

- 2 HIGHLIGHTS 2002
- 4 BRIEF DES PRÄSIDENTEN. Die Unternehmensführung steht heute vor Herausforderungen wie kaum je zuvor.
- 6 BERICHT DES CEO. Die lahrende Konjunktur hat Valora zu schaffen gemacht. Dennoch ist die Gruppe gesund und ab 1. Januar 2003 mit einer neuen Konzernstruktur unterwegs.
- 10 KONZERNSTRUKTUR
- 16 K GROUP / VALORA RETAIL / VALORA WHOLESALE. Mobilität und das Bedürfnis nach Convenience prägen das Verbraucherverhalten. k Group reagiert mit gezieltem Standortmarketing auf diese Entwicklung.
- 24 ALIMARCA / VALORA TRADE. Das Rezept für die erfolgreiche Vermarktung von Konsumgütern heisst Category Management. Alimarca überzeugt mit massgeschneiderten Lösungen.
- 32 FOTOLABO / VALORA IMAGING. Die digitale Technologie setzt sich neben der analogen Fotografie immer mehr durch. Mit einer dualen Strategie ist Fotolabo in beiden Märkten präsent.
- 38 CORPORATE SERVICES. Die Qualifikation der Mitarbeitenden ist für Valora ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Aus- und Weiterbildung werden auf allen Stufen systematisch betrieben.
- 40 UMWELTBERICHT. Es liegt im Interesse aller Stakeholder, Geschäftsprozesse möglichst öko-verträglich zu gestalten. Valora produziert im Einklang mit der Umwelt.
- 41 SOZIALE VERANTWORTUNG. Wo viele Menschen zusammenarbeiten, können Problem- und Krisensituationen entstehen. Valora geht professionell damit um.
- 42 ADRESSEN

**Nettoerlös** IN MIO. CHF

1999	2 291
2000	2 448
2001	2 634
2002	3 077

**EBITA** GEWINN VOR ZINSEN, STEUERN UND AMORTISATION GOODWILL, IN MIO. CHF

1999	151
2000	190
2001	196
2002	170

**Cashflow** REINGEWINN PLUS ABSCHREIBUNGEN PLUS AMORTISATION GOODWILL, IN MIO. CHF

1999	173
2000	188
2001	213
2002	186

**Return on Sales** EBITA IN % DES NETTOERLÖSES

1999	6.6%
2000	7.8%
2001	7.4%
2002	5.5%

## Umsatzwachstum.

Der konsolidierte Umsatz der Valora Gruppe überschreitet im Jahr 2002 erstmals die 3-Milliarden Grenze.

## Cashflow Situation.

Der Unternehmens-Cashflow im Jahr 2002 beträgt CHF 186.2 Mio.

## Valora Aktie mit unveränderter Dividende.

Die Aktie hat sich im Jahr 2002 besser als der SPI und besser als der Dow Jones Retail Index gehalten. Der GV wird die Ausschüttung einer unveränderten Dividende vorgeschlagen.

## k Group – heute Valora Wholesale und Valora Retail – Ausbau des Grosshandels und der eigenen Konzepte.

**GEFRAGTE LOGISTIKKOMPETENZ FÜR ARTIKEL AUS DEM PRESSE-, TABAK- UND FOODBEREICH.** k Group verzeichnet einen Zuwachs von 900 Grosskunden und baut damit die Marktposition im schweizerischen Convenience Markt aus.

**VORMARSCH IN DER SCHWEIZER KAFFEEBAR-SZENE UND START DER EXPANSION IN DEUTSCHLAND.** Die Valora Gruppe eröffnet das 20. Caffè Spettacolo und nimmt mit weiteren 10 Franchise-Betrieben in der Schweiz die Leadership ein.

**ANTWORT AUF DIE BEDÜRFNISSE DER MODERNEN MOBILITÄTSGESELLSCHAFT.** Im Hauptbahnhof Bern wird der erste k Fresh Convenience Shop eröffnet. Bahnhöfe, Tankstellen und

Flughäfen werden als Marktplätze immer wichtiger. Die langfristige Sicherung stark frequentierter Standorte bleibt weiterhin ein zentrales strategisches Ziel von Valora.

**EXPANSION IM DEUTSCHEN MARKT.** Die Valora Gruppe übernimmt die sieben Stirnberg Bahnhofsbuchhandlung-Filialen (Asset Deal) und festigt damit ihre Position in Deutschland. Die Entwicklung in Luxemburg ist weiterhin erfreulich.

## Alimarca – heute Valora Trade – Integration der skandinavischen Gesellschaften und Steigerung der Kapazität.

**QUANTENSPRUNG.** Alimarca übernimmt im Spätherbst 2001 in Nord-europa die Consiva. Mit dieser Akquisition werden 54% des Spartenumsatzes in Skandinavien erwirtschaftet.

**Mitarbeiter** VOLLZEITSTELLEN

1999	8 117
2000	8 670
2001	9 206
2002	9 558

**Return on Net Assets** EBIT IN % DES DURCHSCHNITTLICH EINGESetzten KAPITALS

1999	10.2 %
2000	11.7 %
2001	12.4 %
2002	11.0 %

**Investitionen** IN MIO. CHF

1999	72
2000	63
2001	74
2002	61

**EPS** GEWINN PRO AKTIE, UNVERWÄSSERT, IN CHF

1999	19.9
2000	24.4
2001	29.0
2002	24.1

**AUSBAU DER EIGENEN PRODUKTIONSUNTERNEHMEN.** Im Zeichen zunehmender Nachfrage erhöhen Kägi, Roland, Schirmer, Gille und Cansimag ihre Kapazitäten.

**ERTRAGSSITUATION.** Das Betriebsergebnis wird durch die ausserordentlichen Aufwendungen für die Integration der nordischen Gesellschaften sowie für die Erweiterung der Produktionskapazitäten belastet.

## Fotolabo – heute Valora Imaging – nachhaltige Profitabilität und gute Zukunftsperspektiven.

**IN DER GEWINNZONE.** Fotolabo arbeitet auch im Jahr 2002 auf vergleichbar hohem Profitabilitätsniveau.

**KONZENTRATION AUF WACHSTUMSMÄRKTE.** Fotolabo fokussiert sich auf die margenstarken Märkte in Europa und zieht sich aus dem Mail

Order-Geschäft in den USA, Holland und den Baltischen Staaten zurück.

**IM VERÄNDERTEN MARKTUMFELD AUF KURS.** Die Division hat den Wandel von der traditionellen analogen Bildverarbeitung zur Digitaltechnik erfolgreich vollzogen und ist für die weitere Entwicklung gut vorbereitet.

**NEUES GESCHÄFTSFELD.** Im Rahmen der strategischen Neupositionierung von Fotolabo wird der Dienstleistungsbereich „New Photographic Services (NPS)“ lanciert.

## Strategische Ambition: Synergien noch besser nutzen.

Die Divisionen von Valora konzentrieren sich auf jeweils ein operatives Geschäftsfeld. Gleichzeitig werden Beschaffung und Marketing auf Konzernebene in einer neuen Division zusammengefasst. Diese auf verbesserte Synergiewirkung abzielende Struktur schafft mehr Transpa-

renz, erleichtert die Führung und erhöht die Wachstumsfähigkeit des Konzerns.

#### SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Das vergangene Jahr wird nicht als Ruhmesblatt in die Annalen der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte eingehen. Rasant steigende Arbeitslosenzahlen, Entlassungen in bisher als krisenresistent geltenden Branchen, Hiobsbotschaften von vermeintlichen „Bluechip-Gesellschaften“, Masslosigkeit von Spitzenmanagern, Unfähigkeiten von Verwaltungsräten und Revisionsgesellschaften und schliesslich noch Kriegsängste sorgten dafür, dass das dritte Jahr des „Bärenmarktes“ für die Anleger nur mit Enttäuschungen aufwartete. Und noch immer zeichnet sich am Horizont kein Silberstreifen ab.

Wer glaubte, dass im Zeitalter der Informationsgesellschaft wirtschaftliche Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und rechtzeitig korrigiert werden können, sieht sich eines Besseren belehrt. Trotz stark ausgebauter Forschungstätigkeiten an Wirtschaftsinstituten und ausgefeilter Risikomanagement-Systeme in den Unternehmen waren Abstürze offensichtlich nicht zu vermeiden. Vielleicht ist das gut so. Es zeigt sich einmal mehr, dass Unternehmensführung weniger eine Wissenschaft ist, als vielmehr eine Frage der Intuition und des gesunden Menschenverstandes.

Was hat das alles mit Valora zu tun? Ich meine, dass auch Unternehmen, die gar nicht oder nur marginal von

den widrigen Umständen betroffen sind, etwas für die Zukunft lernen können:

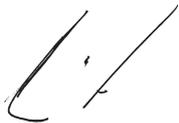
- Masslosigkeit, in welcher Beziehung auch immer, zahlt sich längerfristig nicht aus.
- Auch im Wirtschaftsleben kann es sich lohnen, dem Herdentrieb zu widerstehen und wohl überlegte, eigene Wege einzuschlagen.
- Die alte Regel „Schuster bleib bei deinen Leisten“ wird nach den vielen gescheiterten Diversifikationsabenteuern grosser und mittelgrosser Unternehmen wieder vermehrt Gültigkeit haben.

Beim Lesen dieses Geschäftsberichtes werden Sie feststellen, dass auch Valora kein zufriedenstellendes Geschäftsjahr hinter sich hat und die Ertragswerte des Vorjahres nicht erreicht wurden. Der generelle Druck ist auch für eine mehr oder weniger krisenresistente Gruppe, wie wir es sind, deutlich spürbar. Dies trifft hauptsächlich auf die Margensituation zu, die für unser längerfristiges Wachstum von entscheidender Bedeutung ist.

Im laufenden Jahr gilt unsere Aufmerksamkeit primär der Verbesserung der Ertragslage bei einer Reihe von Unternehmen unserer Gruppe im Handels- und Fabrika-

tionsbereich. Des Weiteren bringt die seit dem 1. Januar 2003 gültige Neuorganisation eine bessere Verzahnung der Grosshandels- und Retailaktivitäten mit sich, was unsere Kostenbasis positiv beeinflussen wird.

Mein Dank geht dieses Jahr vor allem an Sie, sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Auch in einer schwierigen Zeit haben Sie uns Ihre Treue bewiesen. Bedanken möchte ich mich aber auch bei allen engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und allen Geschäftspartnern. Hoffen wir, dass der weltweit grassierende Pessimismus bald überwunden wird, damit wir unser Augenmerk wieder vermehrt auf ein gesundes, langfristiges Wachstum richten können.



Peter Küpfer



**Peter Küpfer**  
PRÄSIDENT DES  
VERWALTUNGSRATES

# Die angespannte Konjunkturlage und die gedrückte Konsumstimmung machten auch Valora zu schaffen. Trotzdem gelang es uns im Jahr 2002 erstmals, mehr als CHF 3 Mia. Umsatz zu erwirtschaften. Valora weist weiterhin eine gesunde Bilanzstruktur und einen hohen freien Cashflow aus.

**ENTWICKLUNG IN EINEM SCHWIERIGEN UMFELD.** Die stagnierenden bis rezessiven Tendenzen im deutschsprachigen Europa, wo 75 % der Konzernaktivitäten stattfinden, machten auch Valora zu schaffen. Ausserordentliche Faktoren wie die Goodwill-Abschreibung nach dem Verkauf der Fotolabofirma Mystic in den USA, die einmaligen Zusatzkosten für den Integrationsprozess Nordics und die Kapazitätserweiterung in den Produktionsstätten bei Alimarca sowie die Währungsdifferenzen belasteten die Rechnung des Jahres 2002. Zudem führten Umschichtungen im erzielten Einzelhandelsumsatzmix zu einer schwächeren Bruttoertragslage. Dennoch liegt Valora im Vergleich zur Marktentwicklung gut im Rennen: Unser Konzern weist eine gesunde Bilanzstruktur, einen hohen freien Cashflow sowie eine im Verhältnis zur Branche überdurchschnittliche Performance aus.

**OPTIMIERUNG DER KONZERNSTRUKTUR.** Für Valora standen im Berichtsjahr auch strukturelle Veränderungen an. So die Bereinigung der vielfältigen Shop-Formate und die Erarbeitung einer neuen Konzernstrategie mit einigen organisatorischen Anpassungen. Mit der Fokussierung der Marktparten auf je ein operatives Geschäftsfeld sowie mit der Bündelung von Marketing, Beschaffung und Logistik auf Konzernstufe wurden ideale Voraussetzungen geschaffen, um Synergiepotenziale zu nutzen und die Expansionsziele zu erreichen.

**STRATEGISCHE ERFOLGSFAKTOREN.** Valora soll sich im Zeichen eines langfristigen und nachhaltigen Wachstums quantitativ und qualitativ weiterentwickeln. Die Unternehmensgrundsätze bilden die Leitplanken dazu:

■ **ANERKANNTE MARKTFÜHRERSCHAFT.** Valora strebt Nr. 1-

Positionen in europäischen Nischenmärkten an.

■ **SHAREHOLDER VALUE.** Valora generiert eine nachhaltige Wertsteigerung durch die Multiplikation erprobter und erfolgreicher Geschäftskonzepte.

■ **EUROPAWEITE MARKTDURCHDRINGUNG.** Valora versorgt Millionen von Konsumentinnen und Konsumenten in ganz Europa über Tausende von eigenen und Zehntausende von Kundenverkaufsstellen.

■ **MARKTORIENTIERTE DISTRIBUTION.** Valora nutzt die Chance kleinflächiger Verkaufspunkte an Top-Lagen und bedient diese durch eine ausgeklügelte Feinverteilung.

■ **EFFIZIENTE INNOVATIONSKRAFT.** Valora ist der ideale Distributionspartner, um neue Produkte und Dienstleistungen in kurzer Zeit marktfähig zu machen.

■ **KONSEQUENTE MARKENPOLITIK.** Valora konzentriert sich auf wenige starke Produkt- und Dienstleistungsmarken.

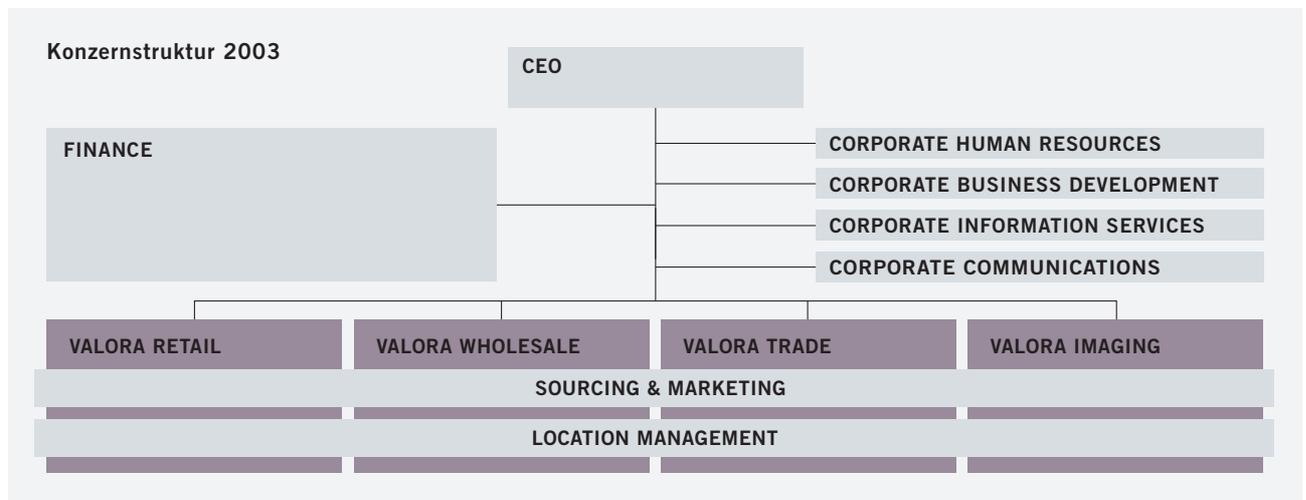
■ **KONZERNWEITE SYNERGIEN.** Valora zeichnet sich aus durch ein konzernweites Zusammenwirken dank einer durchgängigen Konzernstruktur.

■ **PRINZIPIELLE KUNDENORIENTIERUNG.** Valora betrachtet jeden Stakeholder als Kunden – seine Interessen geniessen Priorität.

■ **SYSTEMATISCHE MITARBEITERFÖRDERUNG.** Valora respektiert alle Mitarbeitenden als Persönlichkeiten und fördert sie ihren Stärken entsprechend.

■ **BEWUSSTE EINFACHHEIT.** Valora zieht die brauchbare Lösung zur richtigen Zeit mit vernünftigem Einsatz der Ressourcen der perfekten, aufwändigeren Lösung vor.

**ERGEBNISSE UND GESCHÄFTSVERLAUF.** Die schlechte Konsumstimmung in der Schweiz, in Österreich und insbesondere in Deutschland hat generell zu einem Rückgang



der Einzelhandelsumsätze geführt. Nichtsdestotrotz konnten wir unsere Marktposition im Kioskgeschäft, im Food- und im Grosshandel weiter ausbauen. Enttäuschend war das Ergebnis von Alimarca. Hingegen gelang es der Sparte Fotolabo, dank Ausbau der Dienstleistungen für die digitale Bearbeitung sowie durch Konzentration auf die Märkte mit hohen Margen das Ergebnis des Vorjahres trotz Umsatzrückgang zu halten.

**K GROUP TROTZ RÜCKLÄUFIGER ERTRÄGE WEITERHIN EXPANSIV.** Neben Einbussen aufgrund der schlechten Wirtschaftslage musste bei k Group eine Verschiebung im Sortimentsmix hin zu margenschwächeren Artikeln verzeichnet werden. Die Realisierung einer modernen Pressekommissionierung bringt in diesem wichtigen Bereich eine Stärkung, belastete aber die Rechnung im Berichtsjahr mit gewissen Anlaufkosten. Die Erträge des Vorjahres wurden nicht erreicht.

Im Grosskundengeschäft konnte dank dem Ausbau der Logistikkompetenz weiter zugelegt werden. Unsere Marktposition im schweizerischen Convenience Markt wird zunehmend stärker.

Die Eröffnung des ersten k Fresh Convenience Shops ist eine Antwort auf die Bedürfnisse einer mobilen Gesellschaft und bildet den Auftakt für ein zeitgemässes Standortmarketing, bei dem Bahnhöfe, Tankstellen und Flughäfen im Vordergrund stehen. Im Berichtsjahr konnten 36 entsprechende Standortverträge unterzeichnet werden. Zudem wird der Geschäftssitz von Valora Ende 2003 in den Hauptbahnhof Bern verlegt, womit die Bedeutung von Bahnhöfen als wichtige Standorte für unsere Aktivitäten zusätzlich unterstrichen wird.

In der Kaffeebar-Szene im Schweizer Markt wurde die führende Position auf einem gesunden Ertragsniveau mit 20 eigenen Caffè Spettacolo sowie 10 Franchisebetrieben ausgebaut.

In Deutschland gelang es, im Kioskgeschäft Marktanteile zu gewinnen. Die Aktivitäten in Luxemburg entwickelten sich weiterhin erfreulich.

**ALIMARCA MIT HOHEN INVESTITIONEN.** In der Schweiz sowie bei Gille wurden gute Ergebnisse erzielt. Weniger Gewinn verzeichneten vor allem die Produktionsbetriebe, welche infolge der Erneuerung und Erweiterung der Produktionskapazitäten sowie der entsprechenden Anlauf- und Projektkosten belastet wurden.

Die Handelsumsätze haben sich nach Akquisitionen zwar verdoppelt, brachten jedoch eine Reduktion der Marge mit sich. Zudem wurden die Erträge aus den neu erworbenen Handelsunternehmen in Nordeuropa durch die Kosten des Integrationsprozesses deutlich geschmälert.

**FOTOLABO FÜR DIE ZUKUNFT GERÜSTET.** Die Division fokussiert sich auf margenstarke Märkte und hat sich konsequenterweise in den USA, Holland und den Baltischen Ländern aus dem Mail Order-Geschäft zurückgezogen. Der Verkauf von Mystic in den USA bewirkte eine Goodwill-Abschreibung von CHF 15 Mio. Mit Investitionen in die digitale Bearbeitung hat Fotolabo dem Technologiewandel im Markt Rechnung getragen und ein ertragsstarkes und entwicklungsfähiges neues Geschäftsfeld geschaffen.

**ÜBERPRÜFUNG DER STRATEGISCHEN AUSRICHTUNG.** Anfang 2002 hat sich die Konzernleitung dazu entschlossen, die seit 1995 erfolgreich verfolgte Strategie in einigen wesentlichen Punkten dem veränderten Umfeld anzupassen.

Insbesondere die nach geografischen Kriterien aufgebaute Konzernstruktur war schwerfällig geworden und erwies sich nicht mehr als zeit- und marktgerecht.

**EINE NEUE, FLEXIBLE UND TRANSPARENTE KONZERNSTRUKTUR.** Die wichtigsten strukturellen Veränderungen erfuhren die beiden bisherigen Kiosk-Sparten k Group Schweiz und k Group International. An ihrer Stelle wurden neu die Divisionen Valora Retail (alle eigenen Verkaufsstellen inklusive Confiserien, Convenience-Shops und Gastronomie) und Valora Wholesale (Pressedistribution und Convenience-Grosshandel) geschaffen. Die bisherigen Sparten Alimarca und Fotolabo wurden im Sinne einer konsistenten Namensgebung in Valora Trade bzw. Valora Imaging umbenannt. Mit der Umstrukturierung entstanden vier Divisionen, die auf ihre jeweiligen Märkte und Tätigkeitsgebiete fokussiert sind. Um Synergiepotenziale auszuschöpfen, wurden gewisse Servicefunktionen zentralisiert. In diesem Zusammenhang entstanden neu die Divisionen Sourcing & Marketing sowie Location Management (Immobilien/Mietverträge).

**DAS VALORA-ORGANIGRAMM ALS SPIEGEL DER MARKTSTRUKTUREN.** Die auf die Bedürfnisse des Marktes ausgerichtete Organisation bringt verschiedene, mittelfristig auch ertragswirksame Vorteile mit sich.

- Durch die einfachere und besser nachvollziehbare Struktur wird Valora als Konzern transparenter und besser kommunizierbar.
- Die Divisionen sind klar auf ein Tätigkeitsgebiet fokussiert und konzentrieren sich auf je ein operatives Geschäft.
- Die Synergienutzung zwischen den Divisionen wird einfacher.

■ Durch die Zentralisierung von Overhead-Funktionen im Konzern werden Kosten eingespart. Ausserdem wird der Konzern besser führbar.

■ Die Wachstums- und Reaktionsfähigkeit des Konzerns wird erhöht.

**MIT ZUVERSICHT IN DIE ZUKUNFT.** Angesichts der unsicheren weltpolitischen und damit auch konjunkturellen Lage wird auch das Jahr 2003 anspruchsvoll und herausfordernd sein. Valora wird durch geeignete Massnahmen die Effizienz erhöhen, Kosten sparen und so die Wettbewerbsfähigkeit weiter steigern. Ich bin überzeugt, dass die Verknüpfung von Engagement, Innovationsfähigkeit und schlanken Strukturen eine zwingende Voraussetzung ist, um das Geschäftsjahr 2003 souverän zu meistern.

**DANK.** Auch im für uns alle sehr anforderungsreichen Jahr 2002 konnten wir auf den grossen Einsatz und die Loyalität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserer Geschäftspartner zählen. Im Namen der Konzernleitung danke ich allen Beteiligten dafür ganz herzlich. Dieses Engagement macht es möglich, dass wir unsere ambitionösen Ziele erreichen und künftigen Herausforderungen optimistisch entgegen sehen.



Reto Hartmann



KONZERNLEITUNG

v.l.n.r. **Josef Jungo**  
VALORA RETAIL

**Peter Rutishauser**  
VALORA WHOLESALE

**Urs Meier**  
FINANCE

**Paul Egger**  
LOCATION MANAGEMENT

**Reto Hartmann**  
CEO

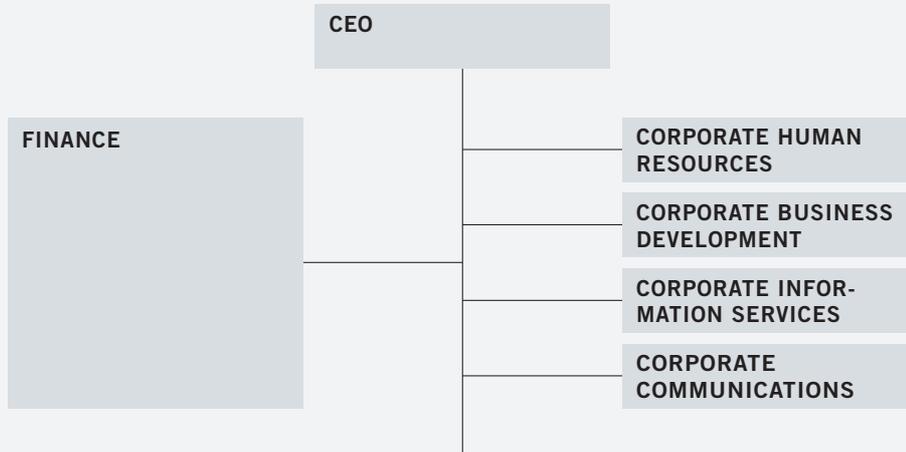
**André Hurter**  
VALORA IMAGING

**Kurt Bucher**  
VALORA TRADE

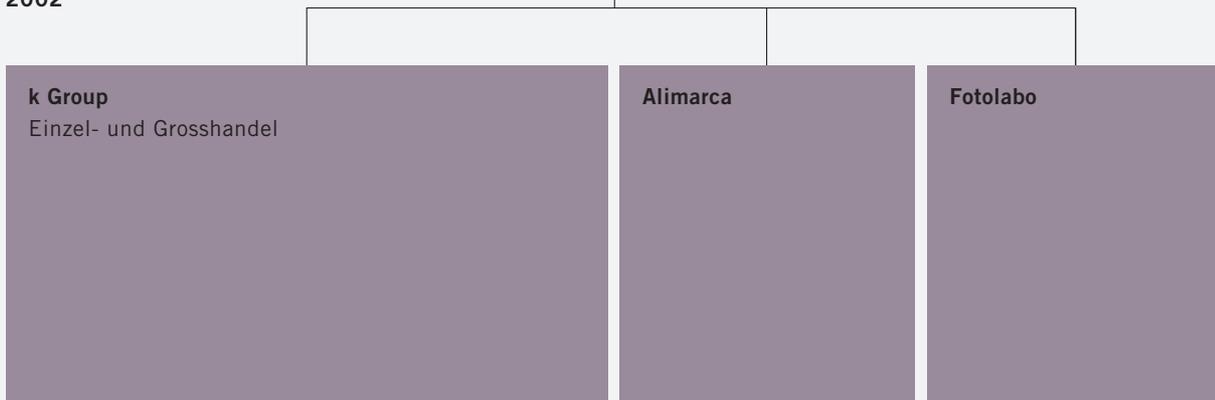
**Peter Wüst**  
SOURCING & MARKETING

Stand März 2003

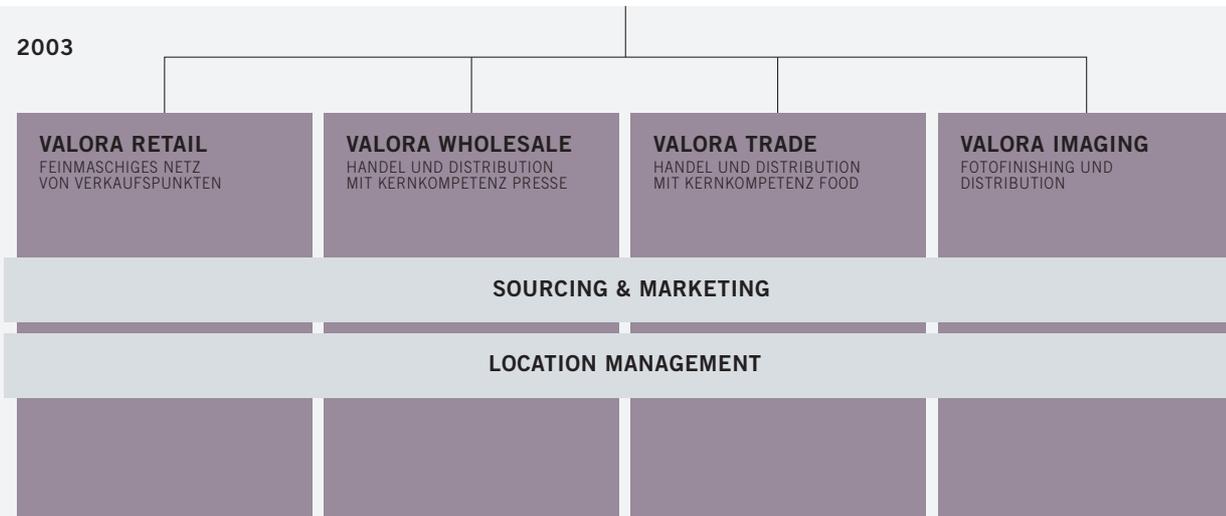
Konzernstruktur



2002



2003



**VERWALTUNGSRAT**

**Peter K pfer** PRSIDENT

Beatrice Tschanz

Fritz Ammann

Fritz Frohofer

Andreas Gubler

Nico Isсенmann

**AUDIT COMMITTEE**

Peter Küpfer

Fritz Frohofer

Andreas Gubler

**COMPENSATION COMMITTEE**

Peter Küpfer

Beatrice Tschanz

Fritz Ammann

**KONZERNLEITUNG**

**Reto Hartmann**

CEO

Urs Meier

Josef Jungo

Peter Rutishauser

Kurt Bucher

André Hurter

Peter Wüst – ab 1.3.03

Paul Egger

Hansj rg Schwander\*

Max Ehrsam\*

\* bis 31.12.02

**FINANCE**

**Urs Meier**

Thomas Egger

CORPORATE CONTROLLING /  
TREASURY

Adrian Hsler

CORPORATE ACCOUNTING

Beat Frey

CORPORATE TAXES

Hanspeter Staub

CORPORATE INVESTOR RELATIONS

**KONZERNDIENSTE**

Ursula Moser

CORPORATE HUMAN RESOURCES

Beat Scheidegger

CORPORATE BUSINESS  
DEVELOPMENT

Heinz Hodel

CORPORATE INFORMATION  
SERVICES

Stefania Misteli

CORPORATE COMMUNICATIONS

**SOURCING & MARKETING**

**Peter Wüst**

René Corpataux

EINKAUF SCHWEIZ

Fabian Stoffel

EINKAUF LUXEMBURG

Claudio Tozzini

VERKAUFS-PROMOTIONEN  
UND DIENSTLEISTUNGEN

Robert Wirichs

STRATEGISCHES MARKETING

**LOCATION MANAGEMENT**

**Paul Egger**

Rico Pajarola

IMMOBILIEN

Martin Haudenschild

ARCHITEKTUR UND BAU

Richard Stalder

EXPANSION

Christian Wehrly

MIETVERTRÄGE

**VALORA RETAIL**

**Josef Jungo**

Christof Biedermann

KIOSK SCHWEIZ

Dieter Eixler

KIOSK LUXEMBURG

Detlef Horndasch

KIOSK DEUTSCHLAND

J rg Stauffer

CONVENIENCE / CONFISERIE

Yvo Locher

GASTRONOMIE

Michael Tschopp

DIENSTE

Hanspeter Gehrig

CONTROLLING

**VALORA WHOLESALE**

**Peter Rutishauser**

Eduard Perret

PRESSE + BUCH

Luca Nussio

PRESSE + BUCH TESSIN

Ruedi Suter

GROSSHANDEL SCHWEIZ

Dieter Eixler

GROSSHANDEL LUXEMBURG

Martin Messerli

LOGISTIK

Thomas Schenk

BUSINESS SUPPORT

Markus Nadig

CONTROLLING

**VALORA TRADE**

**Kurt Bucher**

Bruno Winiger

SCHWEIZ

Christine Sch nowitz

NORDEUROPA – bis 31.12.02

Hugo Rosendahl

NORDEUROPA – ab 1.1.03

Beat Allemann

ZENTRAL EUROPA

PRODUKTION KAFFEE

Beat Nydegger

PRODUKTION BACKWAREN

Esther Betschmann

DIENSTE

Adrian Gehri

CONTROLLING

**VALORA IMAGING**

**André Hurter**

Pascal Ducry

SCHWEIZ

Peter Riedmüller

DEUTSCHLAND / FRANKREICH

Tero-Pekka Hämäläinen

SKANDINAVIEN

Norbert M ller

PROFESSIONAL IMAGING

Kim Kauffmann

NEW PHOTOGRAPHIC SERVICES

Salvador Garcia

CONTROLLING

**SEVIL ÜNAL, 37, IST PERSONALASSISTENTIN BEI DER LOGISTIK PRESSE K KIOSK AG, VALORA WHOLESALÉ**

Um 6 stehe ich gemütlich auf und brauche erst mal eine Dusche, um wach zu werden. Ich bin ein bisschen wie Mister Bean, der sich beim Autofahren noch fertig anzieht und die Zähne putzt.

Im Geschäft hören alle, wenn ich komme – weil ich im Auto so laut Musik höre. Ich bin kein Morgenmuffel, kann sofort singen und tanzen nach dem Aufstehen und necke gerne meine beiden Kinder, damit sie wach werden.

Um 7 fange ich an zu arbeiten. Wir vom 2. Stock liefern Zeitschriften an alle Kioske. Bei uns werden sie kommissioniert – an einer ganz neuen Anlage. Dann fahren die Chauffeure sie aus.

Ich arbeite im Büro, schaue, ob alle Mitarbeiter hier sind und organisiere Aushilfen. Wenn jemand ausfällt, stehe ich auch selber mal an die Maschine. Immer wieder kommen Mitarbeiter mit Problemen zu mir. Ich höre ihnen zu und helfe, wo ich kann. Gottseidank ist mein Tag immer anders, sonst würde ich mich nicht wohl fühlen. Sogar die Unfallhilfe gehört in mein Tätigkeitsfeld. Ich habe auch schon einen Mitarbeiter verarztet, der den Finger in der Maschine eingeklemmt hatte.

Helfen ist wie ein Hobby von mir. Nach Feierabend fahre ich in eine psychiatrische Klinik und stehe als Dolmetscherin zur Verfügung. Am Anfang haben mich die Berichte dieser Leute stark belastet, weil ich Dinge übersetzt habe, die ich fast nicht glauben konnte. Auf der andern Seite ist diese Arbeit ein guter Ausgleich.

Znacht esse ich mit meiner Familie. Das ist mir sehr wichtig, weil ich die Kinder dann sehe. Zeit um fernzusehen habe ich keine. Am Abend erledige ich tausend Dinge, die am Tag keiner macht. Meine erste ruhige Minute habe ich, wenn ich gegen eins ins Bett gehe und ein Buch lese. Aber mehr als eine Seite schaffe ich im Moment nicht.

Ich weiss, dass ich zur Zeit nicht zu meinem Schönheitsschlaf komme. Aber das ist nicht mein Problem, sondern jenes der bedauernswerten Leute, die mich anschauen müssen...



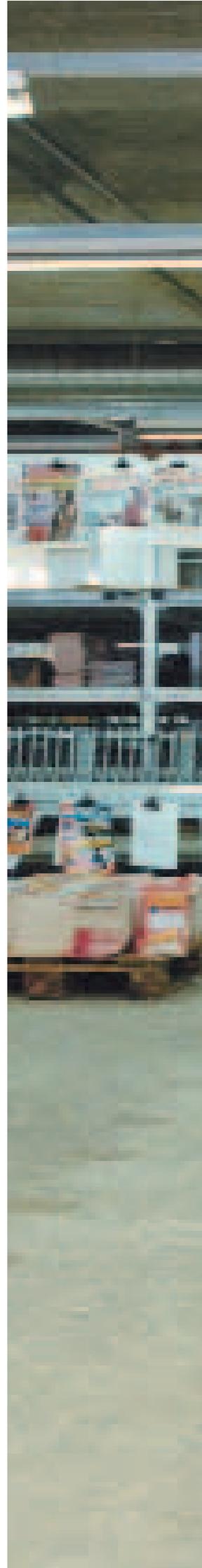
Die Anlage, die Sevil Ünal betreut, versorgt Tag für Tag 6000 Verkaufsstellen in der ganzen Schweiz. Unter anderem den k Kiosk, den Patricia Koller als stellvertretende Leiterin führt. **Seite 20**



Alain Kremp ist einer der 250 Chauffeure der Transport + Presseservice (TPS) AG, die für die k Kiosk AG schweizweit im Einsatz sind. **Seite 14**

„Ich arbeite im Büro, gebe Rechnungen ein, mache Pläne, erarbeite Statistiken. Aber kaum bin ich draussen an der Maschine, wo die Zeitschriften kommissioniert werden, dann packen mich die Leute, fragen mich dies und das – und ich komme gar nicht mehr ins Büro.“

„Ich mag es nicht, wenn jemand ungerecht behandelt wird. Dann kann ich den Mund nicht halten. Ich lebe eigentlich für andere. So bin ich einfach. Ich habe für alle anderen Zeit, nur für mich nicht. Aber es stellt mich eben auf, wenn ich jemandem helfen kann.“





**ALAIN KREMP, 44, IST CHAUFFEUR BEI DER TRANSPORT + PRESSESERVICE (TPS) AG, VALORA WHOLESALE**

Montags beginnt die Arbeit erst um 3 Uhr früh, sonst schon um Viertel nach 2. Bei mir reicht ein einziger Wecker, damit ich um 00.30 Uhr erwache. Aber er ist zehn Meter vom Bett entfernt, damit ich aufstehen muss, um ihn abzustellen.

Zuerst lade ich die Zeitschriften in meinen Lieferwagen. Sie kommen am Mittag von der k Kiosk AG. Dann hole ich die Zeitungen und die Bücher. Ich habe 20 bis 30 Kunden, also muss ich morgens den Kopf bei der Sache haben. Um 4 fahre ich los und liefere aus. Gegen 7 bringe ich die Retouren zurück und lade wieder ein: Getränke, Tabak und die italienische Presse, die erst um 4 Uhr eintrifft. Viel Zeit zum Radiohören habe ich unterwegs nicht, weil die Kioske oft sehr nahe beieinander liegen.

Um 11 Uhr habe ich Feierabend. Zu Hause esse ich, was ich am Vortag gekocht habe, und lege mich für ein Stündchen hin. Früher habe ich ganz normal am Tag gearbeitet. Aber das gefiel mir nicht. Ich brauche meine Freizeit am Nachmittag. Da kann ich Sachen machen, die andere nicht tun können – in den verschiedensten Bereichen.

Mein Häuschen habe ich zum Beispiel selber gebaut. Mindestens zu drei Vierteln. Damit es schneller vorwärts ging, habe ich gewisse Dinge weggelassen und erst nachträglich eingebaut. Wenn ich an einer Ecke fertig bin mit Bauen, fange ich an der andern wieder von vorne an.

Um 17, 18 Uhr kommt die Familie nach Hause. Wir sehen uns vor allem in diesen beiden Stunden und essen gemeinsam „Znacht“. Danach, um 20 Uhr, gehe ich ins Bett. Also dann, wenn andere fernsehen. Was ist wohl klüger?

Ich kann mich immer hinlegen und einschlafen. Einzig im Sommer ist es manchmal ein bisschen schwierig, wenn draussen noch so viele Geräusche zu hören sind. Aber ich schlafe gut und tief. Ich glaube, mich könnte jemand mitsamt dem Bett wegtragen – und ich würde nichts merken.

„Ich fahre sechs verschiedene Touren in Baselland. Mir gefällt, dass ich nicht eingesperrt, sondern selbstständig unterwegs bin. Das Ausfahren macht mir Spass. Ich bin sehr neugierig und schaue mich um, was es unterwegs alles Neues gibt. Aber am meisten schaue ich natürlich auf die Strasse.“

„Ich spiele Fussball bei einem Verein im Elsass, trotz meines Alters. Aber ich gehe nie zum Training. Denn das geht nicht. Wenn meine Fussballkollegen trainieren, bin ich schon im Bett.“



Die Zeitschriften, die Alain Kremp ausfährt, werden bei der k Kiosk AG in Muttenz kommissioniert. Dafür, dass täglich rund 650 000 Presseerzeugnisse ihren Platz in der Kioskauslage finden, sorgen Mitarbeiterinnen wie Sevil Ünal.

**Seite 12**



Nachdem Alain Kremp die italienische Presse bei einem Kiosk ausgeladen hat, wird sie von den Mitarbeiterinnen der k Kiosk AG ausgepackt, kontrolliert, angeschrieben und eingereiht. Zum Beispiel von Patricia Koller.

**Seite 20**





Im Zeichen des weiterhin zunehmenden Bedürfnisses nach Mobilität und Convenience gewinnen kleinflächige Ladenkonzepte an stark frequentierten Lagen immer mehr an Bedeutung. Valora Retail besetzt dieses Feld mit aller Konsequenz. Das erfolgreiche Vertriebsnetz wurde weiter ausgebaut und gezielt mit neuen Konzepten ergänzt.

#### k Group – Valora Retail

**EIN FEINMASCHIGES NETZ VON VERKAUFSPUNKTEN.** k Group (Valora Retail) betreibt in der Schweiz, Deutschland und Luxemburg Kioske und andere kleinflächige Ladenkonzepte an Hochfrequenzlagen und stellt damit ein flächendeckendes Marketing- und Distributionssystem für Presseerzeugnisse und Konsumprodukte des täglichen Bedarfs bereit. Bedeutende Umsatzanteile werden durch Impulskäufe erzielt. Valora Retail besetzt die Nischenmärkte, die sich mit dem Lebensstil moderner, mobiler Menschen entwickelt haben. Es ist eine Kernkompetenz von Valora, mittels hoch entwickelter Logistikprozesse und feinmaschiger Vertriebsnetze schnell drehende Produkte und Dienstleistungen rasch verfügbar zu machen.

**KONZENTRATION AUF ZUGKRÄFTIGE KONZEPTE.** Mit der zunehmenden Zahl von Kiosken, Convenience Shops und Gastronomiebetrieben ist eine Vielfalt von Konzepten entstanden. Dieses dynamische Wachstum muss nun in eine tragfähige Struktur überführt werden. Valora Retail wird sich auf wenige starke Konzepte konzentrieren und eine klare Markenstrategie verfolgen. Im Hinblick auf die weitere Expansion steht die Profilierung der Marken „k“ und „Caffè Spettacolo“ im Zentrum. In diesem Zusammenhang wurde das Schlüsselprojekt „k Outfit“ lanciert, das „k“ als Dachmarke positioniert, unter der verschiedene kundenbezogene Formate umgesetzt werden können.

**AUSBAU DER FÜHRENDEN MARKTSTELLUNG IM KIOSK-**

**GESCHÄFT IN DEUTSCHLAND.** Mit der Integration der sieben Filialen des Bahnhofsbuchhandels Stirnberg per 1. Juli 2002 hat Valora Retail die Marktführerschaft in Deutschland ausgebaut. Stirnberg passt perfekt in die strategische Ausrichtung und bildet eine ideale Ergänzung der Valora Bahnhofsbuchhandlungen Stilke in Hamburg, Sussmann's in München, BHG in Berlin sowie der Pachtbetriebe Horn-dasch. Die gemeinsame Nutzung bestehender Führungs- und Dienstleistungsstrukturen führt zu Synergieeffekten und ermöglicht den Knowhow-Transfer zwischen den Gesellschaften.

**NEUES, ERFRISCHENDES CONVENIENCE-KONZEPT „k FRESH“.** Seit Ende August 2002 können Passanten im Hauptbahnhof Bern noch schnell und bequem ihre Lebensmittel einkaufen. Am neu geschaffenen Take-away Stand werden tageszeitgerecht Frischprodukte und Fertiggerichte angeboten. „k Fresh“ steht für kompromisslose Frische und tadellose Qualität.

**KONSOLIDIERUNG IM TANKSTELLENGESCHÄFT.** Das Jahr 2001 stand ganz im Zeichen der Expansion. Im Berichtsjahr galt es nun, das Wachstum zu bewältigen und die Strukturen zu festigen. Ein wichtiger Schritt war der Abschluss eines neuen Rahmenvertrages mit der Hauptpartnerin, der Mineralölgesellschaft Tamoil. Per Ende 2002 führte die k Kiosk AG 39 Tankstellen-Shops, 28 davon als Pächterin von Tamoil.

**JOINT VENTURE „AVEC.“ WEITERHIN AUF EXPANSIONSKURS.** Zusammen mit den SBB und Migros gründete die

		1999	2000	2001	2002
<b>Nettoerlös</b> IN MIO. CHF	Total k Group	1 650	1 742	1 809	1 950
	% vom Total Valora	72 %	71 %	69 %	63 %
<b>EBITA</b> IN MIO. CHF	Total k Group	61	88	93	71
	% vom Total Valora	40 %	46 %	47 %	42 %
<b>Mitarbeiter</b> VOLLZEITSTELLEN	Total k Group	6 426	6 676	6 969	7 002
	% vom Total Valora	79 %	77 %	76 %	73 %
<b>Investitionen</b> IN MIO. CHF	Total k Group	45	27	39	25
	% vom Total Valora	62 %	42 %	53 %	41 %

k Kiosk AG im Jahre 2000 die Joint Venture Unternehmung „cevanova ag“. Unter dem Motto „little big shopping“ betreibt diese Gesellschaft im Franchise-System die Convenience-Stores „avec.“ in kleineren und mittleren Bahnhöfen. Die k Kiosk AG partizipiert mit den Modulen k Kiosk und Caffè Spettacolo an diesem Vertriebsnetz, das per Ende 2002 aus 14 Verkaufspunkten bestand.

**SPEKTAKULÄRE CAFFÈ SPETTACOLO-ERFOLGE.** Ende August 2002 wurde im Hauptbahnhof in Zürich das 16. Caffè Spettacolo, das 4. mit integriertem k Kiosk, eröffnet. In Deutschland sind es bisher vier Caffè Spettacolo-Betriebe. Dank einheitlichem Marktauftritt und konsequenter Führung schreitet die Expansion dieser einzigartigen Kaffeebar-Kette mit italienischem Ambiente mit grossen Schritten voran. In der Schweiz nimmt sie die Leaderposition ein. 2003 wird der Ausbau in der Schweiz, in Deutschland und voraussichtlich auch in Luxemburg weiter vorangetrieben – unter anderem im Franchise-System.

**NEUE WEGE IM CONFISERIE-BEREICH.** Um der schwierigen Marktsituation zu begegnen, wurde das Konzept der rund 70 Merkur Confiserien kundenorientiert angepasst. Dabei hat sich die Integration eines Kiosk- sowie eines Backwaren-Moduls in geeigneten Confiserie-Verkaufsstellen im Test bewährt und wird weiterverfolgt. Markante Umsatzzunahmen gab es derweil im Merkur Grosskundengeschäft mit Spezialanfertigungen für Firmen zu verzeichnen.

**MITARBEITERFÖRDERUNG.** Im Jahr 2002 hat k Group die Aktivitäten im Management Development weiter forciert.

Nach Abschluss eines Pilotprojektes im Jahr 2001 wurde im Berichtsjahr der interne Lehrgang zur dipl. k Geschäftsführerin resp. zum dipl. k Geschäftsführer institutionalisiert. Am 5.12.02 konnten 207 Kioskleiter/-innen und Kioskverkäufer/-innen ihr Diplom entgegennehmen.

Das k Geschäftsführer-Diplom ist Teil eines Personalförderungskonzeptes für das Verkaufspersonal. Die ersten Verkäuferinnen und Verkäufer, die entsprechende Qualifikationen und Ambitionen aufwiesen, wurden in das neu lancierte Förderteam, das so genannte „Sprinter Team“, aufgenommen. Das „Sprinter Team“-Konzept wurde realisiert, nachdem sich das Runner Team-Konzept für das mittlere Management als Erfolg erwiesen hat.

Eine qualitative Aufwertung erhielt die Berufsbildung der k Kiosk AG mit der Bewilligung des 3. Lehrjahres bei der Kiosklehre durch das Bundesamt für Berufsbildung (BBT). Die Tätigkeit am Kiosk ist damit neben den anderen Verkaufsberufen als gleichwertig anerkannt.

#### k Group – Valora Wholesale

**GROSSHANDEL UND DISTRIBUTION MIT KERNAKTIVITÄT PRESSE.** Ein wichtiges Standbein der bisherigen k Group bildet die Versorgung von Kiosken und anderen kleinflächigen Verkaufsstellen mit Presseerzeugnissen, Tabakwaren, Nahrungsmitteln und weiteren Artikeln des täglichen Bedarfs. Unter dem Namen Valora Wholesale agiert dieser Bereich ab 1.1.2003 als eigenständige Division in der

1999 2000 2001 2002

**Nettoerlös nach Ländern** IN MIO. CHF

Total k Group	1 650	1 742	1 809	1 950
Schweiz	1 465	1 468	1 519	1 649
Deutschland	185	174	187	192
Luxemburg	0	100	103	109

Schweiz, in Luxemburg und in Deutschland. Valora Wholesale ist eine leistungsfähige Vertriebsorganisation und erfüllt eine wichtige Drehscheibenfunktion zwischen Verlagshäusern und Lesern, beziehungsweise Lieferanten und Einzelhandel.

**GRÖSSTE PRESSEKOMMISSIONIERANLAGE EUROPAS.** Um den Anforderungen des Marktes auch in Zukunft genügen zu können, wurde im Sommer 2002 im Handelshaus Muttenz ein neues Kommissioniersystem für Presse-Erzeugnisse installiert. Die von den norwegischen Spezialisten HS News errichtete Anlage ist in Europa die grösste und modernste ihrer Art und ermöglicht eine noch flexiblere und effizientere Verarbeitung der Pressetitel.

**76 % DES PRESSE-UMSATZES MIT 25 PARTNERN.** Insgesamt vertreiben 750 Verlagshäuser ihre Erzeugnisse über die k Kiosk AG. Von diesen bestreiten die 25 grössten einen Umsatzanteil von 76%. Die Bedeutung von k Kiosk AG als wichtigstem Presse-Grosshändler in der Schweiz trug dazu bei, dass das Unternehmen als Mitglied in den Schweizer Presse Verband aufgenommen wurde. Die k Kiosk AG führt ein Presse-Sortiment von ca. 3 000 Titeln aus 26 Ländern.

Der Verkauf von Presseerzeugnissen via Grosshandel übertraf die Entwicklung im Gesamtmarkt. Weitaus grösster Kunde ist Coop mit 600 Verkaufsstellen. Umgekehrt zählt die k Kiosk AG zu den wichtigsten Partnern von Coop.

**EXKLUSIV-LIEFERVEREINBARUNG FÜR DAS ITALIENISCHE BUCH IM SCHWEIZER MARKT.** Die Presse- und Buchver-

triebsgesellschaft Melisa SA im Tessin konnte ihre Marktposition sowohl im schwierigen Pressegeschäft wie auch im Buchsegment weiter ausbauen. Dank einer Liefervereinbarung mit dem Schweizerischen Buchzentrum in Hägendorf wurde die Melisa SA zur einzigen Lieferantin von italienischen Titeln in der Schweiz. Endkonsumenten können bei Melisa SA online bestellen ([www.melisa.ch](http://www.melisa.ch)).

**FRISCH AUS EINER HAND.** In der Schweiz hat die k Kiosk AG mit zwei Partnern eine nationale Logistikkette für Frischprodukte (Milch- und Fleischwaren, Gemüse, Früchte) realisiert. Die k Kiosk AG beliefert damit die eigenen Verkaufsstellen, insbesondere die Convenience Shops, sowie die Grosshandels-Kunden.

Für die wärmesensiblen Schokoladenwaren hat die k Kiosk AG die gesamte Logistikkette neu festgelegt. Die vom Lieferanten gekühlt gelieferte Schokolade wird im Handelshaus Muttenz in einer Klimazelle bei 16°-18° gelagert und gekühlt an alle POS verteilt.

Die Verkaufsstellen werden – abgesehen von einigen Direktlieferanten – ausschliesslich von der k Kiosk AG bedient.

**ERFOLG IM EINZELKUNDEN-GESCHÄFT.** Dem Bereich Grosshandel ist es im Berichtsjahr gelungen, grosse, filialisierte Grosskunden sowie wichtige Einzelkunden hinzu zu gewinnen. Entscheidend für den starken Markterfolg war einmal mehr das breite Warenangebot mit über 3000 Convenience-Artikeln, das in einem umfassenden Sortimentskatalog präsentiert wird. Mit dem neu eingeführten Frisch-

	1999	2000	2001	2002		1999	2000	2001	2002
<b>Verkaufsstellen nach Ländern ANZAHL</b>					<b>Verkaufsstellen nach Geschäftsfeldern ANZAHL</b>				
Total k Group	1 574	1 631	1 680	1 660	Total k Group	1 574	1 631	1 680	1 660
Schweiz	1 457	1 465	1 488	1 460	Kioske	1 432	1 474	1 467	1 441
Deutschland	117	111	134	144	Convenience Shops	14	24	65	77
Luxemburg	0	55	58	56	Confiserien	74	78	78	68
					Gastronomiebetriebe	54	55	70	74

produkte-Angebot wird Valora Wholesale dem Anspruch „alles aus einer Hand“ noch besser gerecht.

**REORGANISATION UND OPTIMIERUNG DER GESCHÄFTS-PROZESSE.** Wegen der zunehmenden Bedeutung des Convenience-Marktes wurde bei k Group der Convenience-Bereich aus dem Bereich Kiosk herausgelöst. Um der angestrebten starken Expansion gerecht zu werden, wurde die Gastronomie ebenso zu einem eigenständigen Markt-bereich gemacht. Mit dem markanten Anstieg des Geschäftsvolumens in den letzten Jahren sind die Prozesse der Innen- und Aussenlogistik immer komplexer geworden. Der neue Geschäftsbereich Logistik wurde geschaffen, um den neuen Anforderungen zu begegnen.

Bei der k Kiosk AG wurde im Berichtsjahr das Projekt „k Optima“ ins Leben gerufen. Dieses verfolgt das Ziel, die Geschäftsprozesse zu optimieren, operative Kosten zu senken und die IT-Architektur zu vereinfachen. „k Optima“ wird im laufenden Jahr im Bereich Logistik/Systeme mit erster Priorität vorangetrieben.

**E-LOGISTICS FÜR BESSERE DATENQUALITÄT UND MEHR PROZESSEFFIZIENZ.** Mit einem Internet-basierten System setzt die TPS AG einen neuen kundenfreundlichen Standard, der die Transparenz und Sicherheit in der Transportauftragsbearbeitung erhöht: Die Kunden haben die Möglichkeit, Transportaufträge via Internet zu erteilen und können den Status der Sendung permanent verfolgen. TPS AG kann mit der Einführung dieses Systems den administrativen Aufwand erheblich senken und ist in der Lage,

noch schneller und flexibler auf Kundenaufträge zu reagieren. Der Grundstein für das Projekt wurde gemeinsam mit der inet-logistics GmbH gelegt. Das Konzept wurde von der Schweizerischen Gesellschaft für Logistik (SGL) mit dem 3. Preis für innovative Logistik-Projekte ausgezeichnet.

**SOURCING & MARKETING. MARKTANTEIL-STEIGERUNG BEI TOTO/LOTTO, LOSEN UND TELEFONKARTEN.** Im Jahr 2002 ist es der k Group in der Schweiz erneut gelungen, ihre Marktanteile in den drei wichtigsten Dienstleistungs-Gebieten zu steigern. In allen Segmenten war sie die absatzstärkste Anbieterin in ihrem Wirtschaftsgebiet.

Die hohe Belegung im Segment der Promotionen beweist, dass das Valora-Netz in idealer Weise geeignet ist, um Geschäftspartnern Zugang zum Markt und eine starke Präsenz am POS zu verschaffen. Dieser Vorteil soll in Zukunft mit dem internationalen Verkaufsstellen-Netz noch vermehrt genutzt werden.

**STARKE LIEFERANTENPARTNER.** Die wichtigsten Zulieferer im Food/Non-Food-Bereich waren auch im Jahr 2002 Philipp Morris, die BAT-Gruppe, die Nestlé-Gruppe, die Schwester-Division Alimarca (heute Valora Trade) und das Unternehmen Masterfoods AG. Die engere Verknüpfung von Produktion und Vertrieb innerhalb der Valora-Gruppe ist ein wichtiges Thema im Jahr 2003. Um Produkte von strategischer Bedeutung vermehrt über die eigenen Absatzkanäle zu vertreiben, wurde neu die Beschaffungs-Division Sourcing & Marketing geschaffen.

**PATRICIA KOLLER, 27, IST STELLVERTRETENDE KIOSKLEITERIN IM K PRESSECENTER SHOPVILLE, ZÜRICH, VALORA RETAIL**

Mein Wecker ist wie ein Polizeiauto: Wenn er kurz nach 4 klingelt, ist das ganze Haus wach. Ich schiesse wie eine Rakete aus dem Bett. Zeit für ein Frühstück habe ich nicht, denn um 5 nach 5 muss ich schon weg sein. In der S-Bahn ist es noch zu dunkel, um zum Fenster hinauszuschauen. Also lese ich oft. Zum Beispiel einen Ratgeber über die Kunst zu motivieren oder etwas von Tolstoi – alles auf Rumänisch.

Die Frühschicht im Pressecenter beginnt um 6. Ich sortiere zuerst die Zeitungen, die angeliefert werden. Zeit, um sie zu lesen, habe ich nicht. Aber ich weiss aufgrund der Titelseiten, worüber sie schreiben.

Am Morgen muss alles schnell gehen. Viele Kunden sind in der letzten Minute zum Bett rausgehüpft und müssen sich jetzt beeilen, damit sie nicht zu spät kommen. Mit Freundlichkeit kann man aber auch im grössten Stress viel erreichen.

In Rumänien habe ich zwei Semester Jura studiert und eine Fernseh-Show moderiert. Jetzt mache ich total etwas anderes. Viele Leute denken, im Kiosk arbeiten könne jeder. Aber sobald sie einmal hier sind, merken sie: Das ist gar nicht so einfach. Du musst sehr viele verschiedene Dinge erledigen – und jeder Tag ist anders. Wir reihen Süssigkeiten ein, bereiten Taxcards vor, machen das Büro, senden Fototaschen ein oder holen neue Ware im Lager ab.

Um 13 Uhr habe ich Feierabend. Wenn mein Mann zu Hause ist, essen wir zusammen. Er hat unregelmässige Arbeitszeiten – wie ich. Deshalb haben wir viel Zeit füreinander. Im Frühling fahren wir oft mit dem Töff aus. Sport mache ich selten, davon habe ich schon genug im Laden, wenn ich ständig hin- und herlaufe.

Abends schauen wir gerne fern – Spielfilme oder Reportagen. Um 10 gehe ich ins Bett, lösche das Licht und bin sofort weg. Es stört mich nicht, dass ich so früh schlafen gehen muss. Denn ich schlafe wahnsinnig gern.

„Ich kann nicht einfach herumstehen und warten, bis es Feierabend wird. Ich erledige alles, was mir gerade einfällt. Und ich habe Freude daran, dass ich immer mit Menschen zu tun habe. Ich bin keine Büromaus, die den ganzen Tag am PC sitzen kann.“

„In Rumänien habe ich eine Fernseh-Show moderiert, über Probleme von jungen Leuten. Ähnlich wie „Arabella“. Jedes Mal ein anderes Thema. Wenn ich nach Rumänien fahre, gehe ich immer zuerst zum Fernsehen. Dort arbeitet meine Mutter – seit 30 Jahren als Cutterin.“



Die italienische Presse, die erst um 4 Uhr morgens in der Schweiz eintrifft, erhält Patricia Koller direkt von den Chauffeuren der TPS AG. Einer von ihnen ist Alain Kremp. **Seite 14**





**ÖZLEM KECELI, 23**, IST ASSISTENTIN DER GESCHÄFTSFÜHRERIN DES CAFFÈ SPETTACOLO (S-BAHNHOF), ZÜRICH, VALORA RETAIL

Wenn ich Spätschicht habe, weckt mich mein Handy um 9. Dann gehe ich schnurstracks ins Badezimmer. Ich lege Wert auf ein gepflegtes Aussehen am Arbeitsplatz. Wenn ich schon ausschlafen darf, dann will ich mit einem Strahlen dort erscheinen.

Beim Frühstück hören ich türkische Volksmusik und singe oft mit. Ich singe auch unter der Dusche, beim Abwaschen oder sogar beim Essen. Einfach, weil ich das gern mache. Am Wochenende trete ich mit einer Band in einem türkischen Restaurant auf. Nur als Hobby.

Eine halbe Stunde vor Arbeitsbeginn bin ich im Spettacolo und trinke einen Kaffee. Ich finde unseren Kaffee super. Deshalb erzähle ich unseren Gästen auch gerne von unseren drei Röstungen. Manchmal drehen sich die Leute beim Gehen noch einmal um und sagen: „Sie haben den besten Kaffee!“ Das ist ein Aufsteller.

Ich bin sehr gerne Gastgeberin im Spettacolo. Hier kann ich meine Ideen einbringen, ich muss etwas überlegen bei der Arbeit und habe Spass daran, dieses Konzept umzusetzen. Ich finde es richtig herzlich hier drin.

Um 20 Uhr machen wir zu. Ich möchte, dass die Kollegen von der Frühschicht einen sauberen Arbeitsplatz vorfinden. Deshalb ist es mir egal, wenn es beim Aufräumen ein bisschen später wird.

Abends hole ich mir oft eine Pizza, oder ich koche türkisch und lade meine Nachbarn ein. Nach dem Essen schaue ich mir gerne Filme an. Letzthin habe ich „Braveheart“ gesehen und bin am nächsten Tag mit verheulten Augen ins Geschäft gekommen. Künftig schaue ich mir wohl eher lustige Filme an.

Ins Bett gehe ich erst nach Mitternacht. Bevor ich einschlafe, lasse ich mir noch einmal den Tag durch den Kopf gehen. Wenn ich dabei merke, dass ich im Geschäft etwas vergessen habe, gehe ich am nächsten Tag eine halbe Stunde früher hin.



Der Kaffee, den Özlem Keceli ebenso gerne trinkt wie serviert, stammt von der Merkur Kaffee AG in Zollikofen. Dort wird er geröstet und abgefüllt – von Mitarbeiterinnen wie Josefina Weber.

**Seite 28**

„Ich versuche, neue Gäste mit einem Blick oder einem Lächeln willkommen zu heissen, damit sie sich hier nicht alleine fühlen. Schliesslich will ich mich auch wohl fühlen, wenn ich in ein Restaurant gehe.“

„Morgens im Bus beobachte ich gerne die Leute und denke mir aus, wohin sie gehen oder was sie wohl machen. Natürlich nicht so, dass sie es merken. Wenn ein Fahrgast im Stress versehentlich etwas liegen lässt, bin ich oft die, die ihn darauf aufmerksam macht.“





## Die erfolgreiche europäische Distribution und Vermarktung von Konsumgütern setzt umfassende Kenntnisse lokaler Distributionsstrukturen und Konsumgewohnheiten voraus. Valora Trade ist in allen wichtigen Märkten Europas präsent und unterstützt die Hersteller mit zeitgemässen Gesamtlösungen im Sinne von Category Management.

**EUROPÄISCHER DISTRIBUTIONS-MARKTFÜHRER.** Mit 16 Handelsorganisationen in 13 Ländern und 9 Produktionsgesellschaften in 5 Ländern ist Valora Trade heute das führende Distributionsunternehmen für ausgewählte Food- und Non-Food-Sortimente in Europa. Rund die Hälfte (54%) des Umsatzes realisiert Valora Trade in Skandinavien, ein Drittel (32%) im Heimatmarkt Schweiz und den restlichen Anteil (14%) in den übrigen Ländern. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt im Handel und in der Distribution von Markenartikeln in den Bereichen Food, Non-Food und Beverages. Diese Aktivitäten machen 77% des Umsatzes der Division aus. Die Bedeutung der Geschäftsfelder variiert von Markt zu Markt. So liegt der Fokus im skandinavischen Raum neben dem Gross- und Einzelhandel auch auf dem Food-Service, auf dem Hotel- und Restaurations-Catering (HORECA) sowie auf dem Duty-Free-Bereich. In Zentraleuropa und im Heimatmarkt Schweiz hingegen stehen der Lebensmitteleinzelhandel, der Grosshandel sowie der Handel mit Impulsartikeln im Vordergrund.

**EIGENER ABSATZKANAL.** Eine Stärke mit strategischer Dimension ist die Zusammenarbeit von Valora Trade mit der Division Valora Retail, die ein feinmaschiges Netz von Kiosken und kleinflächigen Ladenkonzepten unterhält. Damit kann Valora Trade ihren Partnern und Kunden Zugang zu einem Einzelhandels-Absatzkanal verschaffen, über den tagtäglich Millionen von Konsumenten in Europa erreicht werden können. Im Weiteren ist Valora Trade auch in

den neuen Wachstumsmärkten wie Osteuropa aktiv und verfügt über entsprechende Marktkenntnisse und Beziehungen.

**FOOD-PRODUKTION ALS ZWEITES STANDBEIN.** Die Herstellung qualitativ hoch stehender Backwaren und die Veredelung von Kaffee bilden weitere Kernaktivitäten von Valora Trade. Der Produktionsbereich, der mit 22% am Umsatz der Division beteiligt ist, verfolgt eine klare Markenartikel-Strategie. Die renommierten Eigenmarken Roland, Kägi und Gille haben im jeweiligen Marktsegment Leaderstatus und sind international bekannt. Die Produktion von Kaffee, der den Weg zum Endverbraucher über die Gastronomie findet, konnte gegenüber dem Vorjahr um 1.5% gesteigert werden. Dies ist umso bemerkenswerter, wenn man in Betracht zieht, dass der Kaffeeumsatz in der Schweizer Gastronomie gesamthaft um rund 10% zurückgegangen ist. Es ist erfreulich, dass es dem Gastro-Service von Merkur Kaffee AG trotz rückläufigem Markt gelungen ist, Marktanteile zu gewinnen und die führende Position auszubauen.

**WIN-WIN MIT CATEGORY MANAGEMENT.** Der Strukturwandel in den Einzelhandelsmärkten, die immer kürzeren Innovationszyklen beim Produktangebot und die zunehmende Unberechenbarkeit im Kaufverhalten der Konsumenten führen zu einer Neugestaltung der Beziehungen und Prozesse zwischen Herstellern und Handel. Das oft von gegenläufigen Interessen gekennzeichnete Verhältnis

		1999	2000	2001	2002	
<b>Nettoerlös</b> IN MIO. CHF	Total Alimarca	462	459	597	914	
	% vom Total Valora	20 %	19 %	23 %	30 %	
<b>EBITA</b> IN MIO. CHF	Total Alimarca	38	42	45	41	
	% vom Total Valora	25 %	22 %	23 %	24 %	
<b>Mitarbeiter</b> VOLLZEITSTELLEN	Total Alimarca	772	867	1 084	1 503	
	% vom Total Valora	10 %	10 %	12 %	16 %	
<b>Investitionen</b> IN MIO. CHF	Total Alimarca	11	14	24	23	
	% vom Total Valora	15 %	22 %	32 %	38 %	

weicht immer mehr einer Zusammenarbeit, in der Logistik- und Marketingprozesse miteinander verknüpft werden. Ein wichtiges Element dieser neuen Beziehungsstruktur ist das Category Management, bei dem Warengruppen, die aus Konsumentensicht in einem Zusammenhang stehen, als strategische Einheiten geführt werden. Category Management stellt die Bedürfnisse des Konsumenten in den Vordergrund und basiert auf fundiertem, permanent aktualisiertem Wissen über das Verhalten des Konsumenten am Verkaufspunkt. Dieses Knowhow bietet den Herstellern die Möglichkeit, ihre Angebote spezifisch auf das Verbraucherverhalten auszurichten.

**MARKT- UND KUNDENGERECHTE LÖSUNGEN.** Für Valora Trade hat Category Management eine zentrale Bedeutung. Valora Trade unterstützt ihre Partner mit nationalen und regionalen Vertriebslösungen, die sowohl die logistischen wie auch die marketingtechnischen Prozesse mit einbeziehen, und verhilft ihnen in ihren Märkten zu einer starken Marktposition. Grundlagen für die Tätigkeit von Valora Trade bilden einerseits enormes Wissen über die Marktsituation und die Entwicklungen in den Absatzmärkten Europas und andererseits fundierte Kenntnisse der verschiedenen Kulturen und deren Eigenheiten in allen Facetten. Valora Trade pflegt europaweit enge Beziehungen zu Principals (Produzenten, Lieferanten) und Kunden. Dank dem dichten Netz von Handelsorganisationen ist die Division in der Lage, marktgerechte und individuelle Lösungen

anzubieten. Diese werden den länderspezifischen Anforderungen gerecht und schaffen durch Integration der Wertschöpfung für alle beteiligten Kräfte optimale Bedingungen, um ihre Umsätze und Erträge zu steigern.

**IT ALS SCHLÜSSELDISZIPLIN.** Valora Trade strebt an, für ihre Partner im jeweiligen Markt der herausragende Category Management-Spezialist zu sein. Dies erfordert neben Produkt-Knowhow sowie Vertriebs- und Marketingkompetenz vor allem eine hohe Flexibilität bei der Informationssteuerung und -verarbeitung. Tatsächlich spielt der rasche und effiziente Informationsfluss in beiden Richtungen der Wertschöpfungskette beim Category Management eine entscheidende Rolle. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, setzt Valora Trade Informatiklösungen ein, die auf die Bedürfnisse und Zielsetzungen der Partner ausgerichtet sind. Im Vordergrund stehen zum Beispiel der unternehmensübergreifende Datenaustausch, Electronic Data Interchange (EDI), oder Optimierungen im Supply Chain Management durch Erkenntnisse aus erfolgreichen Projekten, welche im Rahmen von Efficient Consumer Response (ECR) abgewickelt werden.

**HOHE KUNDENZUFRIEDENHEIT.** Die professionelle Marktbearbeitung in den hart umkämpften Märkten schnell drehender Konsumgüter zählt zu den Kernkompetenzen von Valora Trade. Um nachhaltigen Erfolg zu erzielen, ist eine enge Zusammenarbeit mit den Principals unabdingbar. Dass Valora Trade auf kundenfreundlichem Kurs ist, zeigen

1999 2000 2001 2002

**Nettoerlös nach Ländern** IN MIO. CHF

Total Alimarca	462	459	597	914
Schweiz	279	289	292	291
Zentraleuropa	153	137	135	131
Nordeuropa	30	33	169	492

die guten Zeugnisse, die der Division von Seiten der Principals mit schöner Regelmässigkeit ausgestellt werden. Im Berichtsjahr waren es die Firmen Consiva Holding A/S, Dänemark, und Adaco AB, Schweden, die sich der besonderen Auszeichnung „Distributor of the Year“ erfreuen durften. Die Dänen erhielten sie von Perfetti Van Melle (Mentos), die Schweden von der Firma Heinz. Eine repräsentative Kundenumfrage bei der Merkur Kaffee AG zeigt gegenüber einer Untersuchung aus dem Jahre 1997 – in allen Belangen eine deutlich gestiegene Kundenzufriedenheit. Die offizielle Anerkennung der Leistungen von Valora Trade durch die Principals und Kunden sind ein schönes Zeichen dafür, dass die Division fähig ist, den vielschichtigen Bedürfnissen der Märkte gerecht zu werden.

**PROZESSVERBESSERUNGEN IN DEN PRODUKTIONSBETRIEBEN.** Um die Produktivität und Rentabilität in den eigenen Produktionsbetrieben zu steigern, hat Valora Trade die Kernprozesse in verschiedenen Bereichen markant verbessert. Die Investitionspolitik zielte im Wesentlichen darauf ab, die Produktionseffizienz zu erhöhen und die Kapazitäten der gestiegenen Nachfrage anzupassen.

**KÄGI SÖHNE AG, SCHWEIZ.** Kapazitätsgrenzen und neue Anforderungen der Kunden in Bezug auf Mengen und Packungsarten erforderten bei Kägi Söhne AG einen Ausbau der Produktionskapazität. Im Zentrum stand die Installation neuer Überzieh- und Verpackungsanlagen für die Produkte Kägi Fret und Kägi Fretli. Gleichzeitig wurde die

Erweiterung zum Anlass genommen, die Produktion den hohen Qualitätsanforderungen (EURO-Normen) anzupassen. Die Installation und Inbetriebnahme der neuen Anlagen erfolgte im März 2002.

**ROLAND MURTEN AG, SCHWEIZ.** Die Herstellung von Bretzeli basiert auf einem komplexen Produktionsverfahren, da der Bretzeli-Teig – wie bei der Fertigung von Hand – tatsächlich geschlungen wird. Durch die Integration von hochmodernen Roboterzellen konnten die Abläufe des Verfahrens entscheidend optimiert werden. Diese fortschrittlichen technischen Rahmenbedingungen öffnen auch den Weg für weitere Produktinnovationen.

**GILLEGAREN AB, SCHWEDEN.** Da die bestehenden Anlagen für Hafertaler Biscuits vollständig ausgelastet waren, drängte sich die Einrichtung einer weiteren Produktionslinie auf, für deren Realisation CHF 3 Mio. investiert wurden. Die neue Linie, die Ende Juli 2002 in Betrieb genommen werden konnte, bringt eine Produktionskapazität von 700 kg/h. Die Erweiterung stellt sicher, dass die bestehenden Kunden zeitgerecht beliefert und zusätzlich weitere Aufträge ausgeführt werden können.

**CANSIMAG FRANCE SA, FRANKREICH.** Die positive Auftragslage in Europa führte zum Entscheid, eine zusätzliche Blätterteiganlage zu installieren. Dafür wurden CHF 11 Mio. aufgewendet. Die Produktion auf der neuen Anlage konnte Ende November 2002 gestartet werden.

**SCHIRMER KAFFEE GMBH, DEUTSCHLAND.** Ein gekündigt-

	1999	2000	2001	2002		1999	2000	2001	2002
<b>Nettoerlös nach Geschäftsfeldern</b> IN MIO. CHF					<b>EBITA nach Geschäftsfeldern</b> IN MIO. CHF				
Total Alimarca	462	459	597	914	Total Alimarca	38	42	45	41
Produktion	230	206	211	201	Produktion	28	27	28	24
Handel	232	253	386	713	Handel	10	15	17	17

ter Mietvertrag sowie die Überalterung des Maschinenparks veranlassten Valora Trade zum Bau einer neuen, hochmodernen Produktionsstätte, für die Investitionsmittel in der Höhe von CHF 16 Mio. bereitgestellt wurden. Die Anlage, die im Februar 2002 die Produktion aufnahm, verfügt über eine Verarbeitungskapazität von 15 000 Tonnen Kaffee pro Jahr.

Mit den getätigten Investitionen stellt Valora Trade sicher, dass die Produktionsstätten dem neuesten Stand der Technik entsprechen. Dies bildet die Grundvoraussetzung dafür, dass die Bedürfnisse des Marktes und die Anforderungen der Kunden auch in Zukunft auf höchstem Qualitätsniveau und zu konkurrenzfähigen Preisen erfüllt werden können.

**INNOVATION ALS DAUERAUFGABE.** Ein kontinuierlicher Innovationsprozess ist sowohl für die Handelsorganisationen wie auch für die Produktionsbetriebe von Valora Trade unabdingbar, um sich in einem ausgesprochen kompetitiven Marktumfeld erfolgreich zu behaupten. Forschung und Entwicklung geniessen bei Valora Trade einen hohen Stellenwert und werden systematisch betrieben. Eigens gebildete Innovationsteams evaluieren und bewerten Innovationsprojekte und kontrollieren die Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte. Die Teams sind bewusst interdisziplinär zusammengesetzt und berücksichtigen bei ihrer Arbeit insbesondere auch die Perspektive der Konsumenten.

Im Berichtsjahr warteten die Produktionsbetriebe von Valora Trade mit einer ganzen Reihe von Neuheiten und Varietäten auf, die vom Markt gut aufgenommen wurden. Roland Murten AG brachte „Snack Pearls“ auf den Markt, einen knusprig leichten Snack. Von Kägi Söhne AG gibt es neu „Kägi-fret Coco“, eine leichte und luftige Waffel mit Kokosfüllung. Mit „Kokostaler“ sorgte auch Gillebagaren AB für eine neue Spezialität auf dem Markt. Es handelt sich um ein knuspriges Gebäck mit feinem Kokosgeschmack. Im Snack-Bereich lancierte Charles Pettersen AS (Sørlandschips AS) die neue Chip-Sorte „Spanische Paprika mit Petersilie“, die den Geschmack temperamentvoller Geniesser trifft. Die Neupositionierung der Exportpackung von Again Produktion AB stellt die Herkunft des Produktes in den Vordergrund, nach dem Motto „... from Sweden with Love“.

**JOSEFINA WEBER, 57, IST MASCHINENFÜHRERIN BEI DER MERKUR KAFFEE AG, VALORA TRADE**

Wenn bei mir um 5 Uhr der Wecker schellt, schaue ich als Erstes zum Fenster hinaus. Ich will wissen, wie das Wetter ist, ob ich eine Kappe brauche oder einen Schirm. Es ist mir wichtig, richtig angezogen zu sein – wegen meiner Gesundheit.

Gleichzeitig mit dem Frühstück bereite ich das Mittagessen vor – oft aus den Resten des Vorabends. Die meisten Arbeitskollegen nehmen ihr eigenes Essen mit. Weil sie aus den verschiedensten Ländern kommen, ist es immer sehr spannend, wer was mitbringt.

Den ersten Kaffee trinke ich mit meinen Arbeitskollegen in der Kantine. Wir sind eine grosse Familie hier. Ich sage immer: Meine erste Heimat sind die Philippinen, meine zweite ist die Schweiz und meine dritte die Merkur Kaffee AG. Ich versuche, meinen Arbeitskollegen schon am frühen Morgen ein gutes Gefühl zu geben, ihnen ein Lächeln zu schenken. Und wenn einer nicht reagiert, wenn ich „guten Tag“ sage, dann gehe ich näher zu ihm hin und sage noch einmal „guten Tag“.

Meine Arbeit beginnt um halb 7. Ich arbeite mit einer Verpackungsmaschine und überlege mir immer, wie ich meine Arbeit noch effizienter gestalten könnte. Die Frage ist: Arbeitet die Maschine wirklich für mich? Es ist zwar eine alte Maschine. Aber ich bin älter. Also muss die Maschine mir gehorchen.

Was ich heute bin, verdanke ich meinen Eltern. Also halte ich es für eine moralische Verpflichtung, meiner Familie auf den Philippinen zu helfen. Ich will, dass sie haben, was ich habe. Und deshalb sende ich ihnen regelmässig Geld.

Um 15.30 Uhr ist Feierabend. Zu Hause esse ich etwas, lese, koche. Dann nehme ich ein Bad und höre Musik, am liebsten Latin Music oder Oldies aus den Sixties. Bevor ich so gegen 21 Uhr schlafen gehe, lege ich meine Kleider für den nächsten Tag bereit. Ich will jeden Tag acht Stunden schlafen. Also rechne ich einfach von 5 Uhr zurück.



Die verschiedenen Kaffeesorten, die Josefina Webers Maschine abfüllt, werden von Valora Trade in Europa distribuiert und in allen Caffè Spettacolo ausgeschenkt. Zum Beispiel von Özlem Keceli.

**Seite 22**

„Es macht mir Spass, mit einer Maschine zu arbeiten. Ich kann meine Arbeit selber organisieren und mein eigenes System entwickeln. Ich möchte meine Arbeit gut machen, damit ich am Abend mit einem guten Gefühl ins Bett gehen kann.“

„Es ist mir wichtig, am Arbeitsplatz eine gute Stimmung zu verbreiten. Ich unterhalte die Leute gerne. Es ist mir egal, wenn sie über mich lachen. Das Einzige, was für mich zählt, ist, dass sie glücklich sind.“





**ROBERT WIRICHS, 34**, IST HEAD OF STRATEGIC MARKETING, VALORA SOURCING & MARKETING

Wenn ich eine unserer Auslandsgesellschaften besuche, stehe ich zwischen 4 und 5 Uhr auf. Meistens sind das eintägige Touren, es sei denn, ich besuche eine Messe, wo wir mit einer unserer Marken auftreten. Auf mehrtägige Reisen nehme ich keinen Wecker mit, sondern lasse mich vom Handy wecken, um das Gepäck möglichst klein zu halten.

Das Frühstück ist meine wichtigste Mahlzeit. Auf Mittag- oder Abendessen kann ich gut verzichten, aber ich will den Tag mit einer gewissen Qualität beginnen, genieße die Ruhe und betrachte den vor mir liegenden Arbeitstag sozusagen aus der Vogelperspektive.

Wenn ich im Büro bin, bespreche ich mich am Morgen zuerst mit meiner Assistentin. Ich führe ein kleines Team für strategisches Marketing mit einem Retail-Brand- und einem Product-Brand-Spezialisten. Wir betreuen die Marken von Valora divisionsübergreifend. Denn die Leute sollen einen Kiosk der Kiosk AG oder ein Caffè Spettacolo immer gleich erleben – ganz egal, ob das in Bern ist oder in Berlin.

Ich will in meiner Querschnittfunktion den Leuten nicht einfach auf die Füsse treten, sondern den einzelnen Divisionen einen echten Mehrnutzen bieten. Deshalb müssen wir zuerst herausfinden, wie wir die Kollegen, die operativ arbeiten, am besten unterstützen können. Meine Aufgabe ist es, die Grenzen zwischen den Divisionen aufzubrechen – mit dem Ziel, dass unsere eigenen Marken noch stärker über unsere eigenen Gesellschaften vertrieben werden und die Leute über ihre eigene Division hinaus zu denken beginnen.

In der Regel bin ich bis 19 Uhr im Büro. Ich bleibe lieber bis 21 Uhr, als Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Sonst habe ich früher oder später ein Home Office und kann nirgendwo mehr abschalten. Ich sehe ein bisschen fern, telefoniere, und dann ist der Tag gelaufen. Zwischen 23 und 24 Uhr gehe ich zu Bett und schlafe in Sekundenschnelle ein.



Zu den Aufgaben von Robert Wirichs gehört die Pflege der Caffè Spettacolo-Marke – ein Produkt das z.B. von Josefina Weber von der Merkur Kaffee AG abgepackt wird. **Seite 28**



Die Belegung des Konzeptes Caffè Spettacolo liegt in den Händen von Leuten wie Özlem Keceli. **Seite 22**

„Ich bin regelmässig draussen bei den Markengesellschaften. Das mache ich lieber, als die Leute ausschliesslich bei mir im Büro zu treffen. Ich schaue mir die Dinge gerne in Realität an und rede mit den Leuten vor Ort. Denn ich finde es spannend, Valora auf diese Weise hautnah in all ihren Facetten zu erleben.“

„Ich bin ein überzeugter Spettacolo-Trinker, genieße oft schon am Morgen ein Kägi-Fretli, und wenn ich keine Gille-Plätzchen zu Hause habe, mache ich gerne den Umweg zu Ikea und hole mir welche. Ich finde unsere Produkte wirklich gut – nicht bloss, weil ich hier arbeite.“



## Verschiedene technische Optionen, unterschiedlichste Anforderungen: Millionen von Kundinnen und Kunden in ganz Europa konfrontieren Valora Imaging mit ihren spezifischen Wünschen und Anforderungen. Valora Imaging antwortet auf diese komplexe Nachfragesituation mit einem stark diversifizierten Dienstleistungsangebot.

**INNOVATION UNTER DEM VORZEICHEN DES VERBRAUCHERVERHALTENS.** Die technische Entwicklung schreitet in rasantem Tempo voran und generiert laufend neue Möglichkeiten und Angebote. Beinahe alles wird machbar und für nahezu jede Vision zeichnet sich eine technische Lösung ab. Allerdings ist der Markt für die in immer kürzeren Zyklen hervorgebrachten Innovationen nur begrenzt aufnahmefähig. Nicht immer vermag das menschliche Vorstellungsvermögen mit dem technischen Fortschritt mitzuhalten. So werden Innovationsschübe je nach individuellem Konsumverhalten und vorhandenem Anpassungswillen beschleunigt oder gehemmt.

**EIN MARKT IN BEWEGUNG.** Valora Imaging agiert mitten drin in diesem von innovativer Dynamik und differenzierter Nachfrage gekennzeichneten Marktumfeld. Auf der einen Seite hat es Valora Imaging mit dem Hobbyfotografen zu tun, der mit einer traditionellen Fotokamera seine Familien- und Ferienbilder schießt und möglichst rasch zu seinen Papierkopien kommen will. Am anderen Ende des Spektrums steht der trendbewusste Anhänger neuester Technologien, der mit seinem MMS-Handy Bilder schießt und die digitalen Bilddaten umgehend verschickt. Zwischen diesen beiden Polen gibt es eine Vielzahl von Amateur- und Profi-Fotografen mit individuellen Bedürfnissen, die sowohl im analogen wie auch im digitalen Bereich angesiedelt sein können. In der Vielfältigkeit dieser breiten Kundenpalette widerspiegeln sich die unterschiedlichen

Wertvorstellungen der heutigen Konsumentinnen und Konsumenten. Jeder tritt mit seiner persönlichen Erwartungshaltung auf und trägt so dazu bei, dass sich die Angebotspalette permanent erweitert.

**ZWEI MARKTSEGMENTE MIT POTENZIAL.** Um die Chancen des analogen wie auch des digitalen Marktsegmentes wahrzunehmen, tanzt Valora Imaging bewusst auf beiden Hochzeiten. Dies aus der Überzeugung heraus, dass sich diese beiden Technologiebereiche in der Vermarktung nicht trennen lassen. Sowohl in der analogen wie auch in der digitalen Welt sind umfassende Lösungen gefragt und nicht selten ist es derselbe Kunde, der beides in Anspruch nimmt. Immer mehr Anwender besitzen eine analoge und eine digitale Kamera, die sie je nach Bedarf und Situation einsetzen. Dieses Phänomen der Koexistenz zweier Technologien und dem „Switchen“ der Konsumentinnen und Konsumenten von der einen zur anderen ist nicht neu. Die Uhrenbranche lebt schon lange mit dieser Situation. Seit rund 25 Jahren wird der Markt gleichermaßen von mechanischen Uhren und der Quarztechnologie geprägt.

**EINE DUALE STRATEGIE.** Im Zeichen des Technologiewandels und im Einklang mit der gleichzeitigen Präsenz zweier unterschiedlicher Technologien im gleichen Markt verfolgt Valora Imaging konsequent eine duale Vermarktungsstrategie. Dabei werden einerseits alle Anstrengungen unternommen, um im klassischen analogen Marktsegment die Leaderposition in den wichtigsten Mailorder-

		1999	2000	2001	2002
<b>Nettoerlös</b> IN MIO. CHF	Total Fotolabo	193	262	245	224
	% vom Total Valora	8 %	11 %	9 %	7 %
<b>EBITA</b> IN MIO. CHF	Total Fotolabo	41	52	44	43
	% vom Total Valora	27 %	27 %	22 %	25 %
<b>Mitarbeiter</b> VOLLZEITSTELLEN	Total Fotolabo	822	1 012	1 014	842
	% vom Total Valora	10 %	12 %	11 %	9 %
<b>Investitionen</b> IN MIO. CHF	Total Fotolabo	16	10	9	6
	% vom Total Valora	22 %	16 %	12 %	11 %

**Nettoerlös nach Geschäftsfeldern** IN MIO. CHF

Total Fotolabo	193	262	245	224
Consumer Imaging	173	223	206	189
Professional Imaging	20	39	39	35

Märkten Europas zu halten. Andererseits zielt die Strategie darauf ab, im stark wachsenden digitalen Fotobearbeitungsgeschäft die führende Marktstellung zu erreichen. Mit dem forcierten Engagement in beiden Bereichen kann Valora Imaging auf die vielfältigen Bedürfnisse der heutigen Fotokundinnen und Fotokunden eingehen und die internen Ressourcen adäquat und zeitgerecht einsetzen.

**KONZENTRATION DER POTENZIALE.** Um dem Leadershipanspruch in den wichtigsten Märkten gerecht zu werden und die Kräfte zu bündeln, hat sich Valora Imaging im Jahre 2002 aus den Mailorder-Märkten in den USA, Holland und den Baltischen Ländern zurückgezogen und konzentriert sich neu auf acht europäische Hauptmärkte: Schweiz, Deutschland, Frankreich, Belgien, Finnland, Schweden, Norwegen, Dänemark. Im Interesse einer effizienteren Gesamtmarktbearbeitung hat Valora Imaging ausserdem ein neues Geschäftsfeld gebildet: Unter dem Dach der „New Photographic Services (NPS)“ wurden die Technologie- und Marketingressourcen zusammengefasst. Die Investitionspolitik von Valora Imaging fokussiert sich konsequent auf die Erneuerung der Fotolaborsysteme und deren Anpassung an die sich wandelnden Marktverhältnisse mit dem Ziel, in Zukunft die analogen wie auch die digitalen Aufträge der Kundinnen und Kunden in einem integrierten industriellen Prozess bearbeiten zu können.

**FIT FÜR DIE ZUKUNFT.** 2002 war ein Jahr der strategischen Repositionierung. Valora Imaging hat den technolo-

gischen Wandel von der traditionellen analogen Bildverarbeitung zur Digitaltechnik erfolgreich vollzogen, ohne ihre führende Marktstellung im traditionellen Geschäft zu gefährden. Die Division ist für die weitere Entwicklung gut vorbereitet und wird sie durch eine entsprechende Angebotspolitik aktiv mitbestimmen.

**TREND ZUR GESAMTLÖSUNG.** Heute werden erst rund 6 % des Umsatzes im digitalen Bereich erwirtschaftet. Dieser Anteil dürfte aller Voraussicht nach rasch wachsen. Des Weiteren zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung wie in anderen Branchen ab: Die Nachfrage nach einzelnen Produkten macht immer mehr einem Bedürfnis nach Gesamtlösungen Platz. So wird Valora Imaging das Angebot zunehmend auf umfassende Dienstleistungen ausrichten. Dies zum Nutzen der Kundinnen und Kunden, die von der professionellen Fotobearbeitung und von vielen weiteren Serviceleistungen profitieren werden.

**ANDRÉ STUTZ, 36, IST GESCHÄFTSFÜHRER DER STUTZ FOTO COLOR TECHNIK AG, VALORA IMAGING**

Wenn ich am Morgen etwas in Ruhe erledigen will, stehe ich schon um 5 auf und fahre ins Büro. Denn das ist der beste Zeitpunkt, um Dinge zu erledigen, bei denen man den Kopf bei der Sache haben muss.

So lange das Telefon noch nicht klingelt, kann ich in Ruhe arbeiten. Wenn die Mitarbeiter alle hier sind, mache ich einen Rundgang durch die Firma. Da schaue ich, ob die Leute richtig eingesetzt sind, begleite die laufenden Aufträge oder bespreche das weitere Vorgehen. Aber es hat auch Platz für private Gespräche. Zum Beispiel, wenn ich weiss, dass jemand am Wochenende irgend etwas unternommen hat.

Wir machen Grossvergrösserungen und Grossformatdrucke für Fotografen, Werbeagenturen oder Industriekunden. Da ist jeder Auftrag ein Einzelauftrag, der in Handarbeit ausgeführt wird. Wir haben aber auch eine Schriftenmalerei und bedrucken zum Beispiel alle Werbeflächen im Hockeystadion des SC Bern – für Kägi, Roland oder die k Kiosk AG .

Wenn es irgendwie geht, bin ich über Mittag zu Hause. Das ist meine Zeit mit der Familie. Ich spiele mit meinem 4-jährigen Sohn, zur Zeit am liebsten Lego, oder wir basteln Fallen.

Nachmittags bin ich viel unterwegs, besuche Kunden, Lieferanten und Filialen in der ganzen Schweiz. Oft wird es 20, 21 Uhr, bis ich heimkomme. Ich komme heim, wann ich will, das hat sich so eingespielt. Ausser meine Frau hat etwas vor am Abend: Dann bin ich pünktlich zu Hause.

Zwischen 23 und 24 Uhr gehe ich zu Bett. Wenn ich etwas lese, dann meistens Fachliteratur – zum Beispiel über Modell-Helikopter. Seit drei Jahren bastle ich an einem Heli, der mit GPS ausgerüstet ist und mit einer Kamera, damit mein Vater und ich 360-Grad-Aufnahmen machen können. Oft gehen wir am Wochenende zusammen in die Berge und machen Landschaftsaufnahmen. Das Fotografieren liegt bei uns im Blut. Private Fotos macht allerdings eher meine Frau.



André Stutz druckt Werbemittel für die Marken der Valora. Dafür, dass diese Marken auf der ganzen Welt gleich auftreten, sorgt das Team für strategisches Marketing von Robert Wirichs. **Seite 30**

„Wir stellen zum Teil die verrücktesten Dinge her. Zum Beispiel die Grossvergrösserung eines Zuges, wo wir Türen ausschneiden und Scharniere einbauen, damit man die Türen richtig öffnen kann.“

„Mit 20 habe ich mir überlegt, ob ich Fotograf werden soll. Aber dann habe ich Betriebsökonomie studiert. Weil man die Fotografie auch nebenbei betreiben kann – das hat man im Blut oder nicht.“





**CORNELIA BÜHLER, 30**, IST HEAD OF CORPORATE HUMAN RESOURCES INTERNATIONAL

Normalerweise schellt mein Wecker um Viertel vor 7. Duschen, Frühstück und der Tag kann beginnen.

20 bis 30 Prozent meiner Arbeitszeit verbringe ich im Ausland. Ich besuche unsere Gesellschaften und prüfe die Human Resources Standards und Richtlinien: Stimmen sie mit den Vorgaben und Ideen von Valora überein? Um dies zu beurteilen, ist es wichtig, viel über Kultur, Recht und Gesellschaft des jeweiligen Landes zu wissen – Informationen, die ich mir meist im Internet hole.

Das Reisen an sich beansprucht viel Zeit. Aber es ist sehr spannend. Man lernt viele neue Leute kennen, die alle etwas gemeinsam haben: Sie arbeiten bei Valora. So erfährt man auch, dass Valora nicht einfach Valora ist, sondern dass jeder sein eigenes Verständnis davon hat.

Vor Ort hole ich Informationen, die ich im Büro aufbereite und weiterverarbeite. Zum Beispiel mache ich Abklärungen über Pensionskassen-Lösungen, beurteile Lohnsysteme oder setze Verträge auf. Wir unterstützen aber auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter im Ausland und führen Assessments durch.

Einmal in der Woche gehe ich über Mittag schwimmen – einen Kilometer. Das Wasser ist mein Element. Früher bin ich aktiv synchron geschwommen. Ich liebe die Dreidimensionalität im Wasser – den Schwebefeekt und die Ruhe.

Wenn ich im Ausland bin, werde ich am Abend oft zum Essen eingeladen. Das ist sehr spannend, weil mir die Leute meistens etwas Spezielles aus ihrer Stadt zeigen wollen. Am Abend lernt man die Leute noch von einer anderen Seite kennen, auch wenn sich das Gespräch nach wie vor meistens ums Geschäft dreht.

Zu Hause koche ich häufig mit meinem Partner. Zu Bett gehe ich vor Mitternacht. Vor dem Schlafen muss ich noch mindestens zehn Seiten in einem spannenden Buch lesen. Das ist fast ein Ritual. Aber bevor ich dabei einschlafe, lösche ich das Licht.



Cornelia Bühler ist die Ansprechpartnerin für alle, die für Valora im Ausland Personal suchen oder sich Knowhow über arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen bestimmter Länder aneignen wollen. Zum Beispiel für Robert Wirichs.

**Seite 30**

„Bei meinen Besuchen im Ausland habe ich gelernt, dass der Weg, wie wir in der Schweiz die Dinge angehen, für uns zwar stimmt. Aber dass es viele andere Wege gibt, die auch funktionieren – mit ihren eigenen Vor- und Nachteilen. Das hat meinen persönlichen Horizont erweitert.“

„Ich habe in meinem Beruf mit vielen verschiedenen Leuten zu tun und muss mich immer wieder auf neue Situationen einstellen. Das ist spannend, bringt aber auch mit sich, dass ich manchmal unbeliebte Entschiede durchsetzen muss. Das sehe ich als Herausforderung.“





**Kontinuierliche Personalentwicklung ist bei Valora ein zentrales Führungselement. Sie umfasst die interne und externe Weiterbildung, die Möglichkeit, sich durch einen Stellenwechsel innerhalb des Konzerns einer neuen beruflichen Herausforderung zu stellen, sowie ein eigenes Management Trainee Programm.**

#### Corporate Human Resources

**DIE WERTVOLLSTE RESSOURCE.** Bei Valora steht der grösste Teil der Mitarbeitenden in ständigem Kontakt mit den Kunden. Die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeitenden, ihr Ausbildungsgrad und ihr Verhalten bei der täglichen Arbeit sind für den Erfolg am Markt von strategischer Bedeutung. Aus- und Weiterbildung, Kontinuität bei der Karriereentwicklung innerhalb des Konzerns und die gezielte Förderung der Führungspotenziale bilden die zentralen Eckpfeiler der Personalentwicklung.

**MOTIVATION DURCH ZUFRIEDENHEIT.** Wie bereits im Vorjahr hatten die Mitarbeitenden von Valora auch im Jahre 2002 Gelegenheit, sich zu Themen wie Führung, Weiterbildung, Zusammenarbeit und Arbeitsbelastung zu äussern und den Grad ihrer Zufriedenheit durch Noten von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 4 (sehr zufrieden) auszudrücken. Die Ergebnisse sind erfreulich: Über den gesamten Konzern gesehen, wurde für die Mitarbeiterzufriedenheit ein Durchschnittswert von 3.00 erzielt. Diese Wertung entspricht etwa derjenigen des Vorjahres.

**K GROUP UND ZENTRALE DIENSTE ÜBER DEM DURCHSCHNITT.** Die Mitarbeitenden von k Group Schweiz (heute Valora Wholesale und Valora Retail) und den Zentralen Diensten (heute Corporate und Finance) bewerten ihr Arbeitsumfeld mit den Gesamtnoten 3.18 resp. 3.1. Übereinstimmend schätzen sie insbesondere die Führung, die

Zusammenarbeit sowie ihre Aufgaben und die damit verbundene Verantwortung.

**FOTOLABO (HEUTE VALORA IMAGING) UND K GROUP INTERNATIONAL (HEUTE VALORA RETAIL UND VALORA WHOLESALE) MIT STEIGENDEN WERTEN.** In diesen beiden Divisionen führten die eingeleiteten Massnahmen zu einer Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. Fortschritte wurden vor allem in den Bereichen Arbeitsbelastung und Information/Kommunikation (Fotolabo) sowie Entlohnung und Weiterentwicklung (k Group International) verzeichnet.

**LEICHTER RÜCKGANG BEI ALIMARCA (HEUTE VALORA TRADE).** Die notwendigen Anpassungen der Strukturen und Prozesse im Zusammenhang mit Akquisitionen führten gegenüber den Vorjahreswerten erwartungsgemäss zu einer leichten Verschlechterung. Unterdurchschnittlich wurden die Bereiche Arbeitsbelastung, Arbeitsplatzgestaltung und Entlohnung bewertet.

**MITARBEITERZUFRIEDENHEIT WEITER FÖRDERN.** Die Resultate der Mitarbeiterbefragung 2002 sind positiv. Das ist aber kein Grund, mit dem Erreichten zufrieden zu sein. Es gilt nun, die Signale und Indikatoren der Befragung richtig zu deuten und daraus entsprechende Massnahmen für eine weitere Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit abzuleiten. Im Jahre 2003 werden die Ergebnisse analysiert und entsprechende Strategien entwickelt. Ab 2004 werden im Zweijahresrhythmus erneut Befragungen durchgeführt.

**INTERNE AUSBILDUNG.** Die Förderung der fachlichen

und sozialen Kompetenzen genießt bei Valora einen hohen Stellenwert. Neben der Unterstützung der individuell sinnvollen persönlichen Weiterbildung durch externe Schulungen bietet Valora interne, auf die Bedürfnisse der Gruppe zugeschnittene Ausbildungsmodule an. Die Vermittlung von Managementwissen an der mittlerweile etablierten Valora Management School (VMS) wird ergänzt durch Kurse für Projekt- und neu auch für Konfliktmanagement. Die Analyse des Feedbacks beweist, dass die internen Ausbildungsmodule bei den Mitarbeitenden ein durchwegs positives Echo auslösen. So gab es beispielsweise in den Projektmanagement-Kursen der letzten Jahre keinen einzigen Teilnehmer, der mit dem Gebotenen nicht zufrieden war. Drei Viertel äusserten sogar volle Zufriedenheit. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den Angeboten der Valora Management School. Die Weiterbildung wurde als überaus positiv und bereichernd erlebt. Im Zuge der Internationalisierung des Konzerns werden die Kurse der VMS ab 2003 auch in englischer Sprache durchgeführt.

**TRAINEE PROGRAMM.** Das internationale Management Trainee Programm bewährt sich als Instrument der Nachwuchsförderung und erfreut sich beim Management der Zukunft grosser Beliebtheit. Das Programm gliedert sich in zwei Phasen: Der 6-monatigen Einführung auf Konzern- und Divisionsebene folgt eine 12-monatige Projektphase. So werden ambitionierte Universitäts- und Fachhochschulabsolventen mit hohem Entwicklungspotenzial auf künftige

Führungsaufgaben bei Valora vorbereitet. Das Nachwuchsmodell funktioniert: Zahlreiche ehemalige Trainees besetzen heute Managementfunktionen in verschiedenen Bereichen des Konzerns.

**WORK- + LIFE-BALANCE.** Das Führungsverständnis im Valora Konzern wird getragen von den gemeinsamen Werten von Hunderten von Mitarbeitenden in Vorgesetzten-Funktionen. Es beinhaltet ein hohes Mass an Unternehmergeist und Selbstverantwortung. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass berufliche Höchstleistungen längerfristig nur möglich sind, wenn ein erfülltes Privatleben den nötigen Ausgleich schafft. Valora berücksichtigt diesen Anspruch durch flexible Arbeitszeitmodelle, die bis ins hohe Management in Anspruch genommen werden. Davon profitieren vor allem Frauen und Familien.

**JOB ROTATION.** Immer wieder gelingt es Valora, offene Stellen mit internen KandidatInnen zu besetzen. Das ist ein Zeichen dafür, dass sich die Mitarbeitenden im Konzern wohl fühlen und bringt beiden Seiten Vorteile: Während die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in einem vertrauten Umfeld eine neue Herausforderung antreten kann, hat der Konzern die Möglichkeit, internes Potenzial zu nutzen und gruppenspezifisches Knowhow für das Unternehmen zu erhalten. Allerdings haben auch externe Bewerberinnen und Bewerber bei Valora intakte Chancen. Sie bringen frischen Wind in den Konzern und sorgen dafür, dass keine Betriebsblindheit aufkommt.

Valora ist sich der gesellschaftlichen Verantwortung bewusst, die ein grosses Unternehmen wahrzunehmen hat und unternimmt vieles, um die Geschäftsprozesse umweltverträglich zu gestalten. Im Produktionsbereich bieten sich vielfältige Möglichkeiten, umweltschädigende Auswirkungen zu minimieren und Ressourcen zu schonen.

**PRODUZIEREN IM EINKLANG MIT DER UMWELT.** In den Produktionsstätten von Valora werden immer wieder konkrete Massnahmen für eine Verbesserung der Ökoverantwortlichkeit geprüft und implementiert. Wichtige Ziele sind zum Beispiel die Reduktion des Energieverbrauchs, die Bevorzugung sauberer Energie, die Optimierung von Verpackungen oder die ökologisch und ökonomisch sinnvolle Abfallbewirtschaftung.

**ÖKOSTROM BEI DER MERKUR KAFFEE AG.** Die Kaffeerösterei in Zollikofen bezieht von den Bernischen Kraftwerken (BKW) jährlich 20 000 kWh Ökostrom. Damit zählt Valora zu den wichtigsten Grosskunden, die auf die umweltfreundliche Energie der Marke „1to1 Energy“ setzen. Die Verwendung von Ökostrom trägt wesentlich zur Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen bei.

**SCHIRMER KAFFEE GMBH MIT NEUER BIOFILTERANLAGE.** Die Anfang 2002 neu erstellte Produktionsstätte von Schirmer Kaffee GmbH in Dortmund wurde mit Biokatalysatoren ausgerüstet. Diese Systeme verfügen über Filter, die Stoffgemische mittels unterschiedlicher Methoden trennen. Der Effekt: Im Vergleich zu konventionellen Katalysatoren wird der Energieverbrauch um fast 95 % verringert.

**RÜCKGEWINNUNG VON ABWÄRME BEI KÄGI SÖHNE AG.** Im Zusammenhang mit der Erweiterung und Modernisierung der Fabrikgebäude wurde auch ein neues Gesamtsystem für die Wärmeerzeugung realisiert. Es handelt sich um kondensierende Gaskessel, die den zurzeit höchstmöglichen

Wirkungsgrad erzielen: Die Abwärme aus der Kälteproduktion wird zurückgewonnen und für die Heizung und Aufbereitung von Warmwasser wieder verwendet. Das Warmwasser wird beispielsweise für die Schokoladenleitungen benötigt.

**ROLAND MURTEN AG MIT NEUEM VERPACKUNGSMATERIAL.** Durch den Einsatz eines innovativen, leichten Materials aus Polypropylen konnte das Gewicht der Flütes-Verpackung von 16.3 auf 12 Gramm reduziert werden. Der kleine Unterschied hat eine grosse Wirkung: Bei einer Jahresproduktion von 7.5 Millionen Packungen resultieren Einsparungen beim Rohstoff von 26 % respektive 32 250 kg. Die Kosten reduzieren sich um 23 %. Bei Roland Murten wurde ausserdem eine neue Transportmaschine in Betrieb genommen, welche die Gebinde automatisch aufstellt und zur Abfüllanlage befördert. So konnten in diesem Bereich die Materialkosten um 35 % gesenkt werden.

**RECYCLINGPROJEKT BEI GILLEGAREN AB.** In der schwedischen Backwarenfabrik wird der Abfall bereits an der Produktionsstätte systematisch nach Sorten getrennt und den entsprechenden Entsorgungsstellen zugeführt. Dieses Konzept dient nicht nur der Umwelt, es bewirkt auch eine Senkung der Entsorgungskosten um 45 %.

Jeder Mensch kann von einem Tag auf den anderen beruflich oder privat in Schwierigkeiten geraten. Die Ombudsstelle der Divisionen Valora Retail und Valora Wholesale unterstützt Mitarbeitende in Problem- oder Krisensituationen und trägt dazu bei, Lösungen zu finden. Absolute Vertraulichkeit steht dabei im Vordergrund.

**KONFLIKTLÖSUNG UND BERATUNG.** In einem Unternehmen mit Tausenden von Mitarbeitenden, die an verschiedenen Standorten tätig sind, ist ein gewisses Problem- und Konfliktpotenzial vorhanden. Deshalb unterhält Valora Retail seit 1999 eine Anlauf- und Kontaktstelle, die den Mitarbeitenden aller Stufen zur Verfügung steht. Diese ist speziell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Einzelhandel und der Innenlogistik ausgerichtet. Tätigkeitsschwerpunkte der Ombudsstelle bilden das Schlichten von Konflikten sowie die persönliche Beratung bei Schwierigkeiten im beruflichen und privaten Bereich. Die Ombudsstelle arbeitet unabhängig von der Geschäftsleitung und ist als vertrauliche Kontaktstelle fest im Unternehmen verankert. Die Ombudsfrau, die mit diesem sensiblen Aufgabenkreis betraut ist, berät täglich Vorgesetzte und Mitarbeitende und hilft ihnen bei der Lösung von Problemen und Konflikten. Der Vertraulichkeitsgrad wird durch die Ratsuchenden bestimmt. Allfällige Massnahmen werden nur im gegenseitigen Einverständnis eingeleitet.

**HILFE FÜR ÜBERFALLOPFER.** Leider kommt es immer wieder zu Überfällen auf Verkaufsstellen. In ihrer Funktion als Personalbetreuerin hilft die Ombudsfrau den betroffenen Mitarbeitenden, traumatische Erlebnisse zu mildern und zu verarbeiten. In schwerwiegenden Fällen werden dazu psychologisch geschulte Fachkräfte beigezogen. Traumatisierte Mitarbeitende werden persönlich begleitet und betreut, bis sie ihre Arbeit wieder aufnehmen können.

Parallel dazu werden die Sicherheitsmassnahmen für die Verkaufsstelle mit dem internen Sicherheitsbeauftragten überprüft und gegebenenfalls verbessert.

**NUTZEN FÜR DIE MITARBEITENDEN.** Die Möglichkeit, sich nötigenfalls an eine neutrale Anlaufstelle wenden zu können, wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Konflikte am Arbeitsplatz lassen sich rasch und unkonventionell bewältigen. Haben Mitarbeitende das Gefühl, von Vorgesetzten nicht ernst genommen zu werden, kann die Ombudsfrau entsprechend intervenieren. Bei Schwierigkeiten im privaten Umfeld kann oft schon mit Zuhören viel erreicht werden.

**NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN.** Die professionelle und feinfühligere Betreuung der Mitarbeitenden fördert die Bindung ans Unternehmen. Führungsschwächen werden erkannt und können durch Schulung korrigiert werden. Durch aktive Intervention zum richtigen Zeitpunkt lassen sich Rechtsfälle und Negativ-Schlagzeilen vermeiden. Mängel in Prozessabläufen werden frühzeitig sichtbar und erlauben, umgehend die entsprechenden Korrekturmassnahmen zu treffen.

Die Ombudsstelle wurde im Jahre 2002 von über 100 Mitarbeitenden in Anspruch genommen. Sie entspricht also einem echten Bedürfnis.

---

**Valora Holding AG**

Fellerstrasse 15  
CH-3027 Bern  
Fon + 41 31 996 52 22  
Fax + 41 31 992 82 53  
www.valora.com  
info@valora.com

---

**Corporate Communications**

Stefania Misteli  
Fon + 41 31 996 51 04  
Fax + 41 31 992 82 53  
stefania.misteli@valora.com

---

**Valora Retail**

Hofackerstrasse 40  
CH-4132 Muttenz  
Fon + 41 61 467 20 20  
Fax + 41 61 467 29 70  
www.valoraretail.com  
info@valoraretail.com

---

**Corporate Investor Relations**

Hanspeter Staub  
Fon + 41 31 996 54 31  
Fax + 41 31 992 82 53  
hanspeter.staub@valora.com

---

**Valora Wholesale**

Hofackerstrasse 40  
CH-4132 Muttenz  
Fon + 41 61 467 23 88  
Fax + 41 61 467 29 61  
www.valorawholesale.com  
info@valorawholesale.com

---

**Valora Sourcing & Marketing**

Hofackerstrasse 40  
CH-4132 Muttenz  
Fon + 41 61 467 20 20  
Fax + 41 61 467 29 70  
www.valora.com  
info@valora.com

---

**Valora Trade**

Fellerstrasse 15  
CH-3027 Bern  
Fon + 41 31 996 52 22  
Fax + 41 31 996 56 76  
www.valoratrade.com  
info@valoratrade.com

---

**Valora Location Management**

Fellerstrasse 15  
CH-3027 Bern  
Fon + 41 31 996 52 31  
Fax + 41 31 996 55 48  
www.valora.com  
info@valora.com

---

**Valora Imaging**

CH-1099 Montpreveyres  
Fon + 41 21 903 04 00  
Fax + 41 21 903 04 70  
www.valoraimaging.com  
info@valoraimaging.com

---

DIE AKTUELLEN DATEN VON PRESSEKONFERENZEN, VERÖFFENTLICHUNGEN USW. FINDEN SIE JEWEILS AUF DER WEBSITE VON VALORA: WWW.VALORA.COM (SEITE VALORA GRUPPE / EVENTKALENDER).