

## FINANZKOMMENTAR

Valora erreichte im Jahr 2008 die angestrebten Ziele trotz des schwierigen Marktumfeldes. Das Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten beläuft sich auf CHF 63.2 Mio. Damit wurde das Vorjahresbetriebsergebnis um CHF 4.1 Mio. übertroffen. Mit dem Strategieprogramm «Valora 4 Success», welches das Betriebsergebnis 2008 mit Kosten von CHF 25.1 Mio. belastet, sollen die Weichen für eine verbesserte Ertragslage und zukünftiges Wachstum gestellt werden. Die Nettoerlöse steigerten sich im Berichtsjahr um 3.9% beziehungsweise währungsbereinigt um 5.7%. Während Valora Retail und Valora Media zu einem wesentlichen Anteil vom Vertrieb und Verkauf von EM-Artikeln profitierte, konnte Valora Trade in lokaler Währung vor allem den Ausbau mit grossen Principals weiter vorantreiben. Erfreulicherweise steigerten sämtliche Marktdivisionen im Geschäftsjahr 2008 das Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten gegenüber dem Vorjahr. Der Reingewinn der Valora Gruppe vor Restrukturierungskosten ist von CHF 55 Mio. auf CHF 65 Mio. gestiegen. Nach Restrukturierungskosten beträgt der Reingewinn CHF 40 Mio. Die Valora Gruppe ist netto schuldenfrei. Die Eigenkapitalquote beträgt nach wie vor komfortable 45.1%.

### A VALORA GRUPPE

Die Valora Gruppe steigerte im Jahr 2008 die Nettoerlöse um CHF 110.0 Mio. oder 3.9% auf CHF 2 932 Mio. In lokaler Währung betrug das Umsatzwachstum 5.7%. Getragen wurde dieses währungsbereinigte Wachstum von allen Divisionen, wobei Valora Retail mit 5.8% und Valora Media mit 5.8% am stärksten zulegen konnten. Erfreulicherweise steigerte auch Valora Trade, trotz schwierigem Marktumfeld die lokalen Umsätze um 3.3% und baute so ihre Position als führender Händler und Distributor von Markenprodukten aus. Ein wichtiger Treiber des Wachstums der Valora Gruppe war der Vertrieb und Verkauf von EM-Artikeln, mit welchen ein Umsatz von CHF 46.1 Mio. realisiert wurden. Hierbei profitierten vor allem Valora Retail mit CHF 15.8 Mio. und Valora Media mit CHF 26.6 Mio. an Nettoerlösen.

Im zweiten Halbjahr konnten die Nettoverkaufserlöse im Vergleich zur zweiten Jahreshälfte 2007 um 1.4% erhöht werden. Berücksichtigt man den Währungseffekt, beträgt das lokale Wachstum der Valora Gruppe 4.1%. Der Bruttogewinn ist gegenüber der Vergleichsperiode um CHF 7.2 Mio. angestiegen. Negativ beeinflusst wurde das Betriebsergebnis auf der Kostenseite, welche diverse Sonderpositionen im Bereich Abschreibungen und Personalkosten beinhaltete. Das zweite Halbjahr schliesst mit einem Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten von CHF 34.5 Mio.

<i>Nettoerlös</i>	2008	2008 Anteil in %	2007	2007 Anteil in %	Veränderung in %
<i>in Mio. CHF</i>					
Valora Retail	1 748.9	59.7%	1 665.3	59.0%	5.0%
Valora Media	575.8	19.6%	553.2	19.6%	4.1%
Valora Trade	788.0	26.9%	791.0	28.0%	- 0.4%
Übrige	14.3	0.5%	14.4	0.5%	
Elimination Intersegment-Erlöse	- 195.3		- 202.2		
<b>Total Gruppe</b>	<b>2 931.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>2 821.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.9%</b>
Schweiz	1 770.8	60.4%	1 696.1	60.1%	4.4%
Ausland	1 160.9	39.6%	1 125.6	39.9%	3.1%

Die Verteilung der Nettoerlöse in Schweizer Franken zwischen Inland und Ausland haben sich gegenüber dem Vorjahr nicht wesentlich verändert. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass auf den Umsätzen von ausländischen Gesellschaften ein negativer Währungseinfluss von CHF 50.7 Mio. lastet.

in Mio. CHF	2008	2008 Anteil in %	2007	2007 Anteil in %
<b>Nettoerlös</b>	<b>2 931.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>2 821.7</b>	<b>100.0%</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>893.3</b>	<b>30.5%</b>	<b>861.5</b>	<b>30.5%</b>
- Betriebskosten, netto	- 855.2	- 29.2%	- 802.4	- 28.4%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>38.1</b>	<b>1.3%</b>	<b>59.1</b>	<b>2.1%</b>
+ Restrukturierungskosten	25.1	0.9%	0.0	0.0%
<b>Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten</b>	<b>63.2</b>	<b>2.2%</b>	<b>59.1</b>	<b>2.1%</b>

Das Betriebsergebnis der Valora Gruppe verbesserte sich im Jahre 2008 um CHF 4.1 Mio. auf CHF 63.2 Mio. vor Restrukturierungskosten. Diese Verbesserung wurde vor allem durch den Verkauf und Vertrieb von EM-Artikeln realisiert, welche 13.2 Mio. zum Bruttogewinn beigetragen haben. Gleichzeitig konnten die Betriebskosten vor Restrukturierungskosten im Verhältnis zum Nettoerlös (28.3%) trotz Lohnsteigerungen, Expansionen und umsatzabhängigen Mieten auf Vorjahresniveau gehalten werden. Alle Marktdivisionen haben zu dieser positiven Entwicklung beigetragen, wobei die Division Retail ihr Betriebsergebnis um CHF 2.6 Mio. und die Division Media um CHF 3.7 Mio. verbesserte. Dem Betriebsergebnis wurden die im September angekündigten Restrukturierungskosten von CHF 25.1 Mio. für die Umsetzung des Strategieprogramms «Valora 4 Success» belastet, womit ein Betriebsergebnis nach Restrukturierungskosten von CHF 38.1 Mio. resultierte. Mit diesen einmaligen Aufwendungen soll sich die Ertragslage bereits ab 2009 nachhaltig verbessern. Bis ins Jahr 2012 wird eine Betriebsergebnismarge von 3-4% angestrebt. Im Berichtsjahr betrug die Betriebsergebnismarge vor Restrukturierungskosten 2.2%.

### Restrukturierungskosten

in CHF 000	vor Restrukturierungskosten	Restrukturierungskosten	nach Restrukturierungskosten
<b>Nettoerlös</b>	<b>2 931 656</b>		<b>2 931 656</b>
Warenaufwand	- 2 038 374		- 2 038 374
<b>Bruttogewinn</b>	<b>893 282</b>		<b>893 282</b>
Personalaufwand	- 460 203	- 3 874	- 464 077
Übriger Betriebsaufwand	- 331 711	- 4 876	- 336 587
Abschreibungen Betriebsvermögen	- 45 539	- 16 314	- 61 853
Sonstige Erträge, netto	7 336		7 336
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>63 165</b>	- 25 064	<b>38 101</b>
Finanzergebnis	- 6 476		- 6 476
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>56 689</b>	- 25 064	<b>31 625</b>
Ertragssteuern	- 6 451		- 6 451
<b>Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>	<b>50 238</b>	- 25 064	<b>25 174</b>

Im September 2008 wurde ein Strategieprogramm zur Stärkung des Wachstums und Verbesserung der Profitabilität mit dem Namen «Valora 4 Success» vorgestellt. Die Kosten für die Umsetzung dieses Programms belaufen sich auf CHF 25.1 Mio. und wurden dem Geschäftsjahr 2008 belastet. Von den bisher 13 definierten Initiativen können im Wesentlichen folgende Projekte innerhalb des Strategieprogramms identifiziert werden, die Restrukturierungskosten verursacht haben: Verlagerung der Logistik von Muttenz nach Egerkingen (CHF 3.9 Mio.), Zentralisierung des Konzernhaupt-sitzes in Muttenz (CHF 4.6 Mio.) und Umbau des Filialnetzes im Rahmen der Strategie (CHF 10.4 Mio.). Das Betriebsergebnis der Marktdivisionen wurde aufgrund von direkten Restrukturierungs-

kosten mit CHF 13.4 Mio. belastet. Für die Restrukturierungskosten auf Stufe Corporate erfolgte keine interne Leistungsverrechnung auf die einzelnen Divisionen.

## B VALORA RETAIL

	2008	2008 Anteil in %	2007	2007 Anteil in %
in Mio. CHF				
<b>Nettoerlös</b>	<b>1 748.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 665.3</b>	<b>100.0%</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>558.6</b>	<b>31.9%</b>	<b>539.6</b>	<b>32.4%</b>
– Betriebskosten, netto	– 547.6	– 31.3%	– 519.3	– 31.2%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>11.0</b>	<b>0.6%</b>	<b>20.3</b>	<b>1.2%</b>
+ Restrukturierungskosten	11.9	0.7%	0.0	0.0%
<b>Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten</b>	<b>22.9</b>	<b>1.3%</b>	<b>20.3</b>	<b>1.2%</b>

Im Vergleich zum Vorjahr steigerte Valora Retail die Nettoerlöse um CHF 83.6 Mio. auf CHF 1 748.9 Mio. Der Verkauf von EM-Artikeln steuerte dabei rund CHF 16 Mio. zum Wachstum der Division bei. Mit einem Anstieg in den Nettoerlösen um CHF 35 Mio. (3.9%) hat die Business Unit Kiosk Schweiz den grössten Anteil am absoluten Wachstum der Division vorzuweisen. Dieser Anstieg begründet sich einerseits mit einem Umsatzwachstum im Non Food Bereich, vorwiegend EM-Artikel (CHF 9 Mio.), und andererseits mit dem Produktsegment Tabak, welches von industriellen Preiserhöhungen und Zunahmen in den Absatzmengen profitierte. Eine markante Steigerung der Nettoerlöse gegenüber dem Vorjahr erreichte der Grosshandel (9.9%), hauptsächlich getrieben durch den Vertrieb von EM-Artikeln (CHF 5 Mio.) und die erweiterte Distribution in Filialen verschiedener Grossverteiler. Expansionsgetrieben verzeichnete auch die Business Unit Retail Deutschland mit einem lokalen Wachstum von 10.2% gegenüber dem Vorjahr ein ausgezeichnetes Ergebnis. Das Convenience- und Tankstellengeschäft konnte im 2008 um rund 5% zulegen, wobei dies hauptsächlich auf acht avec-Filialen zurückzuführen ist, die sich im Vorjahr im Umbau befanden und der erstmaligen Konsolidierung der per Mitte Jahr übernommenen 21 Standorte (20 Standorte in Betrieb, 1 Standort Eröffnung im 2. Halbjahr 2008) der cevanova AG, welche mit Franchisegebühren einen Umsatz von CHF 2.9 Mio. erwirtschaftet haben. Der Gastrobereich und Retail Luxemburg konnten mit 5.5% beziehungsweise 0.5% zum Wachstum der Division beitragen.

Über die einzelnen Warengruppen betrachtet, stammt das Umsatzwachstum der Division aus den Bereichen Tabak (6.4%), Food (8.4%) und Non Food (28.8%), währendem Presse und Bücher auf Vorjahresniveau verharrten. Der Anstieg im Non Food Bereich ist dabei ausschliesslich auf den Verkauf der EM-Artikel in den Business Units Kiosk Schweiz und Grosshandel zurückzuführen. Das Wachstum der Nettoerlöse konnte sich nicht im gleichen Ausmass auf den Bruttogewinn der Division niederschlagen, da einerseits ein überdurchschnittlicher Anstieg im tiefmargigen Tabakgeschäft zu verzeichnen war und andererseits auch die EM-Artikel unter der durchschnittlichen Bruttomarge abschnitten. Gesamthaft reduzierte sich deshalb die Bruttogewinnmarge der Valora Retail um 0.5 Prozentpunkte. Erfreulicherweise konnten hingegen trotz umsatzbedingter Mietzinserhöhungen und höherer Lohnkosten sowie Expansionen die Betriebskosten vor Restrukturierungskosten im Verhältnis zu den Nettoerlösen (30.6%) reduziert werden. Valora Retail erreichte dadurch ein um CHF 2.6 Mio. verbessertes Betriebsergebnis von CHF 22.9 Mio. Im Zusammenhang mit dem Restrukturierungsprogramm wurden dem Betriebsergebnis der Division direkte Kosten von CHF 11.9 Mio. belastet, wobei CHF 9.9 Mio. den Umbau des Filialnetzes im Rahmen der Strategie betreffen.

**C VALORA MEDIA**

	2008	2008 Anteil in %	2007	2007 Anteil in %
in Mio. CHF				
<b>Nettoerlös</b>	<b>575.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>553.2</b>	<b>100.0%</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>162.5</b>	<b>28.2%</b>	<b>154.3</b>	<b>27.9%</b>
– Betriebskosten, netto	– 135.0	– 23.4%	– 129.1	– 23.3%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>27.5</b>	<b>4.8%</b>	<b>25.2</b>	<b>4.6%</b>
+ Restrukturierungskosten	1.4	0.2%	0.0	0.0%
<b>Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten</b>	<b>28.9</b>	<b>5.0%</b>	<b>25.2</b>	<b>4.6%</b>

In einem generell rückläufigen Markt von bezahlten Presseartikeln konnte Valora Media die Nettoerlöse um CHF 22.6 Mio. beziehungsweise 4.1% auf CHF 575.8 Mio. steigern. Währungsbereinigt betrug das Umsatzwachstum der Division 5.8%. Diese positive Entwicklung begründet sich mehrheitlich mit dem Vertrieb von EM-Artikeln in Österreich, Luxemburg und Tessin. Zusätzlich konnte in Österreich auch bei den anderen Warengruppen ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 8.3% verzeichnet werden. Dies dank dem Zugewinn der beiden Verlagshäuser Egmont Ehapa und Marquard Media. Getrieben durch die höheren Umsätze und die verbesserte Bruttogewinnmarge verbesserte sich das Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten um CHF 3.7 Mio. Negativ beeinflusst wurde das Betriebsergebnis hingegen durch den Anstieg der Betriebskosten, der vorwiegend aus zusätzlichen Logistikkosten stammt. Im Rahmen des Restrukturierungsprogramms sind dem Betriebsergebnis der Valora Media zudem Kosten von CHF 1.4 Mio. für die Integration der Grosshandelssparte und der Melisa SA in Media Schweiz belastet worden.

**D VALORA TRADE**

	2008	2008 Anteil in %	2007	2007 Anteil in %
in Mio. CHF				
<b>Nettoerlös</b>	<b>788.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>791.0</b>	<b>100.0%</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>157.8</b>	<b>20.0%</b>	<b>153.1</b>	<b>19.4%</b>
– Betriebskosten, netto	– 140.0	– 17.7%	– 136.0	– 17.2%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>17.8</b>	<b>2.3%</b>	<b>17.1</b>	<b>2.2%</b>
+ Restrukturierungskosten	0.1	0.0%	0.0	0.0%
<b>Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten</b>	<b>17.9</b>	<b>2.3%</b>	<b>17.1</b>	<b>2.2%</b>

Trotz des schwierigen Marktumfeldes mit volatilen Rohstoffmärkten und überdurchschnittlichem Wachstum der Discounter steigerte Valora Trade währungsbereinigt den Umsatz um 3.3%. Diese positive Entwicklung in lokaler Währung kommt vor allem von den Nordic Regionen Finnland (+34%) und Norwegen (+16%), sowie der Schweiz (+5%). Valora Trade Finland und Valora Trade Norway erreichten dieses Wachstum einerseits durch den Zugewinn von neuen Principals, andererseits aber auch durch Umsatzwachstum mit bestehenden Principals wie beispielsweise Ferrero oder Sørlandschips. Im Heimmarkt Schweiz ist das Rekordergebnis auf die erfolgreiche Markteinführung diverser neuer Produkte sowie die überdurchschnittliche Umsatzentwicklung von Ferrero zurückzuführen. Leider mussten in den Ländern wie Schweden (-4%) und Österreich (-6%) lokale Umsatzeinbussen hingenommen werden, die vorwiegend auf den Wegfall von Principals zurückzuführen sind. In schweizerischer Landeswährung wurde das Umsatzwachstum durch den starken Schweizer Franken stark belastet. Als Folge des mit 76% hohen Anteils der in ausländischen

Märkten erarbeiteten Umsätze wurden die Nettoerlöse um CHF 29 Mio. verringert. Trotzdem konnte Valora Trade in Schweizer Franken ihren konsolidierten Nettoerlös nahezu auf Vorjahresniveau halten (-0.4%). Erfreulicherweise wurde nebst dem lokalen Wachstum auch im Bereich Margenoptimierung durch einen besseren Produktmix und Preiserhöhungen eine Verbesserung erreicht. Trotz steigender Betriebskosten konnte das Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten um 4.6% gegenüber Vorjahr gesteigert werden. Dies vor allem dank Rekordergebnissen der Distributionsgesellschaften in der Schweiz, Dänemark und Finnland.

## E CORPORATE

Im Bereich Corporate, bestehend aus der Logistikorganisation Schweiz, den Corporate Information Services und den Konzernsupportfunktionen wie Finanzen, Human Resources, Business Development, Legal Services und Kommunikation, blieben die Nettoerlöse, die im Wesentlichen aus den Logistikdienstleistungen stammen, mit CHF 14.3 Mio. gegenüber Drittkunden auf Vorjahresniveau. Die Nettokosten für den Bereich Corporate sind dagegen gegenüber dem Vorjahr um CHF 14.5 Mio. angestiegen. Dieser Kostenanstieg lässt sich mit den Restrukturierungskosten von CHF 11.6 Mio., die Corporate zugewiesen werden, begründen. Weiter wurden zusätzliche Sonderabschreibungen im Zusammenhang mit der Plattform 2008 im Umfang von CHF 2 Mio. notwendig.

Grundsätzlich werden den Divisionen die Nettokosten der Corporate Funktionen, also die direkten Kosten abzüglich der generierten Logistikumsätze mit Drittkunden, verursachergerecht weiterverrechnet. Sonderabschreibungen im Bereich Corporate Information Services und die im Corporate angefallenen Restrukturierungskosten von CHF 11.6 Mio. wurden jedoch nicht in die Divisionen weiterverrechnet.

## F FINANZERGEBNIS UND STEUERN

Volatile Währungskurse und ein tiefes Zinsniveau prägten das Berichtsjahr 2008. In diesem Umfeld musste die Valora Gruppe einen Währungsverlust von netto CHF 4.7 Mio., vorwiegend aus Umrechnungseffekten auf konzerninternen Darlehen, hinnehmen. Jedoch wurde das Zinsergebnis durch die Rückzahlung des Syndikatskredits von netto CHF 45 Mio. und die laufende Optimierung der Cash-Pool-Strukturen um CHF 1.9 Mio. verbessert. Gesamthaft weist die Valora Gruppe ein Finanzergebnis von CHF -7.6 Mio. aus.

Die Steuerrate der Valora Gruppe hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht auf 20.4% reduziert, womit ein Ertragssteueraufwand von CHF 6.5 Mio. ausgewiesen wird.

## G LIQUIDITÄT, CASHFLOW UND BILANZKENNZAHLEN

<i>Kennzahlen</i>	2008	2007
in Mio. CHF		
Flüssige Mittel <sup>1)</sup>	158.4	153.4
<b>Free Cashflow <sup>1)</sup></b>	<b>176.7</b>	<b>70.6</b>
Eigenkapital	493.9	599.3
<b>Eigenkapitalquote</b>	<b>45.1%</b>	<b>45.2%</b>
Reingewinn Konzern	39.9	55.5
<b>Nettoverschuldung <sup>1)</sup></b>	<b>- 6.0</b>	<b>46.0</b>
Nettoumlaufvermögen <sup>1)</sup>	129.7	119.2
Nettoumlaufvermögen in % des Nettoerlöses <sup>1)</sup>	4.4%	4.2%
<b>Gewinn pro Aktie <sup>1)</sup></b>	<b>7.91</b>	<b>14.08</b>

<sup>1)</sup> aus fortgeführten Geschäftsbereichen

Die erwirtschafteten nicht betriebsnotwendigen liquiden Mittel und die aus der Veräusserung des Geschäftsbereichs Own Brands zur Verfügung stehenden liquiden Mittel (CHF 118 Mio.) wurden im Wesentlichen genutzt, um den Syndikatskredit von CHF 45 Mio. zurückzuzahlen und das Mitte Jahr gestartete Aktienrückkaufprogramm zu finanzieren. Bis Ende Jahr waren aufgrund der Käufe von eigenen Aktien Geldabgänge von CHF 85 Mio. zu verzeichnen. Das Aktienrückkaufprogramm wurde per Ende Februar 2009 erfolgreich und im geplanten Umfang beendet. In Zeiten der Finanzkrise profitierte die Valora Gruppe weiterhin von einer optimalen Liquiditätssituation ohne Nettoverschuldung (CHF -6 Mio.) und einer stabilen Eigenkapitalfinanzierung von 45.1% und konnte sich so den nötigen Spielraum schaffen.

## H VALORA VALUE ADDED

<i>Valora Value Added</i>	2008	2007
in Mio. CHF		
Net Operating Profit after Taxes (NOPAT) <sup>1)</sup>	57.8	48.3
Durchschnittlich investiertes Kapital	731.5	756.3
WACC	7.0%	7.0%
Kapitalkosten	51.2	52.9
<b>Valora Value Added</b>	<b>6.6</b>	<b>- 4.6</b>

<sup>1)</sup> exklusiv aufgegebenen Geschäftsbereiche

Um die nachhaltige über den Kapitalkosten liegende Rendite zu messen, führte die Valora Gruppe im Jahr 2008 den Valora Value Added (VVA) ein, der sich an die klassische Definition des Economic Value Added anlehnt. So besteht der VVA auf der einen Seite aus dem Net Operating Profit nach Steuern (NOPAT) und andererseits aus den mit durchschnittlich 7% verzinnten Kapitalkosten. Die 7% entsprechen dabei dem WACC, dem gewichteten Mittel von Eigen- und Fremdkapitalkosten ermittelt aus Branchenvergleichen und Marktzinserwartungen. Valora überprüft die unterliegenden WACC-Berechnungen regelmässig und passt den VVA relevanten Kapitalkostensatz an, falls er eine definierte Bandbreite verlässt. Die Definitionen des VVA relevanten NOPAT und der VVA relevanten Kapitalkosten wurden gegenüber dem Vorjahr dahingehend angepasst, dass Einflüsse aus aufgegebenen Geschäftsbereichen eliminiert wurden, um so die Vergleichbarkeit des Ergebnisses zu erhöhen. Die Vorjahreszahlen wurden in diesem Sinne angepasst.

Im Berichtsjahr konnte Valora aus operativer Geschäftstätigkeit einen VVA von CHF 6.6 Mio. vor Restrukturierungskosten generieren. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Verbesserung von CHF 11.2 Mio., die hauptsächlich auf das höhere Betriebsergebnis zurückzuführen ist. Der Valora Value Added nach Restrukturierungskosten beträgt CHF -18.2 Mio.

## I AUSSICHTEN

Die Umsetzung des Strategieprogramms «Valora 4 Success» unter den verschlechterten konjunkturellen Rahmenbedingungen werden die Valora Gruppe in naher Zukunft schwergewichtig beschäftigen. Mit den eingeleiteten Massnahmen innerhalb des Strategieprogramms ist Valora jedoch überzeugt, dass sie die schwierige Konjunkturlage meistern kann und die angestrebten Ziele erreichen wird. Ein grosses Wachstumspotential ist dabei vor allem im Bereich Convenience auszumachen, in welchen Valora in bis zu 100 avec.-Standorte bis Ende 2009 investieren möchte. Zudem soll das Kerngeschäft Kiosk durch Sortimentsoptimierung, Vertriebssteuerung und Formatoptimierung gestärkt werden. Ein wichtiger Datenlieferant ist dabei das neu eingeführte geschlossene Warenbewirtschaftungssystem.

Zudem wurden diverse Kostensenkungspotentiale in den Supportfunktionen erkannt, die in den nächsten Jahren realisiert werden, um so die Profitabilität zu steigern. Zentrale Elemente sind dabei die Zentralisierung der Logistik in Egerkingen sowie die Konsolidierung und Vereinheitlichung der IT-Systeme. Dank der soliden Finanzierungs- und Bilanzstruktur können das organische Wachstum und allfällige Akquisitionen aus eigener Kraft finanziert werden.