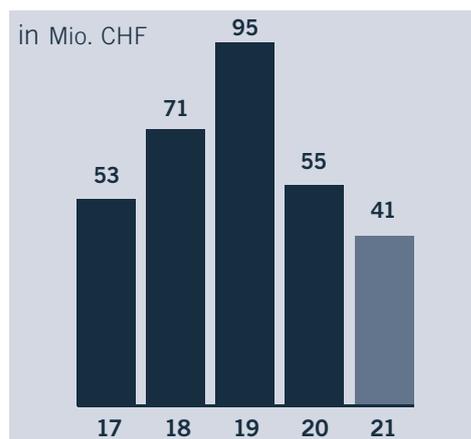
EBIT



Free Cashflow



Investitionen



Valora Mitarbeitende



Verkaufsstellen



Interview CEO

«Unsere Foodvenience-Strategie besitzt auch künftig ein hohes Wertschöpfungspotenzial.»

*Michael Mueller
CEO Valora Gruppe*



Michael Mueller, wie erlebten Sie das Jahr 2021?

Für mich war 2021 von vielen Lichtblicken bestimmt: Umsätze, die mit jedem Lockerungsschritt mehr zurückkamen. Die Akquisition von Back-Factory in Deutschland, die Expansion von BackWerk an die grössten niederländischen Bahnhöfe, die Verdoppelung des Schweizer Tankstellengeschäfts. Die überdurchschnittliche Performance der umgebauten SBB-Verkaufsstellen und der Fortschritt in der 24/7-Verfügbarkeit unseres Angebots – auch dank dem Eintritt ins Automatengeschäft. Und schliesslich die hervorragende Entwicklung unseres B2B-Produktionsgeschäfts in den USA. Ganz besonders beeindruckt hat mich dabei das unvergleichliche Engagement, welches die Mitarbeitenden in unserem Netzwerk auch nach zwei Pandemie Jahren zeigten. Das alles stimmt mich optimistisch.

Es geht also vorwärts?

Eindeutig. Das ist an der Intensität, mit der wir die Umsetzung unserer Foodvenience-Strategie vorantreiben, und auch am EBIT erkennbar. 2021 lag das EBIT bei über CHF 30 Mio. – und das trotz der erneuten Restriktionen im vierten Quartal aufgrund der Omikron-Welle. Das ist mehr als das Doppelte als im ersten Coronajahr. Damit liegen wir genau in der Mitte unserer Guidance, die wir noch vor Omikron kommuniziert hatten.

Warum war 2021 besser als 2020?

Dank Impffortschritt und Massnahmenlockerungen kehrte die Kundenfrequenz zurück. Ab März entspannte sich die Lage zusehends, im Oktober bewegte sich die Performance der operativen Einheiten bereits wieder nahe am Vorkrisenniveau. So konnten wir die EBIT-Marge im zweiten Halbjahr 2021 auf 2.4% steigern. Auch die erneuten Einschränkungen ab dem Spätherbst und die jetzt fast volle SBB-Mietsteigerung im Zuge der 2019 gewonnenen Ausschreibung hinderten uns nicht daran. Wir sind überzeugt, dass unsere Foodvenience-Strategie auch künftig ein hohes Wertschöpfungspotenzial besitzt.

Interview CEO

Wo war und ist die grösste Hebelwirkung?

In der Pandemie haben die Food-Umsätze mit Abstand am meisten gelitten. Wir sahen 2021 aber bereits einen ersten Aufholeffekt. Während der Aussenumsatz zwischen März und Dezember um +6% zulegte, stieg der Food-Umsatz gar um +18%. Das zeigte sich natürlich positiv in der Bruttogewinnmarge. Zudem ist die Division Food Service 2021 zu einem positiven EBIT zurückgekehrt. Dort ist der operative Hebeleffekt am stärksten, weil die Nachfrage an Lagen des öffentlichen Verkehrs aufgrund der Restriktionen überproportional eingebrochen ist. Dabei ermutigt es umso mehr, dass wir 2021 die Durchschnittsbons und die Abschöpfung gegenüber den Vorkrisenjahren klar steigern konnten.

«Wir liegen mit dem EBIT von über CHF 30 Mio. genau in der Mitte unserer Guidance.»

Wie schnitt das Retail-Geschäft ab?

Das Retail-Geschäft war der Fels in der Brandung und konnte sich während der Krise beinahe durchgehend in der Gewinnzone halten. Ausschlaggebend dafür waren die höhere Standortdiversifikation, das breite Produktportfolio und die folglich weit weniger gesunkenen Umsätze kombiniert mit einem exzellenten Kostenmanagement.

Wie steht es um das B2B-Geschäft mit Laugenbackwaren?

Der Umsatz im Laugengeschäft hat sich 2021 vollständig erholt. In den USA sind wir mit Ditsch sogar deutlich gewachsen – auch dank der 2020 in Betrieb genommenen zweiten Produktionslinie. Gerade in den USA bieten sich weitere Wachstumsmöglichkeiten in einem attraktiven Markt, sodass wir dort die Kapazitäten 2022 weiter ausbauen werden. Ditsch bewies 2021 auch Innovationskraft und konnte unter anderem dank

den beiden 2019 fertiggestellten Produktionslinien in Oranienbaum schnell auf neue B2B-Kundenwünsche eingehen, etwa mit befüllten, einzeln verpackten Brezeln. So liessen sich die Beziehungen zu den DACH-Kunden stärken und international neue Kunden gewinnen.

Ist die Inflation dort kein Thema?

Doch, die Situation ist beispiellos. Besonders im Fokus sind Preise für Rohmaterialien wie Mehl, aber auch für Verpackungen, Energie, Logistik und die Personalkosten. Wir geben entsprechend Gegensteuer durch die weitere Risikodiversifikation und noch mehr Produktionseffizienz. Leider sind auch Preiserhöhungen unausweichlich. Die Kundenakzeptanz ist aber aufgrund der Entwicklung des Gesamtmarkts zwangsläufig gegeben.

Wie halten Sie generell die Kosten im Griff?

Wir haben im gesamten Unternehmen früh in der Krise ein äusserst diszipliniertes, flexibles Kostenmanagement etabliert und führen dieses konsequent fort. Indem wir unsere Effizienz weiter verbessert haben, konnten wir die Kostenquote 2021 stabil halten. Und das, obwohl wir aufgrund der Inflation und Investitionen in digitale Innovationen und M&A-Projekte höhere Ausgaben hatten.

Inwiefern begünstigten staatliche Coronabeiträge das Ergebnis?

Valora nahm 2021 Kurzarbeitsgelder in Anspruch und erhielt zusätzliche Regierungszuschüsse. Allerdings haben wir gesamthalt weniger Unterstützung erhalten als 2020. Insbesondere die coronabedingten Mietkonzessionen sind 2021 niedriger ausgefallen.

Homeoffice scheint da zu sein, um zu bleiben. Wird sich Ihr Geschäft je ganz erholen?

Wir gehen davon aus, dass die Zahl der Personen, die weiter im Homeoffice arbeitet, nur eine begrenzte Auswirkung auf die Kundenfrequenz an ÖV-Knotenpunkten haben wird. Dort haben wir vor der Krise die Hälfte unseres Aussenumsatzes erzielt. Die Standorte bleiben weiterhin attraktiv, denn diese Lücke dürfte sich schliessen lassen. Über die Hälfte der Reisenden in unseren Kernmärkten nimmt den Zug aus anderen Gründen als für den Arbeitsweg. Diese Reisetätigkeit dürfte sich schnell normalisieren. Ebenso werden das Bevölkerungswachstum und die steigende Pendlerzahl voraussichtlich stark ausgleichend wirken. Und: Nachhaltigkeitsüberlegungen und der künftige Ausbau des Leistungsangebots stärken die Bedeutung des öffentlichen Verkehrs. Wir sind überzeugt, dass er sich mittelfristig vollständig erholen wird.

Wir brauchen aber auch nicht mehr 100% der Vorkrisen-Frequenz, um auf dasselbe Gewinnniveau zu gelangen. Wir sind dank der Kostenverbesserung und dem anteiligen Ausbau unseres höhermargigen Food-Angebots bei gleichem Umsatz profitabler als noch vor wenigen Jahren. Ausserdem tätigen unsere Kundinnen und Kunden nun grössere Einkäufe. Die Durchschnittssumme pro Einkauf ist seit 2019 gestiegen.

«Wir brauchen an ÖV-Standorten nicht mehr 100% der Vorkrisen-Frequenz, um auf dasselbe Gewinnniveau zu gelangen.»

Gleichzeitig diversifizieren Sie Ihr Standort-Portfolio.

Genau. Wir haben im letzten Jahr bei der Expansion unseres Netzwerks organisch und dank M&A weitere attraktive Standorte abseits der Pendlerströme erschlossen. Im Fokus standen Innenstädte und Tankstellen.

Sind Innenstädte noch attraktiv?

Sie sind langfristig als Begegnungsort für eine nachhaltige Städteentwicklung nicht wegzudenken. Mit Beruhigung der Coronalage werden sie wieder an Aufenthaltsqualität gewinnen. Zudem erge-

Interview CEO

ben sich durch die Krise neue Chancen auf gute Flächen. So ist es uns 2021 mit der Akquisition des Snack-Profis Back-Factory mit rund 80 Filialen bereits gelungen, weiter an deutsche Innenstadtlagen vorzustossen.

«Wir haben an Tankstellen und in Innenstädten weitere attraktive Standorte erschlossen.»

Was macht Tankstellen besonders?

Sie befinden sich oft an Hauptverkehrsachsen und in Agglomerationen – entweder auf dem Weg oder ganz in der Nähe von zu Hause. Da überrascht es nicht, dass gemäss Studie von Fuhrer & Hotz rund 80% der Kundinnen und Kunden in der Schweiz dort einkaufen, ohne zu tanken. Entsprechend haben wir das Sortiment von avec noch mehr auf diese Bedürfnisse zugeschnitten – inklusive eines frischen und lokalen Angebots auch für den Verzehr zu Hause. Umso mehr freut es uns, ab Januar 2022 den Betrieb von 39 Moveri Shops zu übernehmen – Potenzial für weitere Shops besteht. Damit verdoppeln wir unser Schweizer Tankstellengeschäft. In 2022 dürften die neu unter der Marke avec geführten Moveri Shops einen Umsatz von über CHF 60 Mio. generieren.

Was ist mit Tankstellenshops in Deutschland?

Dort bearbeiten wir diesen Markt seit 2021 mit der Marke k kiosk und konnten bisher zwei Standorte besetzen. Mit BackWerk und mit Ditsch sind wir ebenfalls an ersten Tankstellen präsent.

2021 haben Sie einen Tankstellenshop mit 24/7-Zugang ausgerüstet. Ist das auch Teil der Expansion?

Ja, wir dehnen damit die Verfügbarkeit unseres Angebots weiter aus. So gleichen wir die Einkaufsflexibilität dem On-

line-Handel an und bringen mehr Convenience ins Kundenerlebnis. Erste Schritte haben wir 2019 mit der kassenlosen avec box in der Schweiz gemacht, die wir nach wie vor an verschiedenen Standorten in unterschiedlichen Grössen testen. Das sind voll autonome Self-Checkout-Lösungen. 2021 haben wir auf Basis der dort verwendeten avec 24/7-App weitere Formen des Self-Checkouts entwickelt – etwa hybride Lösungen mit Personal tagsüber und autonomem Zugang nachts wie an der genannten Tankstelle. So können wir zusätzliche Standorte erschliessen und Öffnungszeiten verlängern, wo sich ein Personaleinsatz nicht rechtfertigen liesse. Wir sind jetzt daran, das Angebot an deutlich mehr Standorten zu implementieren.

Welche Rolle spielen die neuen Vending Machines?

Ende Dezember 2021 sind wir nach der 24/7-Logik auch in dieses Geschäft eingestiegen. Vorgesehen ist ein schweizweiter Rollout von rund 300 k kiosk Vending Machines bis Ende 2022. Gemäss aktueller Planung werden die Automaten zu rund 60% an bestehenden avec und k kiosk Standorten aufgestellt. Sowohl in der Schweiz wie auch im Ausland besteht aber noch mehr Potenzial.

«Mit 24/7-Einkaufslösungen dehnen wir Angebotsverfügbarkeit und Convenience weiter aus.»

Welche weiteren Fortschritte haben Sie in der Digitalisierung gemacht?

Unsere Entwicklungskapazitäten für digitale Lösungen haben wir sichtlich vergrössert. Heute haben wir ein starkes Team mit mehr als 30 FTE. Ebenso haben wir unsere Aufwände in die Digitalisierung gegenüber 2019 erheblich erhöht.

In welche Projekte haben Sie investiert?

Neben den autonomen Einkaufslösungen haben wir auch im E-Commerce vorwärts gemacht. Unter tabak.kkiosk.ch haben wir einen eigenen Online-Tabakshop als weiteren Verkaufskanal entwickelt. Online-Tabakkäufe werden immer beliebter. Das spiegelt sich bereits auf der Plattform wider. Ebenso führten wir die neue Brezelkönig App ein, um den Kundinnen und Kunden des Formats ein attraktiveres Loyalty-Programm zu bieten.

«Wir konnten den Anteil an Verkaufsstellen mit starkem Food-Fokus wesentlich erweitern.»

Sie verfolgen eine Wachstumsstrategie mit Food. Wo stehen Sie da?

Wichtig ist, dass wir den Anteil an Verkaufsstellen mit Food-Fokus in unserem Netzwerk erweitern konnten. Wir haben dies mit folgenden Kerninitiativen sichergestellt: Durch die Umbauten aus der SBB-Ausschreibung. Über den Umbau bestehender avec Stores und den Ausbau des avec Netzes abseits der SBB-Standorte wie mit Moveri. Und auch mit der Akquisition von Back-Factory und der neuen Franchise-Partnerschaft mit HMSHost International, die uns mit BackWerk an die grössten Bahnhöfe der Niederlande bringt.

Was heisst das in Zahlen?

Addiert man zur Anzahl Verkaufsstellen 2021 auch diejenigen, die bis Ende 2022 noch integriert oder umgebaut werden, haben wir den Anteil von Food-Service- und Convenience-Verkaufsstellen – also solche mit starkem Food-Fokus – seit 2018 um mehr als +20% gesteigert. Wir erreichen so aber nicht nur höhere Margen, Netzwerkeffekte und -Synergien, sondern auch eine verstärkte Markenpräsenz – insbesondere von avec und BackWerk. avec

Interview CEO

VERKAUFSSTELLEN-NETZWERK

31.12.2021

Format		 Schweiz	 Deutschland	 Luxemburg	 Österreich	 Niederlande	TOTAL
RETAIL	 k kiosk	850	200	67			1 117
	 avec	177	3				180
	 Press & Books	22	154	5	9		190
	 cigo & Subformate		395				395
	 ServiceStore DB		104				104
	 U-Store		25				25
FOOD SERVICE	 BackWerk inkl. Back-Factory	1	365		24	37	427
	 Ditsch		192				192
	 Brezelkönig	56			3		59
	 Caffè Spettacolo	30		2			32
	 SuperGuud	3					3
TOTAL		1 139	1 438	74	36	37	2 724

wird zu einem der grössten Convenience-Formate der Schweiz. Mit Back-Factory, das in BackWerk überführt werden wird, gehören wir jetzt zudem gemessen am Vorkrisenniveau zu den fünf grössten Gastro-Unternehmen Deutschlands.

Und wie weit sind Sie mit den SBB-Umbauten?

Wir treiben die Umbauarbeiten konsequent voran und dürften etwa bis Ende 2022 damit fertig sein. Dafür haben wir Team und Prozesse ausgebaut. Bis Ende 2021 haben wir total etwa die Hälfte der Verkaufsstellen umgewandelt oder neu eröffnet. Dabei sind wir bei k kiosk mit 80% der Umbauten fertig, bei avec liegen wir bei einem Viertel.

«Valora identifiziert Massnahmen, um die gesamte Wertschöpfungskette bis 2050 zu dekarbonisieren.»

Performen die umgebauten Verkaufsstellen?

Der Food-Umsatz der umgebauten Läden wuchs im Zeitraum von März bis Dezember 2021 um fast +20% gegenüber Vorjahr, während er bei den noch nicht umgebauten in etwa stabil blieb. Dabei profitieren wir nicht nur von der jetzt grösseren Zahl an avec Convenience Stores, sondern auch vom höheren Food-Anteil im neuen k kiosk Konzept. Dort kommt gerade auch den Getränken eine hohe Bedeutung zu.

Das heisst, die Kundschaft ist zufrieden?

Ja, das zeigen auch die positiven Resultate für k kiosk und avec in der Kundenbefragung im Rahmen des Schweizer Convenience-Handelsmonitors 2021. Gerade das 2018 lancierte avec Konzept findet grossen Anklang. Die Bewertung verbesserte sich gegenüber 2017 deutlich. Die avec Stores gelten gemäss Studie mittlerweile als Branchen-Benchmark.

Wie läuft die Integration von Back-Factory?

Mit Back-Factory können wir bei Food Service Deutschland die Einkaufskraft markant steigern und von signifikanten Synergien profitieren. Im Zuge der Sortimentsangleichung wird Back-Factory bereits ab März 2022 die Kaltgetränke gemäss BackWerk Standard füh-

Interview CEO

ren. Wir überführten auch schon einige der rund 40 Eigenstellen in den Franchisesebetrieb und kommen mit der Integration der Verwaltungen in Essen schneller voran als geplant. Dabei konnten wir wichtige Knowhow-Träger zum Wechsel motivieren.

«Wir verfolgen die Wachstumsstrategie mit Food als Haupttreiber konsequent weiter.»

Wollen Sie auch BackWerk selbst weiterentwickeln?

BackWerk soll auch in Deutschland zum Back-Gastronomen mit einem attraktiven, gesunden Snacking-Angebot werden. Dazu haben wir nach niederländischem Vorbild Pilotstores in Moers und Neuss konzipiert. Diese zeigten 2021 einen deutlich besseren Hochlauf als BackWerke an vergleichbaren Lagen. Das neue Konzept wird gemäss Umfragen als qualitativ hochwertiger wahrgenommen. Wir werden es nun mit Design- und Sortimentsanpassungen skalieren. Gleichzeitig haben wir unseren Food-Service-Deutschland-Campus in Essen in Betrieb genommen, mit dem wir unsere Betreiberpartnerinnen und -partner zu erfolgreichen Geschäftsleuten ausbilden.

Wie steht es in der Krise um Ihr Partnernetzwerk?

Wir konnten unsere Agentur- und Franchisepartnerschaften während der gesamten Pandemie stabil halten. Wir setzen alles daran, unsere Partnerinnen und Partner weiterhin bestmöglich zu schützen und sie nach Kräften auch finanziell zu unterstützen. Dank Kurzarbeit waren bei unseren eigenen Mitarbeitenden auch keine umfangreichen Entlassungen nötig. Die motivierten Mitarbeitenden und unser starkes Netzwerk sind die Basis für den anstehenden Aufschwung.

Stichwort ökologische Nachhaltigkeit: Viele Unternehmen bekennen sich zur Klimaneutralität bis 2050. Valora auch?

Valora ist dabei, Massnahmen zu identifizieren, um die gesamte Wertschöpfungskette bis 2050 zu dekarbonisieren. Dazu gehört, dass wir den CO₂-Ausstoss in Scope 1 und 2 bis 2025 halbieren wollen. Im Laufe von 2022 wollen wir daher in der ganzen Gruppe auf 100% erneuerbaren Strom umstellen. Damit werden wir unsere Emissionen in Scope 2 bereits signifikant reduzieren.

Wir sind 2021 auch sonst nachhaltiger geworden: Wir haben das Gewicht der Getränkeflaschen unserer Eigenmarke ok.-reduziert und nutzen nun recyceltes PET. Wir bieten flächendeckend Rabatte oder Upgrades für die Nutzung von Mehrwegbechern. Mit Too Good To Go haben wir 169000 Food-Portionen preisreduziert abgegeben. Wir optimieren zudem unsere Logistik und modernisieren Kühlsysteme. Das sind alles Beispiele für den Weg, den wir eingeschlagen haben.

«Valora verfügt über eine starke Bilanz und ist finanziell stabil aufgestellt.»

Welche Schwerpunkte legen Sie 2022?

Unsere Wachstumsstrategie mit Food als Haupttreiber verfolgen wir konsequent weiter. Dabei wollen wir auch von der Marktkonsolidierung profitieren und bei Opportunitäten durch Zukauf unser Kerngeschäft in bestehenden Regionen stärken. Wir werden alles daransetzen, dass die Integration von Back-Factory gut gelingt. Den Leistungsausweis haben wir mit früheren Akquisitionen erbracht. Ebenso wollen wir die SBB-Umbauten zeitgerecht abschliessen. Schliesslich investieren wir weiter in die digitalen Convenience-Lösungen und in die Nachhaltigkeit. Dazu gehört auch, dass wir uns

transparent auf die ESG-Anforderungen ausrichten.

«Wir sind bestens gerüstet, um den Aufschwung maximal für uns zu nutzen.»

Werden Sie die für 2022 kommunizierten finanziellen Ziele erreichen?

Valora verfügt über eine starke Bilanz und ist auch in diesen turbulenten Zeiten finanziell stabil aufgestellt. Trotz des rauen Starts ins neue Jahr aufgrund der Omikron-Welle erwarten wir für 2022 weiterhin ein EBIT von CHF 70 Mio. (+/- ~10%). Die 2021 gesehene rasche Erholung dürfte sich also mit Aufhebung der tiefgreifenden Restriktionen fortsetzen. Und wir gehen davon aus, dass wir während dem zweiten Halbjahr 2022 wieder auf das Vorkrisenniveau zurückkehren. An der Erholung dürften auch unsere Aktionärinnen und Aktionäre Freude haben. An unserer längerfristigen Zielsetzung, die wir für 2025 kommuniziert hatten, halten wir ebenfalls fest. Wir dürften die Ziele aber wegen der Pandemie etwa 18 bis 24 Monate später erreichen als ursprünglich geplant.

Worauf freuen Sie sich?

Wir sind bestens gerüstet, um den anstehenden Aufschwung maximal für uns zu nutzen. Der Aufschwung wird vor allem auch für die Mitarbeitenden einen neuen Motivationsschub bedeuten. Diese Zeit hat uns bei Valora als Team zusammengeschweisst, das seine grosse Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt hat. Mit der Erholung werden wir gemeinsam noch mehr Energie freisetzen können.



back
WERK

Mein
Feel Good
Moment



Organisation



Franz Julen, Sascha Zahnd, Michael Kliger, Insa Klasing, Felix Stinson, Dr. Karin Schwab, Markus Bernhard

Verwaltungsrat

Präsidium

Franz Julen
Präsident

Sascha Zahnd
Vizepräsident

Audit Committee

Markus Bernhard
Präsident

Dr. Karin Schwab
Mitglied

Felix Stinson
Mitglied

Nomination/Compensation Committee

Michael Kliger
Präsident

Insa Klasing
Mitglied

Sascha Zahnd
Mitglied

Governance Board Sustainability: Franz Julen, Felix Stinson

Organisation



Roger Vogt, Michael Mueller, Thomas Eisele, Beat Fellmann

Zum Video



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 Communica-
tions & 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

Dirk Mühlhäuser
Head Retail IT

Matthias Müller
Head Category Management
Food & Convenience

René Trapp
Head Category
Management Non-Food