


2015

valora
GESCHÄFTS-
BERICHT



*Kleine Flächen und ein breites Angebot.
Weit verbreitet und gut vernetzt.
Schnell und nah bei den Kunden.
Frisch und knusprig zugleich.
Für den grossen Hunger und für
zwischen durch. Frühmorgens und
spätabends Impulse setzend.
Und dabei den Alltag erleichtern.*

 *Valora*

INHALT

1	Brief an die Aktionäre	45	Corporate Governance
2	Kennzahlen	67	Vergütungsbericht
4	Management	85	Finanzbericht
6	Interview mit Michael Mueller, CEO Valora	86	Finanzkommentar
12	Wachstumstreiber	94	Konzernrechnung
14	Valora, a Customer Company	165	Jahresrechnung der Valora Holding AG
36	Das Valora Jahr 2015	176	Informationen für Investoren
40	Nachhaltigkeitsbericht	182	Adressen
44	Konzernstruktur 2016		

Sehr geehrte Aktionärinnen, Sehr geehrte Aktionäre

2015 markierte für Valora den letzten grossen Meilenstein auf dem Weg zur Fokussierung auf Retail. In den letzten drei Jahren haben wir erfolgreich einen Schritt nach dem anderen gemacht: Die Akquisition von Ditsch/Brezelkönig, der Verkauf der Division Services, die Übernahme von Naville und schliesslich im vergangenen Jahr der Verkauf der Division Trade. Wir sind stolz darauf, mit Valora nun definitiv in eine neue Ära zu starten.

Auch unsere operative Leistung und somit das Ergebnis 2015 dürfen sich sehen lassen: Wir haben uns in einem weiterhin anspruchsvollen Marktumfeld ambitionöse Ziele gesetzt und diese auch erreicht, teilweise sogar übertroffen. Zudem konnten wir unsere Marge substanziell verbessern und den EBIT auf Stufe der Gruppe über Erwartung steigern. Dies, obschon das Management und zahlreiche Teams mit den Devestitionen der Warenlogistik- und Trade-Division sowie der Integration von Naville stark gefordert waren.

Dessen ungeachtet müssen wir weiter an uns arbeiten. Es ist abzu-sehen, dass sich Valoras Marktumfeld in nächster Zeit nicht wesentlich einfacher gestalten wird. Nur die Schnellen und Innovativen werden sich in unserer Branche auszeichnen. Dank unserer erfreulichen Erfolge bei der Neuorganisation von Valora im vergangenen Jahr haben wir ein deutlich agileres Unternehmen geschaffen – diese Entwicklung wollen und müssen wir weiterverfolgen!

Die Transformation der letzten Jahre, sowohl die Fokussierung wie auch der interne Wandel, waren und sind anspruchsvoll. Es erfüllt uns mit grosser Freude zu sehen, wie unsere Mitarbeitenden diese Aufgabe meistern, tagtäglich und mit grossem Engagement. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung sprechen Ihnen dafür den grössten Dank aus.

Dank der erfolgreichen Weiterentwicklung unserer Ladenkonzepte und dem Umbau der k kioske in der Schweiz sehen wir Erfolge bei der Entwicklung des Foodbereichs. Insbesondere bei Kaffee, Kaltgetränken und Backwaren gibt es weiteres Potenzial, das wir in Zukunft ausschöpfen wollen. Die Voraussetzungen für wirksame Promotionen sind ebenfalls gegeben. In der nächsten Zeit werden wir deshalb das Kaffeeangebot in der Schweiz und in Deutschland weiter stärken, inklusive dem Roll-out von Spettacolo- und Starbucks-Angeboten an über 700 Verkaufsstellen.

Dieses Netzwerk von Top-Standorten ist weiterhin eine der grossen Stärken von Valora, wie es auch die grosse Anzahl von Kundenkontakten ist – im Schnitt 1.6 Millionen, jeden Tag. Diese starke Position wollen wir erfolgreich in die Zukunft tragen, denn clevere Kundenbindungsmassnahmen und elektronische Dienstleistungen werden künftig erheblich an Bedeutung gewinnen. Ein wichtiger Schritt im vergangenen Jahr war für uns deshalb die Gründung des Valora Labs, das digitale Produkte und Services entwickelt und die Umsetzung neuer Ideen beschleunigt.

Es sind denn auch die Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsangebot, mit denen Valora heute und in Zukunft überzeugen und wachsen will. Wir legen den strategischen Fokus ganz bewusst auf Wachstum – nicht zuletzt durch die internationale Expansion von Brezelkönig und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Laugen- und Backwaren-Produktionsgeschäfts von Ditsch. Dazu brauchen wir ein weiterhin stark motiviertes Team.

Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung danken an dieser Stelle auch den Kunden und Geschäftspartnern von Valora. Wir setzen alles daran, für Sie weiterhin ein dynamisches und kundenorientiertes Unternehmen zu sein.

Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, danken wir für das grosse Vertrauen in uns und freuen uns, der Generalversammlung eine unveränderte Dividende von CHF 12.50 vorschlagen zu dürfen.

Mit den besten Grüssen



Rolando Benedick
Präsident des Verwaltungsrates



Michael Mueller
CEO

Kennzahlen

		31.12.2015	31.12.2014	Veränderung
Aussenumsatz ¹⁾	Mio. CHF	2 550.2	2 459.4	+3.7%
Nettoumsatzerlös ¹⁾	Mio. CHF	2 077.4	1 932.6	+7.5%
EBITDA ¹⁾	Mio. CHF	117.6	109.3	+7.6%
in % des Nettoumsatzerlös	%	5.7	5.7	
Betriebsergebnis (EBIT) ¹⁾	Mio. CHF	55.1	30.5	+81.0%
in % des Nettoumsatzerlös	%	2.7	1.6	
Reingewinn ¹⁾	Mio. CHF	46.8	15.4	+203.7%
in % des Nettoumsatzerlös	%	2.3	0.8	
in % des Eigenkapitals	%	9.2	2.4	
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ¹⁾				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	125.5	91.9	+36.5%
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-43.2	-57.9	+25.3%
Free Cashflow ¹⁾	Mio. CHF	82.3	34.0	+141.8%
aus Unternehmenszusammenschlüssen (und langfristigen Finanzanlagen)	Mio. CHF	-88.1	51.3	n.a.
aus Finanzierungstätigkeit	Mio. CHF	-60.2	-67.4	+10.6%
Gewinn je Aktie ¹⁾	CHF	12.51	3.13	+299.7%
Free Cashflow je Aktie ¹⁾	CHF	24.52	10.05	+144.0%
Aktienkurs am 31.12.	CHF	209.00	228.40	-8.5%
Börsenkapitalisierung am 31.12.	Mio. CHF	694	771	-10.0%
Flüssige Mittel	Mio. CHF	117.0	201.1	-41.8%
Verzinsliches Fremdkapital	Mio. CHF	368.1	383.0	-3.9%
Eigenkapital	Mio. CHF	506.0	630.6	-19.8%
Bilanzsumme	Mio. CHF	1 220.2	1 434.3	-14.9%
Anzahl Mitarbeiter per 31.12. ¹⁾	FTE	4 349	4 435	-1.9%
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeiter ¹⁾	CHF 000	478	436	+9.6%
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 838	1 647	+11.6%
davon Agenturen		990	702	+41.0%
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		471	459	+2.6%
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle	CHF 000	1 130	1 173	-3.6%

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

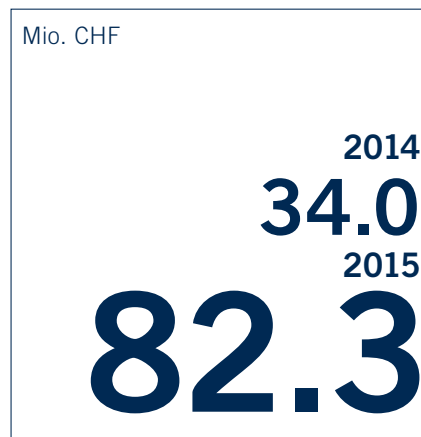
¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

Kennzahlen

EBITDA



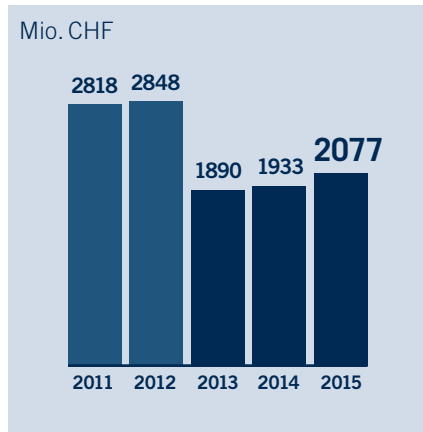
Free Cashflow



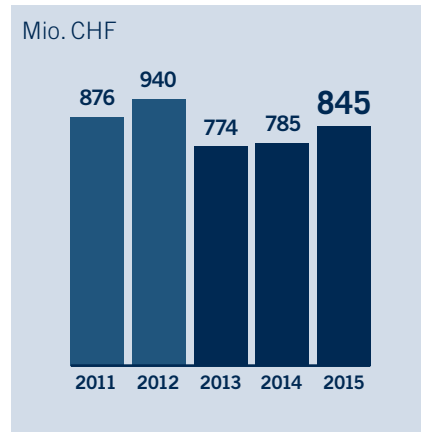
EPS



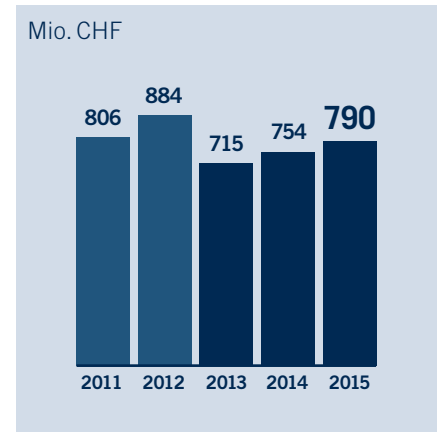
Nettoumsatzerlös



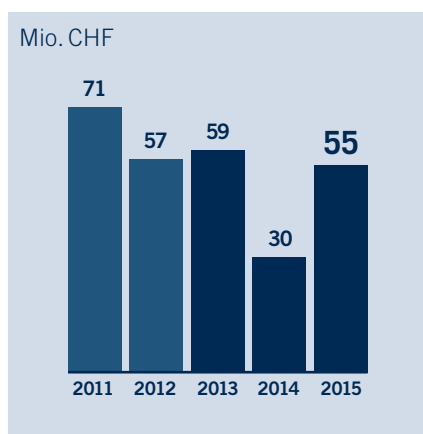
Bruttogewinn



Betriebskosten (netto)



EBIT



Investitionen



Mitarbeiter



Die Jahre 2011–2012 sind inklusive der veräusserten Division Services sowie der zur Veräusserung gehaltenen Division Trade ausgewiesen.

Management





Von links nach rechts: Adriano Margiotta, Jean-Yves Leroux, Hilmar Scheel, Tobias Knechtle*,
Michael Mueller*, Thomas Eisele*, Peter Obeldobel, Jonathan Bodmer und Roberto Fedele
* Konzernleitung

CEO Interview

Michael Mueller
CEO Valora



*«Der Fokus
liegt weiterhin auf
einer Stärkung
unserer Food- und
Dienstleistungs-
angebote sowie der
Verbesserung des
Kundenservice.»*

CEO Interview

Michael Mueller, was waren die Höhepunkte für Valora im Jahr 2015?

In den letzten 12 Monaten konnten wir wichtige strategische Wegmarken setzen und zudem die operative Effizienz im ganzen Unternehmen verbessern. Besonders gefreut hat mich, dass wir mit dem Verkauf der Division Trade sowie dem Outsourcing unserer Warenlogistik in der Schweiz den letzten grossen Schritt in unserer Fokussierungsstrategie vollzogen haben. Valora konzentriert sich damit auf das Convenience & Food Service Geschäft mit einem starken Standbein in der Produktion von Laugen-Backwaren. Mit Naville haben wir zudem unser bereits starkes Netzwerk in der Schweiz erfolgreich in der Westschweiz erweitert und sind jetzt landesweit mit bedeutenden Marken präsent.

Im Rahmen der Integration von Naville konnten wir auch die operative Effizienz entlang sämtlicher Kernprozesse im Bereich Retail Schweiz sowie im Gruppenmanagement verbessern. Unsere Organisation ist heute schlanker und agiler. Gleichzeitig ist es uns auch im Bereich Retail Deutschland gelungen, die Organisation zu stärken und die Basis für zukünftiges Wachstum zu legen. Zudem konnten wir mit der Gründung des Fintech-Unternehmens bob finance AG einen Meilenstein legen. Es ist Teil des ebenfalls neu geschaffenen Valora Labs, das digitale Produkte und Services entwickelt – wie zum Beispiel unsere Spettacolo Kaffee App. Wir haben also auch bei der Digitalisierung wie angekündigt erste wichtige Schritte gemacht. Und natürlich bin ich zufrieden, dass wir die finanziellen Ziele der Gruppe in einem äusserst anspruchsvollen Marktumfeld sogar übertreffen konnten.

Sprechen wir über die Schlüsselthemen im Retail Bereich. Auf der Weiterentwicklung der Ladenkonzepte liegt immer besonderes Augenmerk. Was wurde hier erreicht?

Im Kioskgeschäft in der Schweiz ist der Umbau der kiosk Verkaufsstellen mittlerweile abgeschlossen. Der Ausbau mit Foodsortimenten ist aber auch in allen anderen Märkten weiter fortgeschritten. Wir haben 2015 erfolgreich ok.–Produkte an Naville-Standorten und in Deutschland eingeführt, und Spettacolo und Starbucks-Module in anderen Ladenkonzepten integriert. In Deutschland lancierten wir ein neues Convenience-Format und haben heute viel mehr Produkte für die Verpflegung unterwegs im Angebot. Die Sortimentsoptimierung, insbesondere mit Fokus auf Foodprodukte, kommt gut an und wird formatübergreifend fortgesetzt.

Wie geht es weiter? Wie will Valora wachsen?

Der Fokus liegt weiterhin auf einer Stärkung unserer Food- und Dienstleistungsangebote sowie der Verbesserung des Kundenservice. Der Convenience und Food Service/Take-Away Markt entspricht einem weiterhin ansteigenden Grundbedürfnis, denn die Lebensgewohnheiten eines wachsenden Teils der Gesellschaft verändern sich. Trotz intensivem Wettbewerb bin ich optimistisch, dass wir unser Angebot weiter ausbauen können. Insbesondere in Deutschland ist der Markt weit weniger entwickelt und gesättigt wie in der Schweiz. Die Valora Gruppe erwirtschaftet bereits heute rund 50% der Bruttomarge im Foodbereich und weist im Bereich Kaffee und Backwaren eine hohe Kompetenz aus.

Zusammen mit unserem starken Portfolio von Hochfrequenzstandorten, bekannten Eigenmarken sowie der einzigartigen Positionierung im Bereich Tabak und Presse/Buch verfügen wir somit über eine gute Basis für Wachstum. Wir fokussieren künftig auf die Weiterentwicklung der bestehenden Formate, die Eröffnung neuer Standorte mit einem hohen Foodanteil und die internationale Expansion un-

seres Brezelkönig Filialkonzepts, einschliesslich der kontinuierlichen, internationalen Weiterentwicklung unseres Ditsch Laugen- und Backwaren Produktionsgeschäfts.

Wie steht es um die in der Vergangenheit oft betonte Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette?

Wir verfügen in unseren Food-Laden Konzepten über eine hohe vertikale Integration von der Produktion bis zum Verkauf. Diese Kompetenz im Foodbereich nutzen wir zur Differenzierung an unseren spezialisierten Ditsch, Brezelkönig sowie Spettacolo Verkaufsstellen und zunehmend auch im gesamten Convenience-Netzwerk. Sowohl Backwaren als auch Kaffee sind neben den Kaltgetränken ein zentraler Teil unseres Food Angebots.

Welche Rolle spielt die Ditsch Produktion von Laugen-Backwaren für Valora?

Im Bereich Laugen-Backwaren gehören wir zu den weltweit führenden Anbietern. Wir produzieren jährlich über 500 Millionen Backwaren in unseren hochautomatisierten Produktionsanlagen in Deutschland und der Schweiz und vertreiben unsere Produkte global. Wir zeichnen uns dabei durch ausgezeichnete Qualitätsstandards und hohe Flexibilität aus. Der kontinuierlichen Erweiterung unserer Produktionskapazität und Entwicklung neuer Kundenbeziehungen in bestehende und neuen Märkten wird auch in den nächsten Jahren eine hohe Bedeutung beigemessen.

Welche Strategie verfolgen Sie bei der internationalen Expansion von Brezelkönig?

Wir haben diese Initiative wie angekündigt vorangetrieben. Im ersten Halbjahr eröffneten wir einen Ableger in Wien – in der Zwischenzeit betreiben wir dort bereits drei Standorte – und Ende 2015 folgte dann Paris mit zwei Standorten. Es ist unser Anspruch in den nächsten

CEO Interview

«Wir setzen auf engagierte, unternehmerisch denkende, und innovative Mitarbeitende. Menschen mit Freude am Verkaufen und am Austausch mit unterschiedlichsten Kunden. Sie sollen eigene Ideen einbringen und Spass an deren Umsetzung haben.»

3–4 Jahren über hundert Verkaufsstellen in neuen Märkten mit Franchisepartnern zu eröffnen.

ok.– ist eine wichtige Eigenmarke. Wie geht es mit ihr weiter?

Mit ok.– ist es uns gelungen in der Schweiz eine eigene Marke zu etablieren, die für die qualitativ hochstehenden Produkte im Preiseinstiegsbereich steht. Die Produkte sind ausschliesslich in unseren Verkaufsstellen verfügbar. Wir werden die Marke nun auch in Deutschland viel stärker positionieren und das Produktangebot kontinuierlich ausbauen.

Wie sehen Valoras Pläne bezüglich der Digitalen Strategie aus?

Im Bereich Convenience sind wir heute und morgen die Experten für Produkte des täglichen Bedarfs, sei es Presse, Tabak, Lottospiele oder Dienstleistungen – und natürlich Food und Getränke für die Verpflegung unterwegs. So schaffen wir vertraute Anlaufstellen für unsere Kunden, unmittelbar, jeden Tag für durchschnittlich 1.6 Mio Kunden. Die Verknüpfung der Kundenkontakte in den Verkaufsstellen mit den Möglichkeiten der digitalen Kommunikation bringt neue Chancen für uns. Wir nutzen diese bereits heute mit unserem Angebot im Bereich der Bezahl- und Finanzdienstleistungen (Visa/MasterCard Prepaid Cards, iTunes, Starticket pay@kiosk etc.), Mobile Prepaid, sowie Paket Dienstleistungen (Pick-up/Drop-off). In Zukunft wollen wir die direkte, digitale Ansprache unserer loyalsten Kunden ausbauen und damit das Käuferlebnis weiter verbessern. Ausserdem wird die Nutzung der digitalen Möglichkeiten und die Analyse des Kaufverhaltens an Bedeutung gewinnen, um unser Angebot noch gezielter auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

Welche Rolle spielt dabei das neu gegründete Valora Lab?

Wir wollen digitale Chancen nutzen. Dafür haben wir das Valora Lab gegründet: Das Team hat die Aufgabe, digitale Trends zu erkennen, digitale Innovationen zu fördern sowie die Umsetzung neuer Ideen zu beschleunigen. Verbunden mit den heutigen Technologiemöglichkeiten und entsprechenden Schnittstellen lassen sich damit vielfältige, innovative und attraktive Kundenlösungen erzeugen.

Hat Valora in diesem Bereich schon etwas Greifbares lanciert?

Mit bob money für Privatkredite in Zusammenarbeit mit der Glarner Kantonalbank und ok.–cash, bei dem das Guthaben an den kiosk oder Press&Book-Läden auf die ok.–Prepaid-Karten geladen werden kann, haben wir zwei neue, attraktive Produkte eingeführt. Damit haben wir unser bestehendes Angebot an Finanzdienstleistungen entscheidend erweitert. Ausserdem haben wir die Spettacolo Kaffee App lanciert, die dem Kunden die Möglichkeit bietet den Kaffee vorzubestellen und von Rabatten zu profitieren. Wir sind momentan daran, solche Angebote für sämtliche Kanäle zu entwickeln. Ich sehe dabei vor allem Potenzial, Kunden an Valora zu binden personalisierte Angebote zu entwickeln.

Lassen Sie uns einen Perspektivenwechsel vornehmen: Wo geht die Reise mit den Lieferanten hin?

Ganz klar: Valora will ein wichtiger, attraktiver «Brückenbauer» zwischen den Lieferanten und den Konsumenten sein. Wir wollen unser POS-Netzwerk als wichtigen Marketing- und Promotionskanal etablieren. Die zahlreichen Verkaufsstellen bieten eine einzigartige Plattform für die Angebote der Lieferanten. Diesen USP wollen wir verstärkt pflegen. Unsere POS-Promotionen erreichen sehr viele Menschen. Die Top-Standorte und der

CEO Interview

zügig vorangehende Aufbau digitaler Kompetenzen erlauben es uns, das Potenzial jedes einzelnen Kundenkontaktes auszuwerten und die bestehenden Kundenbeziehungen weiter zu vertiefen.

Als weiteres Highlight haben Sie die Akquisition von Naville in der Schweiz genannt. Ist die Integration von Naville gut über die Bühne gegangen?

Absolut. Unsere Teams haben hier einen ausgezeichneten Job gemacht. Naville trägt bereits CHF 240 Millionen oder über 10 Prozent zum Konzernumsatz, und fast 20 Prozent zum Betriebsergebnis bei. Mit der Integration konnten wir unsere Kompetenzen bündeln und eine neue, agile Organisation für unser Schweizer Retail Geschäft etablieren. Dazu wählten wir einen «best of both worlds»-Ansatz. Damit haben wir unsere Marktposition in der Schweiz deutlich gestärkt und werden damit auch die Profitabilität weiter steigern können.

Was ist generell bezüglich Effizienzsteigerungen passiert? Hier hat die Organisation ja Aufholbedarf kommuniziert.

Die operativen Effizienz konnten wir im letzten Jahr in der gesamten Retailorganisation deutlich verbessern – sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland. Wir erleben einen grundlegenden Wandel im Detailhandel und operieren in einem anspruchsvollen, schnellebigen Marktumfeld. Eine agile Organisation ist dabei von zentraler Bedeutung. Dabei spielt nicht nur die Reduktion der Kostenbasis eine wichtige Rolle, sondern auch die Erhöhung der Geschwindigkeit bei der Anpassung unserer Konzepte und der Innovationen. So legen wir auch die organisatorische Basis für die Umsetzung unserer Wachstumspläne. In unserem Geschäft machen eben Menschen den Unterschied. Wir setzen auf engagierte, unternehmerisch denkende und innovative Mitarbeitende. Menschen mit Freude am Verkaufen und am

«Wir werden das grosse Potenzial für die internationale Expansion im Bereich unserer erfolgreichen B2C/ B2B Konzepte bei Ditsch/Brezelkönig weiter vorantreiben. Wir gehen aber bestimmt auch mit neuen Ideen in neue Märkte, wenn wir Chancen sehen.»

Austausch mit unterschiedlichsten Kunden. Sie sollen eigene Ideen einbringen und Spass an deren Umsetzung haben.

Bringt die Transformation denn nicht auch einen Kulturwandel mit sich?

Auf eine gewisse Weise natürlich schon. Die fokussierte Strategie soll sich auch in unserem Umgang untereinander spiegeln: Wir wollen flachere Hierarchien, wir wollen die Eigenverantwortung fördern, wir wollen generell mehr Tempo. Und sind dabei auch bereit Fehler zu akzeptieren.

Stossen Sie dabei auf Schwierigkeiten?

Es ist anspruchsvoll und verdient deshalb höchste Anerkennung. Ich möchte an dieser Stelle persönlich und im Namen der gesamten Geschäftsleitung allen Mitarbeitenden grössten Dank aussprechen, dass sie die Transformation, die Valora durchläuft – durchlaufen muss – so engagiert mitgestalten. Es beeindruckt mich immer wieder aufs Neue, wenn ich sehe, wie das Team von frühmorgens bis spätabends dranbleibt, und ich den Willen zur Veränderung und Gestaltung sehe.

Sprechen wir kurz über die Zahlen. Wie beurteilen Sie das vergangene Jahr auf dieser Basis?

Wir haben alle Ziele erreicht, die wir uns gesetzt haben. Naville hat sie sogar übertroffen. Zudem hat sich das Schweizer Geschäft im Vergleich zum Markt sehr gut entwickelt und wir konnten die Marge substantiell verbessern. Deutschland ist auf gutem Weg und weist ein starkes Momentum auf. Und schliesslich hat Ditsch/Brezelkönig bei intensiverem Wettbewerb und anspruchsvollen Rahmenbedingungen gute Ergebnisse realisiert. Vor allem auch der Bereich der Produktion/B2B hat sich erneut sehr gut entwickelt. Im Geschäftsjahr 2015 konnten wir den EBIT auf Stufe der Gruppe

CEO Interview

«Und natürlich bin ich zufrieden, dass wir die finanziellen Ziele der Gruppe in einem äusserst anspruchsvollen Marktumfeld sogar übertreffen konnten.»

von CHF 30 Mio. auf CHF 55.1 Mio. steigern und damit die Erwartungen übertreffen.

Diese Performance ist selbst unter Berücksichtigung der letztjährigen ausserordentlichen Abschreibungen erfreulich. Kommt dazu, dass wir das trotz starkem Franken, Einkaufstourismus, den Bahnstreiks in Deutschland sowie der landesweiten Umsetzung des Mindestlohnes geschafft haben. Speziell freut mich der Heimmarkt Schweiz, der ein wichtiges Element der Profitabilität ist. Hier konnten wir die um Einmaleffekte adjustierte Marge auf 2.0% deutlich anheben. Insgesamt haben wir pro Aktie aus fortgeführten Tätigkeiten CHF 12.51 und damit einen Gewinn auf der Höhe der Dividende erreicht.

Return on Capital Employed und Free Cashflow sind für Sie die zentralen Kennzahlen. Wie zufrieden sind Sie?

Wir konnten den ROCE auf Stufe der Gruppe in 2015 deutlich, auf adjustierter Basis, auf 6.9% verbessern und sind zuversichtlich, dass wir unseren ROCE Zielwert von über 8% im Jahr 2016/2017 erreichen werden. Durch die starke Verbesserung von Retail um 3% Punkte auf 10% – ohne Berücksichtigung der liquiden Mittel – ist dieses Ziel in greifbare Nähe gerückt. Der Free Cash Flow hat sich mit CHF 82 Mio. – oder CHF 24.5 pro Aktie – aus den weitergeführten Geschäften sehr erfreulich entwickelt. Im Durchschnitt der letzten drei Jahre haben wir pro Aktie einen Free Cash Flow von CHF 16 pro Aktie erwirtschaftet und liegen damit eindeutig über der Dividende von CHF 12.50. Damit konnten wir die Leverage Ratio für das weitergeführte Geschäft auf 2.1x reduzieren. So verfügen wir über eine stabile Bilanz als Basis für die Finanzierung künftiger Investitionen, die Pflege und Weiterentwicklung unseres Netzwerks sowie für das Wachstum der Gruppe.

Gibt es Besonderheiten bei den Zahlen, die Sie hervorheben möchten?

Durch den Verkauf der Division Trade zeigen sich signifikante Non-Cash-Effekte, die den Gewinn beeinflussen. Es wird aber keine weiteren einmaligen Sondereffekte mehr geben. Generell ist die Zeit der vielen Einmaleffekte zu Ende, die die Repositionierung der Gruppe mit sich brachte.

Sie haben eingangs die strategische Fokussierung von Valora erwähnt. Ist diese nun vollständig abgeschlossen?

Es sind nur noch wenige, kleine Puzzlesteine zu legen, dann ist unser Prozess der Konzentration auf Convenience-Retail und Sofortverzehr an Hochfrequenzlagen definitiv abgeschlossen. Valora geht klar positioniert und mit starken, attraktiven Marken und Ladenkonzepten in fünf Ländern ins 2016. Unser Fokus liegt nun auf der Weiterentwicklung dieser Konzepte und dem Wachstum.

Was fehlt denn noch konkret zum Abschluss der Fokussierung?

Wir haben in 2015 die Komplexität innerhalb der Gruppe reduziert, auch abgesehen von der Devestition der Division Trade. So konnten wir nach dem früheren Verkauf der Pressegrosshandels- und Presselogistikaktivitäten an die 7Days Media Services letztes Jahr auch die Warenlogistik von Retail Schweiz an diesen Partner ausgliedern. Nun streben wir den Verkauf der Logistikplattform Naville Distribution an, sind aber noch in der Evaluationsphase. Bei der Naville-Übernahme war zudem eine Immobilie an attraktiver Lage in Genf Bestandteil der Transaktion. Auch diese wollen wir verkaufen.

CEO Interview

Welche Ambition haben Sie für die Zukunft in Bezug auf den Kundenfokus jetzt wo die Transformation der Gruppe hinter Ihnen liegt?

Ambitionen haben wir vor allem in Bezug auf unser Top-Netzwerk und der verstärkten vertikalen sowie digitalen Integration. Wir sind nah am Kunden und diese Chance wollen wir nutzen. Wir müssen uns auf jederzeit gut informierte Kunden ausrichten, die ein qualitativ hochstehendes Angebot suchen. Wir wollen den zunehmend digitalen Lebensstil unserer Kunden im eigenen Angebot und den Services abbilden. Wir sind alle gefordert, innovativ, agil und dynamisch zu sein.

Zum Schluss nochmal ganz kurz zusammengefasst: Was passiert 2016?

Der Fokus liegt nun auf der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts. Wir sind ausgezeichnet dafür aufgestellt: In der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Österreich und Frankreich sind wir schon heute präsent. Etwas konkreter wollen wir vor allem in der Schweiz und Deutschland mit der Weiterentwicklung der Retail- und Foodkonzepte Schwerpunkte setzen. Und wir werden das grosse Potenzial für die internationale Expansion im Bereich unserer erfolgreichen B2C/B2B Konzepte bei Ditsch/Brezelkönig weiter vorantreiben. Wir gehen aber bestimmt auch mit neuen Ideen in neue Märkte, wenn wir Chancen sehen. Die digitale Erweiterung des Angebots wird uns zudem Chancen eröffnen, uns über die Verbindung der digitalen Welt mit dem POS als Multichannel-Retailer zu profilieren.

Das Wichtigste aber: 2016 wird in aller Deutlichkeit zeigen, dass unsere Entscheidung richtig war, den Fokus auf Retail zu setzen. Unser Team ist voller Tatendrang und guter Ideen! ●



Wachstumstreiber

NEUE KONSUM- BEDÜRFNISSE IM ALLTAG: SCHNELL & CONVENIENT



Wir sind heute und morgen die Experten für Produkte des täglichen Bedarfs und natürlich für die Verpflegung unterwegs. In einer von hohem Tempo, Mobilität und smarter Digitalisierung geprägten Welt verpflegen sich Konsumenten zunehmend «on the go» und erledigen Alltagspflichten oft unter Zeitdruck.

Wir wollen unseren Kunden Produkte und Dienstleistungen relevant, schnell verfügbar und in hoher Qualität anbieten. Wir schaffen von frühmorgens bis spätabends vertraute Anlaufstellen und Glücks- und Genussmomente für unsere Kunden, unmittelbar, jeden Tag millionenfach. Wir reagieren rasch und flexibel auf Kundenbedürfnisse, hören unseren Kunden aktiv zu und handeln entsprechend.

BEDEUTENDE MARKT- PRÄSENZ AUF KLEINEN FLÄCHEN: DICHTES NETZ – ATTRAKTIVE MARKEN – MILLIONENFACHE KUNDENKONTAKTE



In der Marktnische «kleinflächiger Handel» sind wir im deutschsprachigen Raum Marktführer. Unser kompetitives, feinmaschiges Netzwerk mit attraktiven Marken und Ladenkonzepten sowie zahlreichen Kundenkontakten ist konsequent auf Hochfrequenzlagen ausgerichtet.

Mit dem bedeutenden, schon heute in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Österreich und Frankreich präsenten Markenportfolio gehen wir in neue internationale Märkte.

Dank des Netzwerkes haben wir die Möglichkeit zeitnah, flexibel und entlang den Kundenbedürfnissen zu agieren. Zudem ist Valora mit der grossen Zahl an Kundenkontakten und dem dichten Netz an Verkaufsstellen einer der wichtigsten Partner für die Industrie.

Wachstumstreiber

FRISCHER FOOD UNTERWEGS: VON DER PRODUKTION – BIS ZUM VERKAUF



Wir setzen auf das Wachstumspotenzial entlang der Ernährungstrends «frisch» und «qualitativ hochstehend». Dazu bauen wir unser Angebot und die vertikale Integration innerhalb der Formate weiter aus. Vom morgendlichen Kaffee bis hin zum abendlichen Schnellimbiss.

Die Inhouse-Produktion von Laugengebäck und weiteren Backwaren für den eigenen Vertriebskanal sowie für Grosskunden verschaffen uns einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil mit grossem internationalem Wachstumspotential.

DIGITAL: INNOVATIV – ZEIT- UND ORTSUNABHÄNGIG – URBAN – VERBINDEND



Die Top-Standorte und der zügig vorangehende Aufbau digitaler Kompetenzen erlauben es Valora, das Potenzial der 1.6 Millionen täglichen Kundenkontakte zu nutzen und die bestehenden Kundenbeziehungen weiter zu vertiefen.

Die zahlreichen Verkaufsstellen bieten eine einzigartige Marketingplattform für die neuen digitalen Angebote. Valora hat den klaren Anspruch, Wachstumsschancen nicht zuletzt beim impulsgetriebenen, urbanen und vernetzten Kunden zu nutzen.



valora,
a customer
company

Valora erleichtert seinen Kunden das Leben – mit einem breiten, überall und auch unterwegs rasch verfügbaren Angebot für den täglichen Einkauf und Genuss.

Valora ist klar auf Retailmärkte im Convenience- und Sofortverzehrereich fokussiert und profitiert von einem attraktiven Verkaufsstellennetz.

Die Ladenkonzepte sind modular und flexibel einsetzbar. Sie bieten neben der hohen Frequenz echten Mehrwert für die Standorte.
















Zusammen mit dem starken Portfolio an Hochfrequenzstandorten, bekannten Eigenmarken sowie der einzigartigen Positionierung im Bereich Tabak und Presse/Buch verfügt Valora über eine gute Basis für Wachstum. Für Pendler, Touristen, Reisende, Frühaufsteher und spät Heimkehrer ist Valora die erste Adresse für die praktische Verpflegung unterwegs – immer mit frischen Produkten zum Mitnehmen. Für digital affine Kunden bietet Valora innovative Dienstleistungen an, die unkompliziert und individuell neue Bedürfnisse erfüllen. Mit ergänzenden online-Angeboten erweitert Valora die Möglichkeiten für neue Kundenkontakte und vertieft bestehende Kundenbeziehungen.

Zudem bedeuten die starken Marken und die erfolgreichen Betriebsmodelle – genau wie die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich Food – einen Wettbewerbsvorteil und Potenzial für die nationale und internationale Expansion.

POS NETZWERK TOTAL

	FORMAT	ANZAHL POS	
	k kiosk	1134	KIOSK & CONVENIENCE
	cigo & Subformate/ Partner	450	
	P & B	209	
	Naville	178	
	avec.	128	
	SSDB / U-Store	151	FOOD SERVICE
	Ditsch	213	
	Brezelkönig	45	
	Brezelkönig International	5	
	Spettacolo	36	
	TOTAL	2549	

POS NETZWERK NACH LAND UND BETREIBERMODELL

	FORMAT	EIGENSTELLE	AGENTUR	FRANCHISE*	TOTAL	
DEUTSCHLAND		cigo & Subformate/ Partner	54	396	450	
		Ditsch		213	213	
		P & B	165		165	
		k kiosk	98		160	258
		SSDB / U-Store	63		88	151
		TOTAL	380	213	644	1237
SCHWEIZ		k kiosk	329	482		811
		Naville	9	169		178
		avec.	61		67	128
		Brezelkönig	3	42		45
		P & B	15	19		34
		Spettacolo	36			36
		TOTAL	453	712	67	1232
LUXEMBURG		k kiosk		65		65
		TOTAL		65		65
ÖSTERREICH		P & B	10			10
		Brezelkönig International	3			3
		TOTAL	13			13
FRANKREICH		Brezelkönig International	2			2
		TOTAL	2			2
TOTAL		848	990	711	2549	

*inkl. 240 unabhängige Partner bei Retail Deutschland



*Zwei Klicks
für einen Kaffee*



Spettacolo



*Latte Macchiato
Nocciola, klick!
Cornetto Marmel-
lata, klick! Bei
Spettacolo beginnt
das Kaffee-Spektakel
neuerdings schon auf
dem Smartphone.
Valora hat eine App
entwickelt, mit
welcher der vernetzte
Kunde seinen Lieb-
lingskaffee und
andere Leckereien
online vorbestellen,
bezahlen und auf die
Minute genau in
einer der 36 Filialen
abholen kann.*



Pünktlich um 6.25 Uhr verlässt Felicitas Suter ihre Wohnung in Basel, um 6.33 Uhr nimmt sie das Tram, um 6.54 Uhr steigt sie am Bahnhof um und sitzt um 7.00 Uhr im Zug nach Zürich – mit einem verführerisch duftenden Café Crème in der Hand. Wie ist das nur möglich, bei sechs Minuten Umsteigezeit inmitten der Rushhour? Dank Spettacolo! Hat 20 Sekunden gedauert. Rein, vorbei an der Warteschlange, Kaffee fassen und wieder raus.

Über eine Viertelmillion Bahnpendler zählt die Schweiz, fast alle reisen zur selben Zeit. Das bedeutet volle Züge, volle Bahnhöfe, volle Spettacolo-Filialen. Und obwohl die grösste Schweizer Kaffeebarkette – wie alle Marken der Valora – spezialisiert ist auf sogenannte Hochfrequenz-Standorte, bleiben die Stosszeiten eine Herausforderung. Denn so eilig Pendlerinnen und Pendler es auch haben, auf Qualität mögen viele trotzdem nicht verzichten: Aus sorgsam gerösteten Bohnen soll der Kaffee sein, am besten Bio und Fairtrade, vom Barista frisch gemahlen und auf Wunsch mit Sojamilch oder einem hochwertigen Sirup verfeinert.

Über die Frage, wie Kunden zügig zu einem Spitzenkaffee kommen, hat Felicitas Suter selbst intensiv nachgedacht. Sie ist Business Development Manager im Valora Lab, welches sich in Zürich befindet und im Silicon Valley einen Technologie- und Trendscout beschäftigt. Das Team evaluiert die Shoppingtrends der Zukunft und entwickelt technologische Antworten darauf. Denn nie waren Kundenbedürfnisse so stark von Technologien getrieben wie heute. Dank Smartphone ist der Kunde heute immer online, wodurch sich die Kundenkontakte zunehmend ins Digitale verschieben. Über Jahrhunderte konzentrierte sich

Spettacolo



die Kundenbeziehung auf die Verkaufsstelle. Seit der digitalen Revolution findet sie überall und jederzeit statt. Wer heute nah beim Kunden sein will, muss das Angebot in den grenzenlosen Raum der digitalen Welt ausweiten.

Im März 2015 begann das Valora Lab eine App zu entwickeln, die eine Brücke schlagen sollte zwischen den 36 Spettacolo-Filialen der Schweiz und der digitalen Welt. Naheliegender war die Entwicklung einer Vorbestell-Funktion, um den Kaufprozess zeitlich und örtlich vom Point of Sale zu entkoppeln. Schliesslich surfen die meisten Pendlerinnen und Pendler auf dem Weg zum Bahnhof ohnehin im Internet. Nur sieben Monate danach konnte Valora am 8. November 2015 der Öffentlichkeit die neue Spettacolo-App samt «Click&Pick»-Funktion präsentieren. Seitdem können Kunden unterwegs auf ihrem Smartphone mit wenigen Klicks nicht nur ihren Lieblingskaffee auf die Minute genau vorbestellen, sondern auch andere Getränke sowie Backwaren und Kombiangebote. Die Bestellung wird automatisch vom Guthaben abgebucht, so dass die Kunden nur noch zur definierten Zeit am «Click&Pick»-Abholtresen mitnehmen müssen. Apropos bezahlen: Via Bluetooth und mit Hilfe der Beacons-Technologie können auch normale Bestellungen an der Kaffeearbeit mit dem Handy bezahlt werden – «mobile Payment» ist ein weiterer Megatrend, dem die App bereits folgt. Und als seien all das nicht Vorteile genug, erhalten Kunden jedes Mal, wenn sie ihr Guthaben auf der App wieder aufladen, einen Rabatt auf den einbezahlten Betrag.

Kein Wunder ist die App so erfolgreich, denn in der Schweiz ist sie die erste ihrer Art. Inzwischen wird sie von den Kunden, die in den ersten vier Mona-

ten die App gratis heruntergeladen haben, regelmässig genutzt. Für Valora ist das nicht nur ein Erfolg, sondern vor allem auch Ansporn für weitere Angebote und Anwendungen. Die Architektur der App ist offen, so dass sie für viele weitere Formate innerhalb des Valora-Konzerns genutzt und weiterentwickelt werden kann. So markiert die Applikation nur einen Meilenstein auf der digitalen Reise der Valora-Gruppe, der die bedeutenden Wachstumschancen, die das Internet eröffnet, ausschöpfen will. Wer hier die Chancen nutzt und mit neuen Ideen zusätzliche Kunden gewinnen und bestehende Kundenbeziehungen vertiefen kann, wird am Markt Erfolg haben. Dabei eröffnen die Erweiterung und Verknüpfung der unterschiedlichen Verkaufskanäle auch einen weiteren Nutzen: Schliesslich ergeben sich interessante Datenströme zu Kauf- und Konsumverhalten, die sich klassifizieren und interpretieren lassen. Dadurch kann sich Valora die eigenen Produkte und Services weiter profilieren, noch stärker personalisieren und die Kundenbeziehung über Loyalitätsprogramme intensivieren.

Und Felicitas Suter? Sie ist schon wieder auf dem Rückweg vom Valora Lab zurück nach Basel. Was sie dieses Mal via Spettacolo-App bestellt hat? Gar nichts. Sie hat ihr Handy ausgestellt und liest. ●

VALORA LAB – LABOR FÜR INNOVATIVE IDEEN IM DIGITALEN BEREICH

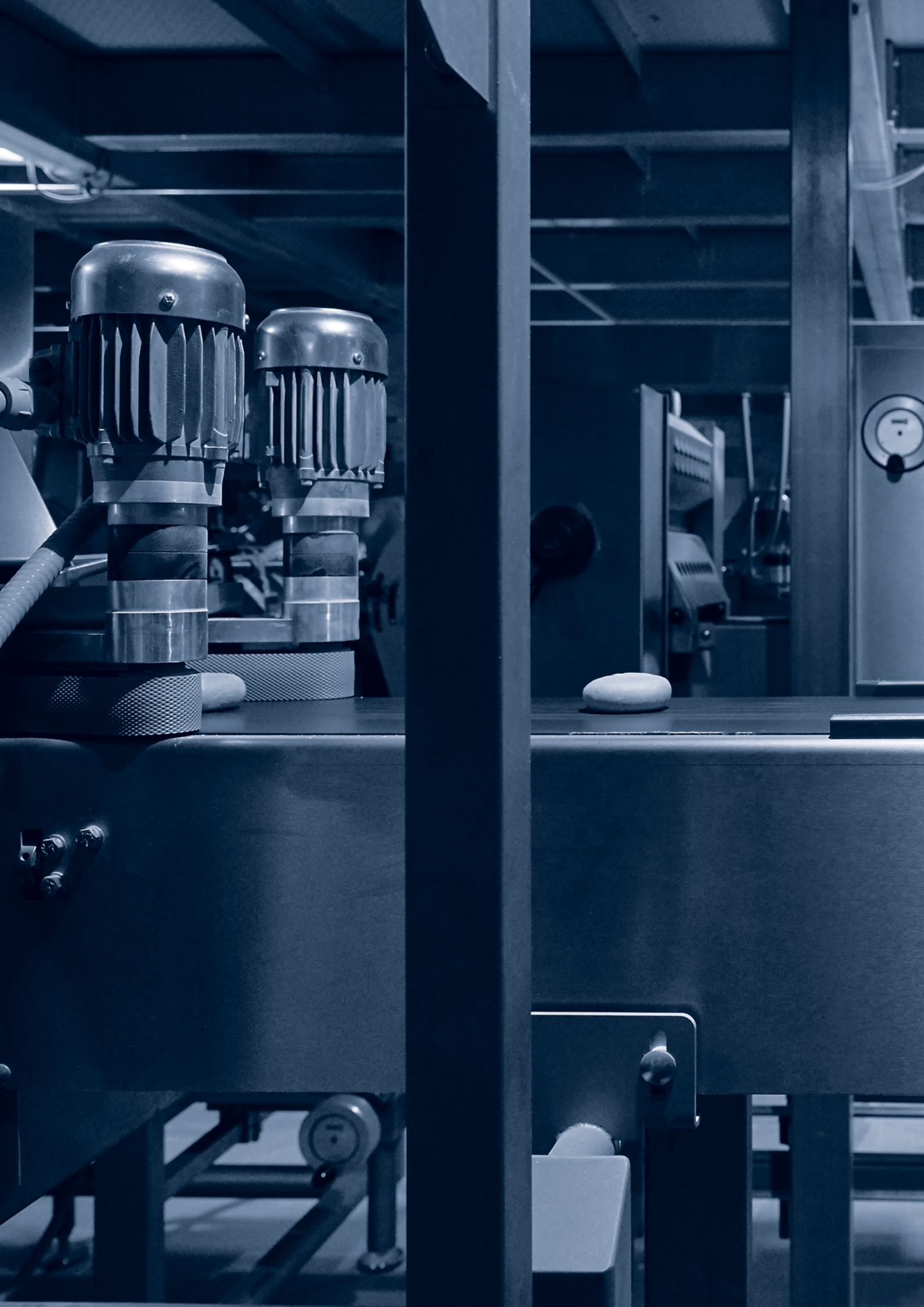
Valora will als moderner Retailer die Chancen neuer Technologien und innovativer Dienstleistungen nutzen. Das Valora Lab ist Bestandteil der Innovationsstrategie und wurde 2015 mit dem Ziel ins Leben gerufen, frühzeitig neue Trends und Entwicklungen im digitalen Bereich zu identifizieren, um darauf aufbauend mehrwertorientierte Produkte und Dienstleistungen für die Kunden zu schaffen. Nebst der Spettacolo-App konnte mit bob money im Valora Lab ein erstes bequemes onlinebasiertes Finanzprodukt kreiert werden. Ein zweites innovatives Produkt, ok.– cash, folgte kurz darauf. Neu ist das Valora Lab auch mit einer Repräsentanz in San Francisco, dem Zentrum für Innovation und Unternehmertum, vertreten. San Francisco beherbergt mit der Nähe zum Silicon Valley viele digitale Talente, die an Technologien und Produkten arbeiten, die für Valora relevant sind. So haben sich einerseits dort bereits grosse amerikanische Retailer wie Walmart, Target, Amazon oder Westfield in den letzten Jahren mit ihren Labs angesiedelt. Andererseits profitiert der Standort von einem massiven Zustrom an Unternehmern, die neue Technologien und Produkte an den Markt bringen, die unser Kaufverhalten massgeblich beeinflussen werden. Die Repräsentanz wird im Bespoke Co-Working Space, einem bekannten Retail Hub, eingerichtet. Damit kann sich Valora vor Ort mit anderen Retailern sowie Startups schnell vernetzen, an relevanten Branchen Events teilnehmen und Prototypen vor Ort testen.



DITSCH PRODUKTIONSBETRIEBE

Ditsch verfügt heute über zwei Produktionsbetriebe in Deutschland und eines in der Schweiz. Mit über 500 Mitarbeitenden werden in Mainz und Oranienbaum über 500 Millionen Laugenprodukte hergestellt. Nur ein kleiner Teil der Produktion wird in den eigenen Verkaufsformaten frisch aufgebacken und den Kunden angeboten. Der Löwenanteil wird in die grosse weite Welt verschifft. Von USA bis Japan oder Norwegen bis Südafrika. Überall wissen Grosshändler und ihre Konsumenten die hohe Qualität zu schätzen. Ditsch geht um die Welt.

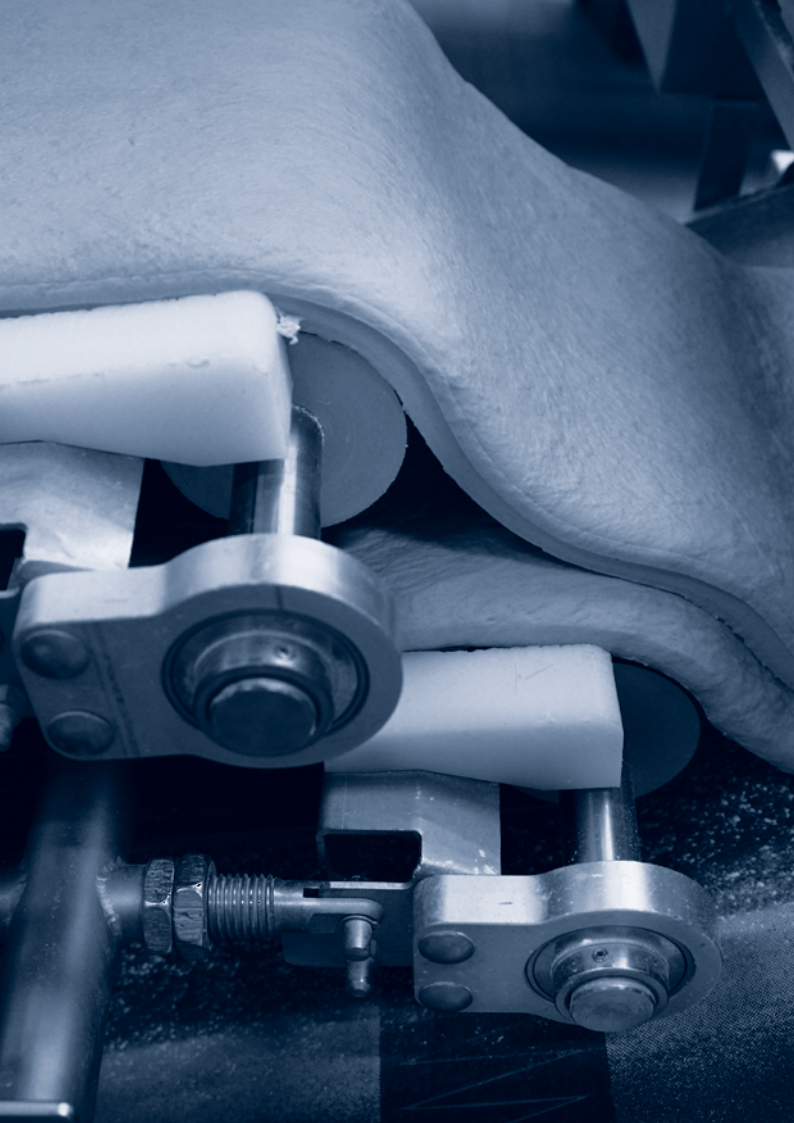














Ditsch

*Vom Duft
verführt*

Ditsch/Brezelkönig



Einfach vorbeilaufen, das schafft fast niemand. Zu verlockend duften die frischen Brezeln von Ditsch und Brezelkönig. Mit traditionellem Qualitätsbewusstsein und backtechnischen Innovationen hat es das Unternehmen zum führenden Brezelbäcker in Deutschland und der Schweiz geschafft.

Seit bald 100 Jahren verführt ihr Duft jeden, der ihnen zu nahe kommt: den frisch gebackenen Laugenbrezeln der Firma Ditsch. Kein Wunder, haben sie von der Mainzer Altstadt aus ganze Länder erobert. In Deutschland und

in der Schweiz gibt es kaum mehr einen Bahnhof, eine Fussgängerzone oder ein Einkaufszentrum, in dem nicht irgendwo ein Verkaufsstand zu finden ist – wenn vielleicht auch unter anderem Namen. «Brezelkönig» heisst Ditsch in der Schweiz. Und ist man dann endlich an der Reihe, hat man heute die Qual der Wahl. Denn längst hat sich zur klassischen Brezel weiteres Laugengebäck ins Sortiment gesellt: Stangen, Hörnchen, Brötchen, Kränze und – etwas ausser der Reihe, aber unwiderstehlich lecker – Pizzasaschen.

Vom Duft verführt

Dass der Duft die Menschen magisch anzieht, ist kein Zufall, sondern Markenzeichen von Ditsch. Statt die Brezeln im Werk fertig zu backen und später – längst erkaltet – an die Verkaufsläden auszuliefern, dreht Ditsch seit den 1980er Jahren den Spiess einfach um. Als erste Bäckerei führt das Unternehmen damals in seinen Filialen den «Netzbackofen» ein. Ab sofort werden die Teigrohlinge vor den Augen der Kunden gebacken und knusprig-duftend-ofenwarm serviert – ein bleibendes Erlebnis für die Kunden, ein nachhaltiger Erfolg fürs Unternehmen. Denn der Netzbackofen verhilft dem Familienunternehmen zu einem rasanten Wachstumsschub auf regionaler und rasch auch auf nationaler Ebene. Mehr Brezeln müssen her – viel mehr.

Ditsch/Brezelkönig



Brezeln in Rekordtempo

Kein Problem, denn im Bereich der Produktion gelingt Ditsch der zweite grosse Coup. Von Hand backte schon damals niemand mehr – in der Brezelproduktion übernahmen Schlingmaschinen das Handwerk. 900 Brezeln schaffte ein normaler Brezelschwinger pro Stunde – für Ditsch zu wenig. So entwickelte man exklusiv eine neue Schlingmaschine, die den Output beinahe verdoppelte. Aus dem frischen, weichen Teig machen die brachialen Schlingroboter in wenigen Sekunden eine filigrane Brezel. Heute verlassen weit über 500 Millionen Stück Laugengebäck die Produktionshallen von Ditsch in Mainz und Oranienbaum.

In den grossen Hallen laufen die vollautomatischen Brezellinien rund um die Uhr. Überwacht von Fachkräften und unter strengen hygienischen Bedingungen passiert jedes Gebäckstück verschiedene Sektoren: Teigaufbereitung, Herstellung des Rohlings, Kühlung und Belagung sowie schliesslich Gefrierung und Verpackung. Durch die Hallen zieht sich ein ausgeklügeltes Pipelinesystem, das die Hauptzutaten Mehl, Wasser, Öl und Hefe zur Produktionslinie führt. Und der Mensch? Der ist in Person des Produktionsleiters sportlich unterwegs. Ständig läuft er (manchmal auf zwei Ebenen und rund 200 Quadratmetern) die verschiedenen Produktionssektoren ab, kontrolliert die Warnlämpchen, sorgt für Nachschub bei den

Zutaten wie Salz, entfernt Teiglinge, die sich verirrt oder in den Maschinen verfangen haben und behält vor allem die grammgenaue Dosierung der Hauptzutat Mehl im Auge.

Mehl ist nicht gleich Mehl

Davon werden in Oranienbaum und Mainz täglich dutzende Tonnen verarbeitet. Als erfahrener Bäcker weiss Ditsch: Mehl ist nicht gleich Mehl. Die Qualität und Verarbeitungseigenschaften des Rohstoffes variieren je nach Herkunftsregion und der Regenmenge des Jahres. Ist ein Silo leer, wird neues Mehl der Produktion zugeführt. Dann muss der Produktionsleiter die Zusammensetzung des Teigs neu einstellen. Alle paar Minuten prüft er die Konsistenz, Feuchtigkeit und Beschaffenheit der Teiglinge, um sofort reagieren zu können, falls etwas nicht stimmt. Besonders heikel wird es, wenn extreme Aussentemperaturen herrschen. Sie können die regulären 21 Grad in den Produktionshallen aus dem Gleichgewicht bringen. Schnell entsteht dann Kondenswasser und der Teig wird klebrig. Oder bei zu trockener Luft dann brüchig. Ein schneller Eingriff verhindert, dass die Produktion zum Stillstand kommt.

Hochqualifizierte Mitarbeitende mit viel Know-how und dem Bewusstsein für hohe Produktqualität gepaart mit innovativer Technik und Automation – das ist das Rezept für köstliches

Gebäck und für den Geschäftserfolg gleichermassen. Denn das Unternehmen erobert fortlaufend neue Märkte. Im Jahr 2000 übernimmt Ditsch das Schweizer Unternehmen Brezelkönig und entwickelt es konsequent weiter. 2012 veräussert Peter Ditsch den elterlichen Betrieb an die Valora Gruppe. Mit 263 Filialen und mehr als 500 Mitarbeitenden ist aus einem ehemals kleinen Familienbetrieb in Mainz heute ein international tätiges Unternehmen geworden. Das vorläufig letzte Kapitel der Erfolgsgeschichte: Ditsch duftet neuerdings auch in Österreich und sogar in Frankreich – attention, la baguette! ●

DITSCH/BREZELKÖNIG NETZWERKE

Aus einem überschaubaren Familienbetrieb im Jahr 1985 wurde ein Netzwerk von rund 250 Verkaufsstellen. Im Heimatland Deutschland aber auch in der Schweiz erfreuen sich täglich 120 000 Kunden über die frischen Brezeln, Laugenstangen, Sandwiches, Hot Dogs oder Pizzataschen. Die Expansion der Netzwerke schreitet voran. Neuerdings mit Verkaufsstellen in Wien und Paris. Weitere Ballungszentren werden folgen. Brezelkönig kommt um die Welt.



INNOCENT MANGO MARACUJÁ
100 ML
CHF 1.50 CHF 4.75
VE 8 Q1
13 72148 29721443

INNOCENT UNSER GRÜNER
100 ML
CHF 1.50 CHF 4.75
VE 8 Q1
13 72148 29721467

INNOCENT BROMBEERE, ERDBEERE & JOHANNISBEERE
100 ML
CHF 1.50 CHF 4.75
VE 8 Q1
13 72148 503886328104

INNOCENT ORANGE, KAROTTE & MANGO
100 ML
CHF 1.50 CHF 3.75
VE 8 Q1
13 72148 5038862237376

INNOCENT ERDBEERE BANANE
100 ML
CHF 1.50 CHF 4.75
VE 8 Q1
13 72148 400017716

INNOCENT PERFECTLY PINK
100 ML
CHF 1.50 CHF 2.75
VE 18 Q2
PW 84817

CAPRI-SUNNE 3.3DL MULTIFRUCHT
100 ML
CHF 0.93 CHF 2.75



ok! - ORANGENSAFT 33 CL P
100 ML
CHF 0.45 CHF 1.50
VE 24 Q1
PW 48886 7610469295607

GRANINI FRUCHTCKOCKTAIL 3
100 ML
CHF 0.99 CHF 2.95
VE 0000 7610235004815



avec.



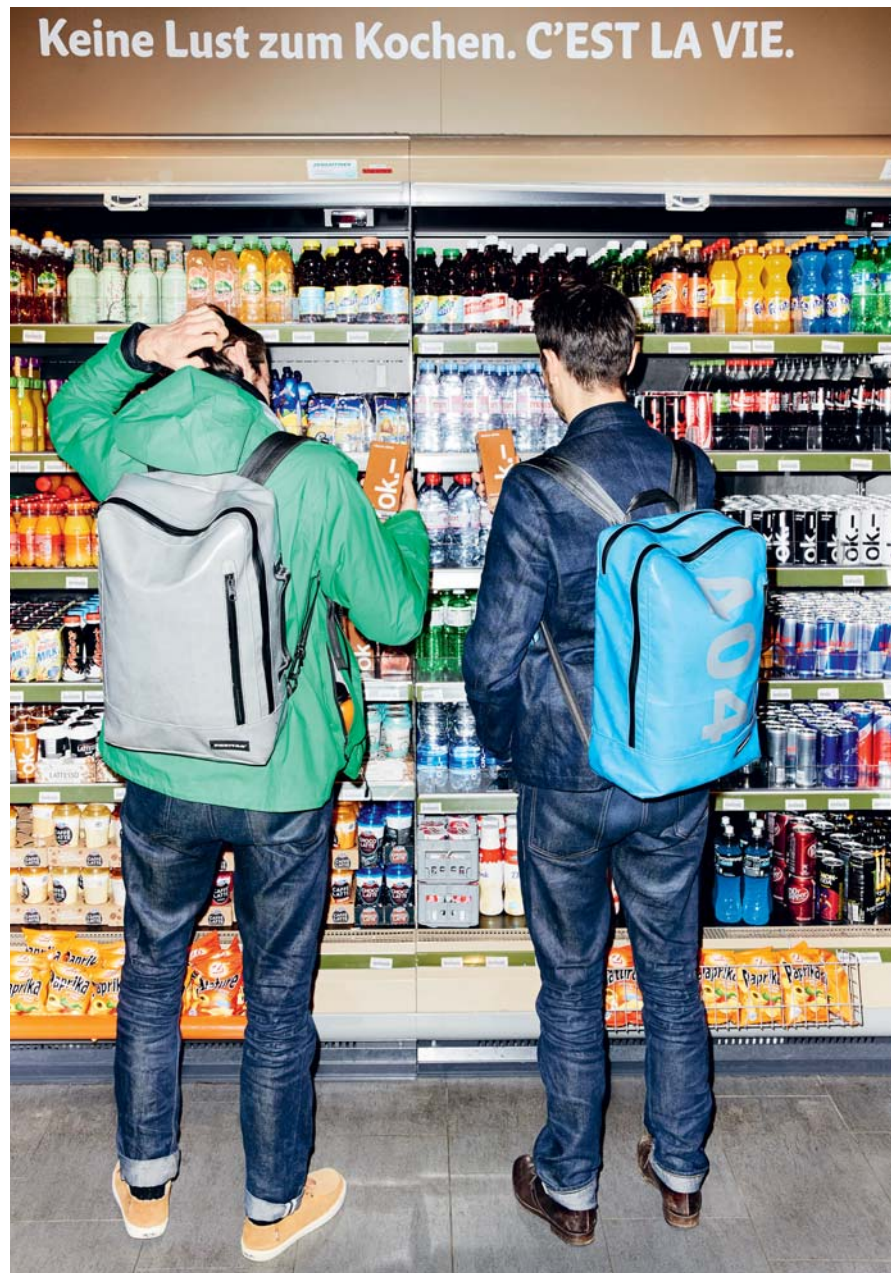
avec.

«Genuss zum Mitnehmen!»

Einkaufssituationen, Anlässe und Bezugsquellen sind immer weniger kategorisierbar. Die großen Wocheneinkäufe finden noch statt, aber mehr und mehr wird zwischendurch wie auch täglich eingekauft. Auf dem Weg zur Arbeit sich für den Tag zu versorgen oder auf dem Heimweg ein fertiges Abendessen für zu Hause mitzunehmen gehört zum Konsumverhalten der heutigen urbanen, mobilen Gesellschaft.

avec. bedeutet Auswahl und Frische für eine moderne, schnelle und gesunde Lebensweise aber auch Anlaufstelle, um zwischendurch spontane Genüsse zu stillen. Und dabei keine Abstriche an Qualität in Kauf zu nehmen, egal zu welcher Tageszeit oder unter Zeitdruck.

Mit einem breiten Sortiment von Take-away-Produkten wie Kaffee «to go», hausgemachten Sandwiches, kalten und warmen Snacks, einer grossen Backwaren-Auswahl sowie Salaten, Früchten und Milchprodukten begegnet avec. diesen Bedürfnissen nach Vielfalt an frischen Produkten für unterschiedlichste Gewohnheiten. Kurz: Convenience. ●



CONVENIENCE BEI VALORA

In der Schweiz betreibt Valora 128 avec. Shops an Bahnhöfen und Tankstellen. Valora ist mit avec. im Franchising-Markt gut etabliert und bietet seinen Partner ein System mit Zukunft. Zwischenzeitlich zählt avec. 67 Franchise-Partner-Betriebe in der Schweiz.

In Deutschland betreibt Valora unter den Marken ServiceStore DB und U-Store 151 Convenience-Formate. Nach neuer Ladengestaltung und mit grösserem Frischesortiment wird das Netzwerk fortlaufend modernisiert und ausgebaut.



Naville



Naville gehört seit dem Frühjahr 2015 zur Valora Gruppe.

Naville gehört seit dem Frühjahr 2015 zur Valora Gruppe. Die Akquisition von Naville unterstreicht den strategischen Fokus auf den kleinflächigen Einzelhandel. Mit der Akquisition etablierte Valora ein einzigartiges Verkaufsstellennetz an interessanten Hochfrequenzlagen in der gesamten Schweiz.

Die Verkaufsstellen werden von lokal verankerten Agenten betrieben, welche die spezifischen Kundenbedürfnisse der Region genau kennen. Als Agenturpartner profitieren diese von einem attraktiven Standort, der grossen Markenbekanntheit sowie einem erprobten Sortiment. Das Agentursystem der Valora bietet die einmalige Chance, mit einem starken Partner eine eigene unternehmerische Tätigkeit auszuüben. ●

BEWÄHRTES AGENTURSYSTEM

Das Verkaufsstellen-Netz von Naville wird von 169 Agenturpartner betrieben. Das erfolgreiche Betreibermodell wurde seit 2005 in der französischen Schweiz eingeführt.

Insgesamt führen in der Schweiz 712 Agenturpartner Verkaufsstellen von kiosk, P&B, Naville und Brezelkönig. In Luxemburg werden alle 65 kiosk Verkaufsstellen als Agenturen und in Deutschland 213 Ditsch Verkaufsstellen als Agentur geführt.





Getränke & Snacks

SPETTACOLO

Press P&B

Gleece Press P&B

P&B

E-Reader

ok

ok

ok

ok

ok

ok

ok



*Trendiges Laden-
konzept, vielfältiges
Leseangebot und
frischer Kaffeegenuss.*

Im brandneuem Look wurde im Februar 2016 der P & B Christoffel als neuer Flagship-Store in Bern eröffnet.

Die zeitgemässe Ladengestaltung orientiert sich am vielfachen Wunsch der Kunden nach Aktualität und Abwechslung in angenehmem Ambiente. Das ausgewählte Büchersortiment und die reichhaltige Presseauswahl werden fortlaufend durch zusätzliche, trendige Angebote bereichert. Mit wechselnden Themenwelten bietet der neue P & B unterschiedlichen Markenherstellern die Möglichkeit ihre aktuellsten Produkte zu präsentieren.

Kunden sollen im neuen P & B geniessen, sich überraschen und inspirieren lassen. P & B setzt mit dem neuen Shop aktuelle Schwerpunkte für seine Kunden. ●

DAS VALORA JAHR 20 15

JANUAR

EURO- MINDESTKURS AUFGEHOBEN

Am 15. Januar 2015 hebt die Schweizerische Nationalbank den Mindestkurs von 1.20 Franken pro Euro auf. Die Einheitswährung fällt zwischenzeitlich auf weniger als 1 Franken, erholt sich bis Mitte Jahr leicht und schliesst mit 1.08 im Dezember ab. Durch den zunehmenden Einkaufstourismus und Nachfragerückgang sinken 2015 die Umsätze im Detailhandel um mehrere Milliarden Franken.

FEBRUAR

WISSEN WEITERGEBEN

Mitarbeitende der Verkaufsstellen, Lieferanten und Management treffen sich bei Valora zum Wissensaustausch. Mehr als 1000 Geschäftsführer, Franchisenehmer, Agenturpartner und Lieferanten besuchten die Veranstaltungen der Convenience- sowie der Kiosktagung. Beim Franchisetreffen von Valora Retail Deutschland informieren sich im Mai rund 150 Teilnehmende über aktuelle Branchenthemen.



ZWEI NEUE APPS FÜR ok.- MOBILE

ok.- mobile ist das Prepaid Mobiltelefonangebot der Kultmarke ok.-. Das bestehende Angebot wurde um zwei Apps für iOS und Android erweitert. Beide Apps sind sowohl im Google Play als auch im App-Store erhältlich. Der ok.- mobile Prepaid Charger zeigt registrierten ok.- mobile Nutzern den aktuellen Stand des Guthabens an. Zudem können Nutzer ihr Guthaben via App aufladen. Ebenso ist ein Verkaufsstellen-Finder in der App integriert. Auch mobiles Fernsehen ist mit der ok.- mobile TV-App möglich: 50 TV-Sender stehen zur Verfügung.

N NAVILLE



MÄRZ

AKQUISITION NAVILLE

Per März 2015 erwirbt die Valora Gruppe Naville. Das Unternehmen mit Sitz in Genf betreibt ein Netz von mehr als 178 Verkaufsstellen sowie eine der bedeutendsten Logistikplattformen der Westschweiz. Damit erweitert Valora seine Präsenz deutlich und ist mit Convenience-Shops unterschiedlicher Formate in der gesamten Schweiz vertreten. Die Integration der Geschäftsbereiche konnte bis Ende Jahr erfolgreich vollzogen werden. Die Akquisition von Naville stellt einen bedeutenden Schritt in der strategischen Ausrichtung von Valora dar.

NEUES CONVENIENCE- SHOPKONZEPT

Nach Umbaumaßnahmen hat der U-Store in Lattenkamp/Deutschland mit neuem Ladendesign und erweitertem Sortiment wiedereröffnet. Valora Retail Deutschland nutzt die Hamburger Filiale als Musterstandort für die zukünftige Gestaltung der Convenience-Stores. Neben einem modernen Look zeichnet sich das neue Konzept durch einen stärkeren Fokus auf frisch vor Ort zubereitete Waren aus. Mit der ersten Einreichung bei den POS Marketing Awards überzeugte das Konzept gleich dreifach. Für das Convenience-Format «U-Store» erhielt Valora Deutschland Bronze in den Kategorien Handel, Kreatives Artwork sowie kleines Budget, grosse Wirkung.

AKTIONÄRE FÜR ANTRÄGE DES VERWALTUNGS- RATS

Die Generalversammlung 2015 folgte in sämtlichen Traktanden den Anträgen des Verwaltungsrats. Neben dem Jahresabschluss 2014 wurde von der Generalversammlung auch die vom Verwaltungsrat beantragte Dividende von insgesamt 12.50 Franken genehmigt. Ebenfalls stimmten die Aktionäre dem Vergütungsbericht 2014 zu. Alle Verwaltungsräte wurden in ihrem Amt bestätigt – ebenso wurde Rolando Benedick als Verwaltungsratspräsident bis zur GV 2016 wiedergewählt.



BREZELKÖNIG EXPANDIERT

Brezelkönig eröffnet Ende April in Wien die erste Filiale in Österreich. Der Shop im Einkaufsstempel «Donauzentrum» ist der erste Schritt der internationalen Expansion. Das in der Schweiz erfolgreiche Format wurde weiterentwickelt, um lokale Kundenbedürfnisse erfüllen zu können. Nichtsdestotrotz orientiert sich das Laugen-Angebot an demjenigen der Schweizer Filialen. Auch mit der Eröffnung der zweiten Wiener Filiale in Vösendorf, gefolgt von einer Verkaufsstelle in Wien Meidling werden wichtige Erfahrungen gesammelt, um die Expansion weiter voranzutreiben. Mit der Eröffnung der ersten zwei Verkaufsstellen in Paris Mitte Dezember wird diese Erfolgsgeschichte weiter fortgeschrieben.

ok.– EXPANDIERT UND LANCIERT NEUE PRODUKTE

Nach der Markteinführung 2012 in Deutschland waren im Mai rund 20 Produkte der beliebten Eigenmarke ok.– bei Naville in der Westschweiz eingeführt worden. Vom ok.– energy drink, über das cola energy bis zum ok.– Regenschirm. Ziel ist es, 2016 in allen Formaten ein deutlich erweitertes Eigenmarken-Produkteportfolio in der Westschweiz anzubieten. In diesem Jahr wurden allein vom ok.– energy drink jährlich über 23 Millionen Dosen verkauft. Zudem wurden 2015 in der Schweiz 10 Produkte neu lanciert. Neu ist der ok.– energy drink offizieller Partner des FC St. Pauli und ergänzt im Millerntor Stadion das Getränkeangebot.

START DER GRUPPEN- REORGANISATION

Um für die Veränderungen im Retailgeschäft gewappnet zu sein, stellt sich Valora besser auf. Ziel der Reorganisation ist eine agile, kompetente und umsetzungsstarke Struktur innerhalb der Gruppe. Dies schliesst auch die Integration von Naville ein. Im neu formierten Valora Lab arbeiten Mitarbeitende daran den Ausbau des Dienstleistungsangebots mit innovativen Lösungen im digitalen Bereich voran zu treiben. Nicht zuletzt wird sich Valora verstärkt länderübergreifend aufstellen, wenn es um zentrale interne Dienstleistungen wie zum Beispiel die IT oder den Finanzbereich geht.



JUNI

LOYALTY: MIT UNSEREN KUNDEN VERBUNDEN

In den Sommermonaten wurde ein Loyaltyprogramm mit Spiegelau-Gläser zu vergünstigten Konditionen durchgeführt. Insgesamt wurden 120 000 Spiegelau-Gläser Sets verkauft sowie rund eine Million Franken Umsatz generiert. Digitales Spielvergnügen versprach der Herbst, denn die Monster Deals gingen nach dem grossen Erfolg im letzten Jahr in die Wiederholung. Kunden konnten on- und offline mitspielen und gewinnen. Das Gewinnspiel kombinierte klassische Elemente wie Sticker und Sammelalbum mit einer mobilen App.

22 DITSCH-NEU- ERÖFFNUNGEN

Die Brezelbäckerei Ditsch eröffnete in diesem Jahr 22 neue Filialen, so dass die Filialanzahl auf bundesweit 213 stieg. Mit den Eröffnungen in Rosenheim und Regensburg konnte der südliche Teil Deutschlands weiter erschlossen werden. Über 40 % der neuen Filialen befinden sich auf Bahnhöfen, die als Standorte auch weiterhin im Fokus stehen. Hier kommt dem Unternehmen der Erfolgsfaktor «Kleinflächigkeit» zugute – das beweisen insbesondere die neuen Standorte mit rund 10 Quadratmetern am Alexanderplatz in Berlin und im Hauptbahnhof in Regensburg. Neu ist auch der vermehrte Einsatz zwei-stöckiger Kühltheken in Kombination mit den bewährten Warmtheken, um das optimierte Laugen-Snacksortiment zu präsentieren. Acht Bestandsfilialen wurden auf das neue Store-Design umgestellt und energetisch optimiert.

JULI

AUSGLIEDERUNG WARENLOGISTIK

Nach dem Verkauf der Pressegrosshandels- und Presselogistikaktivitäten im Juli 2014 folgt die Veräusserung der Warenlogistik an 7Days Media Services. Mit der Ausgliederung von bisher intern erbrachten Lager- und Transportdienstleistungen reduziert Valora die Komplexität innerhalb der Gruppe.



AUGUST

EINFÜHRUNG iTUNES PASS

Seit August ist es an jedem kiosk und Press & Books möglich, seinen eigenen iTunes Account direkt aufzuladen. Als grösster Reseller von iTunes-Karten ist Valora der erste Detailhändler in der Schweiz – neben den Apple-Stores – der mittels iTunes Pass diesen Service in seinen Verkaufsstellen anbietet.



BOB: ERSTES ONLINE- FINANZPRODUKT LANCIERT

Neue Ideen für digitale Produkte und Dienstleistungen werden jetzt im Valora Lab evaluiert. Ende Juni gründet Valora die bob Finance AG und kurz darauf präsentiert das Team mit bob money das erste Produkt. Die Glarner Kantonalbank ist Finanzierungspartnerin für die Kredite. In den Valora Verkaufsstellen wird Plakat-Werbung gemacht – Kreditberatung und Kreditantrag erfolgen ausschliesslich online und telefonisch.

SEPTEMBER

AUSBAU DES KAFFEE- ANGEBOTS

Im Rahmen der Fokussierung auf den Bereich Convenience sowie der Berücksichtigung von Trends wie Frische passt Valora ihr Angebot stetig an die Bedürfnisse der urbanen und mobilen Kunden an. Bereits heute ist die Valora Gruppe mit ihrem dichten Verkaufsstellennetzwerk in der Schweiz eine wichtige Kaffeestation für die rund 900 000 täglichen Kunden. Bis Ende 2016 werden bis zu 100 Shops mit Starbucks Modulen ausgerüstet und durch das erweiterte Angebot neue Kundengruppen angesprochen. Weitere 600 Verkaufsstellen werden mit dem beliebten Spettacolo-Kaffee-Element ergänzt. Selecta, der führende Kaffeeservicepartner, wird als Exklusivpartner den Einbau sowie die Wartung aller Module sicherstellen.

OKTOBER

HACKZURICH

Valora nahm als einziger Workshop-Sponsor aus dem Bereich Retail am diesjährigen HackZurich teil. Ein Hackathon ist eine Plattform für Entwickler, Startups und internationale Firmen, um sich untereinander zu vernetzen und reale Problemstellungen aus verschiedensten Industriefeldern zu bearbeiten. Die Teilnehmer hatten zum Ziel, während des Hackathons funktionstüchtige Mobile-App-Prototypen zu entwickeln, die das Shopping-Erlebnis am Kiosk bereichern. Elf Hacker-Teams programmierten in 40 Stunden 12 neue Apps. Das Gewinner Team überzeugte mit einer Produkt-Bingo App, welche einen Rabattgutschein nach erfolgreichem «Bingo-Spiel» ausstellt. Die Kombination aus Gamification, formatübergreifendem Cross-Selling und dem Potential zur Bonverlängerung sind für Kunden und Valora sehr attraktiv.



NOVEMBER

ERSTE KAFFEE- BESTELL-APP IN DER SCHWEIZ

Das Schlange stehen für den morgendlichen Kaffeegenuss hat ein Ende: Spettacolo lancierte im November die erste Kaffee-Bestell-App in der Schweiz. Der Abholzeitpunkt wird exakt vom Kunden bestimmt. Das Vorbestellen geht schnell und einfach mit wenigen Klicks. Vom Cappuccino über Gipfeli bis hin zur Focaccia, egal ob helle, mittlere oder dunkle Kaffeeröstung – bestellt werden kann das gesamte Grundsortiment. Kunden zahlen bereits mittels App und können so ohne anzustehen ihre Bestellung abholen. Der Zahlvorgang mittels App funktioniert ebenso ohne digitale Vorbestellung.

DEZEMBER

ZWEITES FINANZPRODUKT VON VALORA: OK.– CASH

Nach bob money lanciert die Valora-tochter bob Finance im Dezember ok.– cash. Bei dieser Finanzdienstleistung wird ein Kreditbetrag – ab CHF 1000 bis maximal CHF 3000 für höchstens drei Monate – diskret und unkompliziert online beantragt und an jedem kiosk oder Press & Books in der Schweiz bequem auf die ok.– Prepaid VISA oder MasterCard geladen. Fragen zur Kreditaufnahme werden online oder durch das Call Center beantwortet. Ohne Bankschalter und mit innovativer Technologie ist ok.– cash ein Meilenstein in der Entwicklung von Kreditprodukten in der Schweiz. Es bietet Kreditnehmern eine transparente, unkomplizierte und diskrete Lösung für die kurzfristige Überbrückung von kleineren finanziellen Engpässen. ok.– cash Kredite werden nur gewährt, wenn es die finanzielle Situation des Kunden zulässt. Mit hohen Standards wird im Voraus geprüft, ob der angefragte Betrag im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten des Kunden liegt. Auch dem Thema Überschuldung junger Erwachsener wird Rechnung getragen: ok.– cash ist erst ab einem Alter von 25 Jahren erhältlich.

DEVESTITION TRADE

Per Ende Jahr veräussert Valora die im Distributionsgeschäft für FMCG tätige Division Valora Trade. Der Transaktionspartner ist Aurelius, ein auf die Übernahme und Neuausrichtung von Unternehmen spezialisierter Konzern mit einer Erfolgsgeschichte als langfristiger Investor und bestehenden Beteiligungen in der Schweiz.



Nachhaltigkeit

NACHHALTIGKEIT BEI VALORA: SOZIAL, ÖKONOMISCH UND ÖKOLOGISCH

In diesem Bericht werden Massnahmen aufgezeigt, die eine nachhaltige Entwicklung bei Valora 2015 unterstützten. Bei der sozialen Nachhaltigkeit steht die Förderung unserer Mitarbeitenden sowie die Beziehungen zu unseren Kunden und Geschäftspartnern im Vordergrund. Ethisches Verhalten – wie zum Beispiel die Einhaltung des Code of Conducts, die Beachtung des Jugendschutzes oder die Achtung von Hygienestandards – prägen die ökonomische Nachhaltigkeit. Der schonende Umgang mit unseren Ressourcen findet bei Littering-Projekten oder Umbaumasnahmen starke Beachtung. Langfristig, zukunftsorientiert und beständig – alle Massnahmen sind sowohl auf die Gegenwart als auch auf die Zukunft gerichtet.

SOZIALE NACHHALTIGKEIT

WEITER DENKEN – WEITERBILDEN

Interne Weiterbildungsangebote stärken die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden. Daher bietet Valora ein vielseitiges Ausbildungsprogramm an, um ihre Mitarbeitenden für ihre Aufgaben in der Zukunft fit zu machen. «Lernen ist eine lebenslange Aufgabe – dies gilt insbesondere für unser Berufsleben. Wer stets einen Schritt vorausdenkt, wer sich beständig weiterentwickelt, der kann andere begeistern und etwas bewegen. Dies gilt auch für uns bei Valora, denn qualifizierte Mitarbeitende sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor», ist Peter Obeldobel, Vorsitzender der Geschäftsführung von Valora Retail Deutschland überzeugt. Daher wurden die Weiterbildungsangebote in Deutschland stark ausgebaut. «Mit dem Valora-Campus schaffen wir einen Raum für die berufliche Weiterbildung unserer Mitarbeitenden, um sie in ihrer fachlichen Qualifikation, im eigenen Selbstmanagement oder auch der Führung von Mitarbeitenden weiterzubringen», erklärt er weiter.

2015 lag der Fokus in der Schweiz auf dem Entwicklungsprogramm für Verkaufsleiter unter dem Titel «Beraten von Unternehmern» mit insgesamt vier Schulungstagen, damit sich diese in ihren wechselnden Rollen zwischen Eigenstellen, Agenturpartnern und Franchisenehmern professionell bewegen können. Hier konnten insgesamt 25 Verkaufsleiter der Länder Schweiz, Deutschland und Luxemburg geschult, Synergien genutzt und Netzwerke länderübergreifend ausgebaut werden. «Selbstverständlich haben wir für unsere Führungskräfte an den bewährten Modulen Führen@Valora sowie den Leadership Days festgehalten und unter dem Motto «Wecke, was in dir steckt – Chili-Impulse zur Persönlichkeitsentwicklung» neue Akzente gesetzt», erklärt Christa Heinke, Leiterin HR Development bei Valora Schweiz.

Ein weiteres Standbein der Aus- und Weiterbildung ist die Wissensvermittlung über das E-Learning mit dem Learning Management System Aven-doo. So wurde zum Beispiel für die Lancierung des Produktes ok.-cash eine online-Schulung konzipiert, um den Verkaufsstellenmitarbeitenden zeitnah ein einheitliches Wissen zu vermitteln. Ebenso werden mit dem Tool Standards beim Geldwäschereigesetz und bei Geld-

überweisungen gesichert. Mitarbeitende werden unabhängig von Ort, Zeit und Beschäftigungsgrad erreicht. Ziel ist es, diesen Bereich weiter auszubauen und zu stärken.

Des Weiteren besteht seit 2010 mit dem «Retail Lab Certificate Programm» eine Partnerschaft mit der Universität St. Gallen. 22 Mitarbeitende wurden in den vergangenen Jahren während drei Modulen in St. Gallen, Oxford und Barcelona gefördert und konnten innovative Ideen in die Praxis einfließen lassen. Im 2016 werden wiederum zwei Teilnehmer von diesem Programm profitieren. Darüber hinaus bieten die «Retail Lab Research Workshops» eine gute Plattform, um Valora als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.

NACHWUCHSKRÄFTE SICHERN DIE ZUKUNFT

«Seit 15 Jahren engagieren wir uns für den beruflichen Nachwuchs im Detailhandel in der Branche Kiosk», weiss Monika Oppliger, Verantwortliche Berufsbildung. Zur Zeit absolvieren 43 Lernende bei Valora ihre Grundbildung in der Schweiz. Davon werden 33 Lernende als Detailhandelsassistent/-in EBA oder Detailhandelsfachmann/-frau EFZ, Branche Kiosk und Nahrungs- und Genussmittel, ausgebildet. Zudem zählt Valora einen Lernenden als Systemgastromonom, neun Lernende in der Kaufmännischen Grundbildung. Auch die Partner von Valora investieren intensiv in die Zukunft, sodass insgesamt rund 90 Lernende im Umfeld von Valora arbeiten. «Mit einer neuen Ausrichtung werden wir gemeinsam mit unseren Partnern die Erfolgsgeschichte der beruflichen Grundbildung weiter vorantreiben, um auch in Zukunft für junge Erwachsene als Arbeitgeber attraktiv zu sein», bestätigt Monika Oppliger. Auch bei Valora Retail Deutschland engagiert man sich in der Nachwuchsförderung. Zwei Auszubildende zum Buchhändler sowie sieben Auszubildende zum Pressefachverkäufer, welche sich mit einem weiteren Jahr zum Einzelhandelskaufmann weiterbilden können, lernen derzeit in Deutschland.

Darüber hinaus wurde in diesem Jahr die Erfolgsgeschichte des einjährigen Valora Traineeprogramms für Hochschulabsolventen fortgeschrieben: zwei Nachwuchskräfte wurden in der Schweiz eingestellt; ein Management-Trainee studiert in Deutschland im dualen Studiengang Betriebswirtschaftslehre. Ebenfalls nehmen Trainees, nach dem Programm, attraktive Anstellungen in der Verwaltung

Nachhaltigkeit

sowie die Position des Junior Verkaufsleiter ein. «Auch in Zukunft werden wir auf dieses Programm setzen und neue Trainees rekrutieren», sagt Christa Heinke.

SOZIALPARTNERSCHAFT IN DER PRAXIS

Seit 2009 hat Valora in der Schweiz einen Gesamtarbeitsvertrag, welcher zeitgemässe Arbeitsbedingungen festlegt und gute Beziehungen zwischen Valora und seinen Mitarbeitenden fördern und erhalten will. Er umfasst unter anderem Themen wie Arbeitszeit und -dauer, den Lohn oder das Vorgehen bei Krankheit und der beruflichen Vorsorge. Der heutige GAV-Partner ist die Gewerkschaft Syna. «Valora steht zur Sozialpartnerschaft und pflegt einen regelmässigen und persönlichen Austausch im Rahmen der sogenannten paritätischen Kommission», erklärt Jonathan Bodmer, Head of Human Resources Valora. Bei Spettacolo ist der L-GAV der Gastronomie in Kraft.

Auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit stützte sich auch die Umsetzung des freiwillig vereinbarten Sozialplans mit Unia für die Mitarbeitenden von Naville sowie Syna für Valora-Angestellte im Rahmen der Restrukturierung nach dem Kauf von Naville. Die Integration des neuen Unternehmensbereichs war vielschichtig. Etablierte Prozesse innerhalb der zwei Unternehmen wurden in der neuen Organisation neu abgebildet. Ebenso mussten kulturelle und sprachliche Barrieren berücksichtigt werden. «Unter massgeblichem Einbezug der betroffenen Mitarbeiter wurde eine neue Organisation mit Vertretern aus beiden Firmen gebildet. Auch dank der Zusammenarbeit mit der Personalkommission konnte die Integration erfolgreich umgesetzt werden», ergänzt Jonathan Bodmer.

GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM BERUFSLEBEN

Valora achtet auf die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Daher werden bei Valora Retail Deutschland regelmässig Begehungen mit Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärzten bzw. Arbeitsmedizinern durchgeführt. Die Arbeitsplätze werden individuell begutachtet und etwaige Bedürfnisse bzw. Erfordernisse im Hinblick auf Ergonomie oder Beleuchtung am Arbeitsplatz aufgenommen und wo möglich erfüllt.

LANGFRISTIGE PARTNERSCHAFTEN

Valora setzt im B2B-Geschäft auf eine langfristige Zusammenarbeit. Mit der SBB, Swisslos, der Loterie Romande und mit Selecta besteht diese seit Jahrzehnten.

«Die Zusammenarbeit der Valora und deren Vorgängerunternehmen mit der SBB besteht bereits seit über 100 Jahren. Heute betreibt Valora erfolgreich rund 300 unterschiedliche Formate in den Bahnhöfen der SBB. Unsere langjährige Partnerschaft basiert dabei auf einer professionellen und partnerschaftlichen Kooperation, welche über ein reines Mieter-Vermieterverhältnis hinausgeht.

Während das Tagesgeschäft durch Themen wie Expansion und Mietvertragsmanagement bestimmt wird, steht übergeordnet die gemeinsame Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse im Fokus. Dank der Bündelung des Valora-Detailhandelswissens mit der SBB Bahnhofskompetenz entstehen Mehrwerte für unsere Kundinnen und Kunden. Diese Kombination von miet- und marketingrelevanten Themen ist Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit und Erfolgsfaktor für eine nachfrageorientierte Angebotsentwicklung», legt Andre Bagioli, Leiter Expansion/Standortbewirtschaftung dar.

«Die enge und erfolgreiche Partnerschaft von Swisslos und Valora geht auf die Gründung von Swisslos im Jahre 1937 zurück. Sie zeichnet sich durch Professionalität, Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung aus», erklärt Luc Iseli Leiter Retail bei Swisslos Interkantonale Landeslotterie. Valora trägt mit ihrem ausgebauten Vertriebsnetz einen wesentlichen Beitrag zum Swisslos Gesamtumsatz bei. Der Reingewinn der Genossenschaft Swisslos fliesst in die kantonalen Lotterie- und Sportfonds zurück, die damit jährlich 12000 gemein-

nützige Projekte in den Bereichen Sport, Kultur, Umwelt und Soziales unterstützen. Durch den Vertrieb an 929 Verkaufsstellen hat Valora hieran einen kleinen Anteil.

Ebenso arbeitet Valora seit über 30 Jahren mit der Loterie Romande zusammen. Mit dem Kauf von Naville und der verstärkten Präsenz in der Romandie hat sich die Partnerschaft intensiviert, denn beide Unternehmen verfolgen dieselben Werte und Ziele. «Valora und die Loterie Romande sind zwei dynamische und zukunftsgerichtete Unternehmen. Mittels digitaler Technologien passen sie sich den Veränderungen am Markt und den veränderten Kundenbedürfnissen an. Zahlreiche gemeinsame Projekte rund um das Glücksspiel sind der Beweis einer langfristigen, innovativen Vision, die von beiden Unternehmen geteilt wird», erklärt die Loterie Romande.

Selecta ist Valoras Kaffee-Partner für alle Retail-Formate in der Schweiz. Die Zusammenarbeit zwischen Selecta und Valora ist in der gemeinsamen Vergangenheit begründet. Die Partnerschaft hat seit Jahren Bestand, weil bei Valora und Selecta die täglich vielen Kundenkontakte im Vordergrund stehen. «Die Partnerschaft basiert auf gegenseitigem hohem Respekt für die jeweiligen Kernkompetenzen sowie einer offenen und schnellen Kommunikation, um die gesteckten, nachhaltigen Ziele zu erreichen. Zudem gewinnt das gemeinsam entwickelte Kaffeeangebot vor allem dank der tollen Verkaufsstellen und sehr motivierten Mitarbeitenden», sagt Thomas Nussbaumer, Managing Director Region Central Selecta Group.

AGENTUR- UND FRANCHISEBETRIEBE

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit pflegt Valora mit 990 Agentur- und 711 Franchisebetrieben. In der Schweiz fanden insgesamt 14 Gremiumsmeetings und Arbeitsgruppen enge Abstimmungen statt. 20 Schulungstage zu den Themen Arbeitsrecht, Betriebswirtschaft oder Pensionskasse wurden in enger Zusammenarbeit mit den Partnern entwickelt. Während 2015 je eine jährliche Tagung Agentur- und Franchisepartner die Möglichkeit zum Informationsaustausch bot, wird für 2016 zum ersten Mal ein gemeinsamer Anlass stattfinden.

Nahezu

6000

Mitarbeitende schult Valora jährlich zu folgenden Themen:

JUGENDSCHUTZ, HYGIENESTANDARDS, GELDWÄSCHEREIGESSETZ, FÜHRUNG VON MITARBEITENDEN UND WEITERE MEHR.

Nachhaltigkeit

SOZIALES ENGAGEMENT – EINSATZ FÜR MITMENSCHEN

Engagement ausserhalb des Unternehmens zahlt sich aus. Spettacolo setzt seine Unterstützung zu Gunsten von Wasserprojekten in Afrika fort. Während im vergangenen Jahr CHF 30'400 für Regenwassertanks in Tansania gesammelt wurden, startete im September 2015 ein neues Projekt in Mali. In der Region Neguela im Südwesten von Mali werden von der Hilfsorganisation World Vision Schweiz drei Wasserbrunnen im Wert von CHF 24'000 gebaut. Spettacolo-Gäste konnten sich direkt am Projekt beteiligen und einen Beitrag in die aufgestellten Spardosen geben. Zusätzlich spendete Spettacolo für jeden bestellten Kaffee «Grande» im Monat September 50 Rappen. Auf diese Weise unterstützte Valora das Projekt von World Vision mit CHF 28'566.85.

Kleine Ideen – grosse Wirkung: Mitarbeitende von Valora organisierten am Hauptsitz in Muttenz zwei karitative Flohmärkte. Der Erlös kam dem gemeinnützigen Verein Herzenssache sowie der Glückskette und den syrischen Flüchtlingen zu gute. Ein Zeichen setzte auch Valora Retail Deutschland mit der Spende von ok.–Wasser an Flüchtlinge bei ihrer Ankunft in Deutschland. Ditsch tätigt zudem vor Weihnachten alljährlich eine Spende zugunsten der Krebsforschung.

ÖKONOMISCHE NACHHALTIGKEIT

QUALITÄT ZAHLT SICH AUS

Die Themen Qualitätssicherung, Krisenmanagement und Rückrufprozesse werden bei Valora stetig überprüft. Es gilt die Qualitätssicherung der Produzenten, die Produktinformation sowie die Gesetzeskonformität und die Lieferbedingungen zu kontrollieren. «Grosse, industriell produzierende Hersteller und Lieferanten müssen mindestens eines der drei Zertifikate BRC, IFS oder ISO vorweisen können. Zudem darf das Selbstkontrollkonzept nach HACCP-Grundsätzen nicht älter als zwei Jahre sein», erklärt Michel Vaucher, Projektverantwortlicher bei Valora Retail Schweiz. Das HACCP-Konzept müssen auch kleinere, regionale, gewerblich produzierende Hersteller und Lieferanten vorweisen können. Es beinhaltet die Gefahrenanalyse, die Definition von kritischen Kontrollpunkten sowie von Richtwerten zur Kontrolle von

«Als Unternehmen in der Produktion und im Vertrieb von Backwaren ist die Zertifizierung ein Garant für solide und verlässliche Arbeit».

Michel Gruber,
Geschäftsführer Brezelkönig

Gefahren und ein Überwachungssystem. Die Bestimmung von Korrekturmassnahmen und Arbeitsanweisungen zur Einhaltung der sogenannten guten Herstellungspraxis sind ebenfalls Teil des Konzepts.

Für jeden Artikel im Sortiment muss seitens Lieferant eine Produktspezifikation vorliegen. Schweizer Hersteller legen eine schriftliche Bestätigung vor, dass ihr Produkt dem Schweizer Lebensmittelgesetz entspricht. Ausländische Produzenten müssen die Konformität anhand einer Bestätigung von einer Schweizer Fachstelle vorlegen. Die Beschriftungsvorschriften für Verpackungsmaterial, z.B. die Nennung der Haltbarkeit, gelten für Food-, und Non-Foodartikel. Die Haltbarkeit und Lagerbedingungen müssen zudem beim Transport berücksichtigt werden.

Strenge Qualitätsvorschriften werden ebenso bei ok.–eingehalten. So werden Verkehrsfähigkeitsprüfungen bei jedem ok.–Neuprodukt oder bei Verpackungsänderungen durchgeführt. Hinzu kommen regelmässige Laboranalysen, die vom Lieferanten ausgeführt werden. «Jeder energy drink wird zusätzlich mindestens einmal im Jahr einer internen und einmal einer externen Analyse in einem zertifizierten Labor unterzogen», unterstreicht Philipp Brühlmann, Leiter Brand Management.

Brezelkönig wurde im Oktober 2015 wiederum erfolgreich nach der neuen Norm ISO 9001:2015 zertifiziert. «Als Unternehmen in der Produktion und im Vertrieb von Backwaren ist diese Zertifizierung ein Garant für solide und verlässliche Prozesse», bestätigt Michel Gruber, Geschäftsführer Brezelkönig. Zudem sind beide Produktionsstandorte in Deutschland sowohl nach IFS (Higher Level) als auch nach BRC (A-Grade) zertifiziert. Neben der jährlichen angekündigten Rezertifizierungen sind innerhalb der Konformitätsbewertungsprogramme auch «unangekündig-

te Audits» vorgesehen. In diesen werden Lebensmittelsicherheit und Hygiene mit einer Vorwarnzeit von weniger als einer Stunde überprüft.

Zudem hat Brezelkönig die Anzahl an internen Audits bei ihren Verkaufsstellen stark erhöht. Abweichungen werden dabei als Verbesserungsmassnahmen erfasst und systematisch abgearbeitet.

Darüber hinaus hat Brezelkönig im vergangenen Jahr ein optimiertes Reinigungskonzept für die Produktion und die Verkaufsstellen eingeführt. Dabei wurde eine Vielzahl von Reinigungsmitteln auf Lebensmittelverträglichkeit und Reinigungskraft geprüft. Die Reinigungspläne wurden flächendeckend umgesetzt, dies auch dank halbtägigen Workshops bezüglich Hygiene und HACCP mit den Agenturpartnern und Mitarbeitern.

JUGENDSCHUTZ

TABAK- UND ALKOHOLVERKÄUFE

Der Jugendschutz wird bei Valora sehr ernst genommen. Mitarbeitende werden regelmässig geschult und sensibilisiert. Mit Hilfe einer jährlichen E-Learning-Schulung werden Themen wie Tabak oder Alkoholverkauf an Jugendliche oder die Positionierung von Erotikpresse behandelt und abgefragt. Zudem sensibilisieren die Verkaufsleiter ihre Mitarbeitenden in den Verkaufsstellen bezüglich der Wichtigkeit und gesetzlichen Notwendigkeit. Mittels Unterschriften werden die Gespräche dokumentiert.

Technische Unterstützung bieten die neuen GK-Kassensysteme. Auf dem Display der Kassen wird beim Scannen von Alkohol, Tabak und Erotikpresse die Erinnerung «Altersprüfung» angezeigt. In der Schweiz und in Deutschland erinnern zudem Plakate an der Kasse die Mitarbeitenden an die vor Ort geltenden Vorschriften. Management, Verkaufsleiter und Mitarbeitenden sind sich der Wichtigkeit der Kontrollen bewusst und daran interessiert, den Jugendschutz zu verbessern und den Missbrauch weiter einzudämmen.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN – VERANTWORTUNG UND SICHERHEIT

Wer wie bob Finance Kredite vergibt, übernimmt grosse Verantwortung gegenüber den Kreditnehmern. bob Finance Angebote richten sich an Kreditnehmer mit digitaler Affinität, die einen Konsumkreditantragsprozess effizient online durchlaufen wollen. Durch eine umfassende Bonitäts- und detaillierte Kreditfähigkeitsprüfung unter Berücksichtigung

Nachhaltigkeit

«bob Finance handelt verantwortungsbewusst gegenüber Gesellschaft, Wirtschaft und Politik – zum Schutz unserer Kunden und unserer Unternehmung».

Hilmar Scheel,
Geschäftsführer bob Finance

sichtigung vorhandener Informationen bei der Zentralstelle für Kreditinformation (ZEK) und der Informationsstelle für Konsumkredit (IKO) stellt bob Finance sicher, dass der Kunde nicht in finanzielle Schwierigkeiten gerät und die Höhe der Kreditverpflichtung den Tragbarkeitsvorgaben des Konsumkreditgesetzes entspricht. Hinsichtlich der Finanzmarktregulierung zur Geldwäscherei- und Terrorismusbekämpfung untersteht bob Finance direkt der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA).

Für das Produkt ok.- cash hat Valora das Mindestalter auf 25 Jahre bewusst und freiwillig festgelegt. Im Rahmen der Antragsprüfung werden auch in diesem Prozess mehrere Auskunft- und Adressdatenbanken, wie die Zentralstelle für Konsumkredit (ZEK), abgefragt. Neben einer ausgezeichneten Bonität sind zudem ein Schweizer Wohnsitz, eine private Email Adresse und eine Handynummer erforderlich.

Sicherheit steht bei uns an oberster Stelle. Daten werden durch die Verwendung der neuesten Sicherheitssoftware geschützt. Für eine sichere Datenübermittlung werden unterschiedliche Zertifikate verwendet. Eines davon ist die SSL EV Verschlüsselung – höchster Bankenstandard für verschlüsselte Verbindungen.

INTEGRITÄT

Der Code of Conduct beschreibt die Verhaltensweisen, die von Valora Mitarbeitenden und Stakeholdern erwartet werden. Anhand der elf Grundsätze werden alle Partner angehalten sich an hohen Standards von moralischem Verhalten und menschlicher Integrität zu orientieren. Ein Compliance Handbuch dient den Mitarbeitenden ebenfalls als Hilfsmittel und Unterstützung für richtiges Verhalten. Darüber hinaus steht den Mitarbeitenden eine Ethikhotline

zur Verfügung. Beobachtungen von Unrechtmässigkeiten, kriminellen Delikten sowie Beschwerden gelangen über den Notruf anonym an den Compliance-Manager.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

SCHONENDER UMGANG MIT RESSOURCEN

Auch 2015 unterstrich Valora die Bedeutung der PET-Sammlung in der Schweiz. Während 2014 alle Verkaufsstellen mit PET-Sammelbehältern ausgestattet bzw. Sammelmöglichkeiten vor Ort überprüft wurden, setzte Valora 2015 auf die Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Persönliche Schulungen und die Information über interne Kommunikationskanäle unterstrichen die Bedeutung. Ebenso führte Valora über mehrere Wochen Mystery Shopping-Besuche durch, um die Qualität zu sichern.

In den deutschen Verkaufsstellen wird, wenn immer möglich, auf Produkte in Einwegverpackungen verzichtet. Es werden zum Beispiel Getränke angeboten, deren Flaschen über das Pfandsystem dem Wertstoffkreislauf zurückgeführt werden. Zudem können in Deutschland Pfandflaschen in jeder Verkaufsstelle zurückgegeben werden. Im Rahmen des DPG-Pfandsystems werden in den Filialen die Flaschen gesammelt und wiederverwertet. Dies gilt auch für das Altpapier in den Filialen.

Seit mehreren Jahren nimmt Valora an den Basler Littering-Gesprächen teil. In der Arbeitsgruppe entwickeln Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft und der Verwaltung gemeinsam Massnahmen gegen das Wegwerfen von Müll. Zum dritten Mal wird 2016 die Kampagne «Ein Drecksack macht sauber» durchgeführt. Statt eines normalen Plastiksacks wird den Kunden ein Drecksack abgegeben. Die Passantinnen und Passanten werden auf die Gemeinschaftskampagne aufmerksam gemacht und zur richtigen Entsorgung aufgefordert. 2015 wurden in Basel insgesamt 500 000 Drecksäcke verteilt. So konnte eine hohe Öffentlichkeitspräsenz für das Thema Littering geschaffen werden.

ENERGIE EFFIZIENT EINSETZEN

Ditsch wurde 2015 mit dem ISO 50001-Audit zertifiziert. Der Prozess umfasste während drei Jahren eine schrittweise

Einführung eines Energiemanagementsystems. Während 2013 die Strom- und Gasverbräuche dokumentiert wurden, galt es 2014 zusätzlich Informationen zu den Verbrauchswerten einzelner Maschinen und Anlagen zu dokumentieren und die Hauptverbraucher daraus zu ermitteln. 2015 war die Endphase der Systemeinführung. Energie-Teams haben für die einzelnen Unternehmensbereiche Kennzahlen ermittelt, die auf den Verbrauchsdaten und Produktionsmengen bzw. Umsätzen der Jahre 2012 bis 2014 basieren. «Auf dieser Grundlage erfolgte die Festlegung der Zielkennzahlen sowie der operativen und strategischen Energieziele durch die Geschäftsleitung», erklärt Nicole von der Weiden, Energie-Management-Beauftragte Brezelkönig/Ditsch. Ab 2016 werden die Verkaufsstellen mit Grünstrom versorgt. Hierbei wird der Strom aus Kraftwerken bezogen, welche transparent und nachweislich zertifiziert zu 100% erneuerbare Energiequellen verwenden. Des Weiteren wurde ein Aktionsplan erarbeitet, welcher konkrete Energiesparmassnahmen beinhaltet. So werden zum Beispiel nachts einzelne Geräte in den Filialen mit einer Zeitschaltuhr ausgeschaltet. In den Produktionshallen von Oranienbaum wurde bereits in 2009 eine Wärmerückgewinnungsanlage (Wärmepumpe) zur Speisung der Heizkreise installiert.

Konzernweit werden alle Lichtquellen überprüft und bei Umbauten durch LED Leuchtmittel ersetzt. So werden zum Beispiel in Deutschland LEDs im Bereich der Aussenwerbung eingesetzt, was den Energieverbrauch als auch die Wartungskosten reduziert. Energieeffiziente Kühler, Kaffeemaschinen oder Backöfen der Klasse A+ kommen nach Umbauten zum Einsatz. Sie erzeugen weniger Wärme, womit die Lebensmittel weniger gekühlt werden müssen.

«Ab 2016 werden die Verkaufsstellen mit Grünstrom versorgt. Hierbei wird der Strom aus Kraftwerken bezogen, welche transparent und nachweislich zertifiziert zu 100% erneuerbare Energiequellen verwenden».

Nicole von der Weiden, Energie-Management-Beauftragte Brezelkönig/Ditsch

Konzernstruktur

VERWALTUNGSRAT

Rolando Benedick
Präsident
Markus Fiechter
Vizepräsident
Franz Julen
Bernhard Heusler
Peter Ditsch
Cornelia Ritz Bossicard

AUDIT COMMITTEE

Cornelia Ritz Bossicard
Vorsitzende
Bernhard Heusler
Rolando Benedick

NOMINATION/ COMPENSATION COMMITTEE

Franz Julen
Vorsitzender
Markus Fiechter
Peter Ditsch

KONZERNLEITUNG

Michael Mueller
CEO
Tobias Knechtle
CFO
Thomas Eisele
Geschäftsleitung Ditsch/
Brezelkönig/Food Service

ERWEITERTE KONZERNLEITUNG & STABSFUNKTIONEN

Peter Obeldobel*
Retail Deutschland/Luxemburg
Jean-Yves Leroux*
Naville
Hilmar Scheel*
Valora Lab/Bob Finance
Roberto Fedele*
Corporate Information Services
Adriano Margiotta*
Corporate Legal Services/
General Counsel
Jonathan Bodmer*
Corporate Human Resources
Stefania Misteli
Corporate Communications
& Strategic Branding
Markus Nadig
Corporate Group Controlling

*Erweiterte Konzernleitung

MARKTBEREICHE

RETAIL/CONVENIENCE

SCHWEIZ & ÖSTERREICH

Michael Mueller
Geschäftsleitung
Marco Hocke
Mitglied der Geschäftsleitung/
Concepts & Category
Management
Jean-Christophe Faré
Mitglied der Geschäftsleitung/
Sales & Expansion

DEUTSCHLAND & LUXEMBURG

Peter Obeldobel
Vorsitzender der
Geschäftsführung
Lars Bauer
Geschäftsführer Vertrieb
Michael Paulsen
Geschäftsführer Finance

DITSCH/BREZELKÖNIG/ FOOD SERVICE

SCHWEIZ

Michel Gruber
Geschäftsführer Brezelkönig
Schweiz
Pascal Le Pellec
Food Service

DEUTSCHLAND

Thomas Eisele
Geschäftsführer Ditsch
Andreas Klensch
Bereichsleiter Filialen
Björn Tiemann
Bereichsleiter Handel
Klaus Westerwelle
Bereichsleiter Produktion/
Technik/Logistik
Marc Kranz
Bereichsleiter Finanzen Division

Corporate Governance





Von links nach rechts:
Bernhard Heusler, Markus Fiechter, Rolando Benedick, Ernst Peter Ditsch, Cornelia Ritz Bossicard und Franz Julen

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

Valora fühlt sich den Ansprüchen an die Corporate Governance verpflichtet. Das Ziel ist es, grösstmögliche Transparenz im Rahmen von Best-Practice-Standards gegenüber allen Interessengruppen zu erreichen. Darunter versteht Valora den Aufbau der Unternehmensorganisation und der Kontroll- und Führungsinstrumente. Die Transparenz soll insbesondere die Interessen der Aktionäre wahren und für alle anderen Anspruchsgruppen wertschaffend sein.

Die Prinzipien und Regeln zur Corporate Governance sind insbesondere in den Statuten, dem Organisationsreglement sowie den Reglementen der Verwaltungsratsausschüsse festgelegt, welche regelmässig auf ihre Aktualität hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zudem hat die Konzernleitung den Valora Verhaltenskodex verabschiedet. Dieser beschreibt die Verhaltensweisen, die von den Valora Mitarbeitenden erwartet werden und geht über die reine Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften hinaus.

Der Corporate-Governance Bericht folgt der Struktur der SIX-Richtlinien:

1	Konzernstruktur und Aktionariat	S. 48
2	Kapitalstruktur	S. 51
3	Verwaltungsrat	S. 52
4	Konzernleitung	S. 60
5	Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen	S. 61
6	Mitwirkungsrechte der Aktionäre	S. 62
7	Abwehrmassnahmen und Kontrollwechsel	S. 63
8	Revisionsstelle	S. 64
9	Informationspolitik	S. 65

1 KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

1.1 KONZERNSTRUKTUR

Die Valora Holding AG, die Muttergesellschaft des Konzerns, ist eine Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht. Sie hält direkt oder indirekt 24 Beteiligungen an voll zu konsolidierenden, nicht kotierten wesentlichen Gesellschaften. Die operative Konzernstruktur ist auf der Seite 44 dargestellt.

1.1.1 KOTIERTE GESELLSCHAFTEN

Die einzige kotierte Gesellschaft der Gruppe ist die Valora Holding AG mit Sitz in Muttenz. Die Gesellschaft ist im Hauptsegment der SIX Swiss Exchange und an der BX Berne eXchange kotiert (Valorenummer 208897, Telekurs VALN, Reuters VALN.S, Bloomberg VALN.SW, ISIN-Nr. CH0002088976). Von den total ausgegebenen 3 435 599 Aktien befinden sich 3.4% im eigenen Besitz. Die Börsenkapitalisierung der Valora Holding AG betrug per 31. Dezember 2015 CHF 694 Mio. Die Börsenkapitalisierung der letzten 5 Jahre ist auf Seite 179 aufgeführt.

1.1.2 KONSOLIDIERUNGSKREIS

Die wesentlichen konsolidierten Gesellschaften der Gruppe sind mit Angaben zu Firma und Sitz, Kapital, Kotierung und der gehaltenen Beteiligungsquote in den Erläuterungen zur Konzernrechnung auf den Seiten 161 bis 162 aufgeführt.

1.2 BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss den eingegangenen Meldungen halten folgende Aktionäre oder Aktionärsgruppen Positionen über den gesetzlichen Meldeschwellen an der Valora Holding AG:

Aktionär	Eingang Mitteilung	Anteil
Ditsch Ernst Peter	09.11.2012	> 15 %
Dimensional Fund Advisors	17.04.2015	> 3 %

Die detaillierten Bewegungen im Aktionariat werden folgend separat ausgewiesen. Die Auflistung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

Gemäss Artikel 20 des Börsengesetzes BEHG haben folgende bedeutende Aktionäre ihre Beteiligungen an der Valora Holding AG gemeldet:

Credit Suisse Funds AG: Gemäss Mitteilung vom 27. Januar 2015 hat die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 21. Januar 2015 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf unter 3% gesenkt.

Gemäss Mitteilung vom 22. Januar 2015 hat die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 16. Januar 2015 in Folge Erwerb ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 3.02% erhöht (103 702 Aktien).

Gemäss Mitteilung vom 22. Januar 2015 hat die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 15. Januar 2015 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 2.99% reduziert (102 702 Aktien).

Gemäss Mitteilung vom 10. September 2014 hält die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 13. Juni 2014 einen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG von 4.15% (142 709 Aktien). Die Mitteilung erfolgt infolge Adressänderung.

Dimensional Fund Advisors LP: Gemäss Mitteilung vom 17. April 2015 hat Dimensional Fund Advisors LP, 6300 Bee Cavo Road, TX 78746, Austin, USA per 10. April 2015, in Folge Erwerb von Aktien den Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 3.00% (103 128 Namenaktien) gesteigert.

Ditsch Ernst Peter: Im Berichtsjahr sind keine Meldungen eingegangen.

Gemäss Mitteilung vom 9. November 2012 hält Ernst Peter Ditsch, 55131 Mainz, Deutschland per 9. November 2012 aufgrund der Kapitalerhöhung der Valora Holding AG einen Anteil von 18.50% (635 599 Aktien) an der Valora Holding AG.

Ethenea Independent Investors S.A.: Gemäss Mitteilung vom 11. März 2015 hält die Ethenea Independent Investors S.A., rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach Luxembourg per 6. März 2015 in Folge Verkauf von Aktien einen Anteil von 2.88% (99 000 Namensaktien) an der Valora Holding AG.

Gemäss Mitteilung vom 14. Februar 2015 hält die Ethenea Independent Investors S.A., rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach Luxembourg per 12. Februar 2015 in Folge Verkauf von Aktien einen Anteil von 4.95% (170 000 Namensaktien) an der Valora Holding AG.

Gemäss Mitteilung vom 11. Februar 2014 hält die Ethenea Independent Investors S.A., rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach Luxembourg per 5. Februar 2014 in Folge Erwerb von Aktien einen Anteil von 5.01% (172 200 Namensaktien) an der Valora Holding AG.

Lombard Odier Asset Management (Switzerland) SA (früher Lombard Odier Darier Hentsch Fund Managers SA): Gemäss Mitteilung vom 17. Juni 2015 hält Lombard Odier Asset Management (Switzerland) SA, Avenue des Morgines 2, 1213 Petit-Lancy, Schweiz, am 11. Juni 2015 über ihre Fonds IF IST2 Actions Suisses Val. Compl. (52000 Aktien/1.51%) LOF (CH) Swiss Cap Ex SMI (47000/1.37%) und VF (CH) Valiant Actions Suisse de petites et moyennes capitalisations (1920/0.06%) insgesamt 100920 Namenaktien der Valora Holding AG. Die Gesamtbeteiligung entspricht somit einem Stimmrechtsanteil von 2.94%.

Norges Bank (the Central Bank of Norway): Gemäss Meldung vom 18. Dezember 2015 hat die Norges Bank (the Central Bank Norway), Bankplassen 2, P. O. Box 1179 Sentrum, 0107 Oslo, Norwegen, per 15. Dezember 2015 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 2.99% (102580 Namenaktien) gesenkt.

UBS Fund Management (Switzerland) AG: Im Berichtsjahr sind keine Meldungen eingegangen. Gemäss Mitteilung vom 5. Juni 2014 hat UBS Fund Management (Switzerland) AG, Postfach, 4002 Basel, Schweiz, am 28. Mai 2014 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf unter 3% gesenkt.

Valora Holding AG: Gemäss Mitteilung vom 6. November 2015 hält die Valora Holding AG auf 18.50% bzw. 635599 Aktien das Vorkaufsrecht (in diesem Zusammenhang wird auf die Mitteilung vom 27. September 2012 verwiesen). Zudem hält die Valora Holding AG 3.39% (116586) eigene Aktien. Der Gesamtbestand der Valora Holding AG beträgt 21.89% (Beteiligungspapiere 3.39% und Erwerbsrechte 18.50%).

Gemäss Mitteilung vom 19. August 2014 hält die Valora Holding AG auf 18.50% bzw. 635599 Aktien das Vorkaufsrecht (in diesem Zusammenhang wird auf die Mitteilung vom 27. September 2012 verwiesen). Zudem hält die Valora Holding AG 1.80% (61941) eigene Aktien. Der Gesamtbestand der Valora Holding AG beträgt 20.3% (Beteiligungspapiere 1.80% und Erwerbsrechte 18.50%).

Gemäss Mitteilung vom 25. April 2013 hält die Valora Holding AG nach Ablauf der Lock-up Periode das Vorkaufsrecht an 18.50% bzw. 635599 Aktien (siehe Mitteilung vom 27. September 2012). Zudem hält die Valora Holding AG 1.48% (51011 Aktien) eigene Aktien. Der Gesamtbestand der Valora Holding AG beträgt damit 19.98% (Beteiligungspapiere 1.48% und Erwerbsrechte 18.50%).

Gemäss Mitteilung vom 27. September 2012, wonach aufgrund einer Vertragsbestimmung bei Veräusserung der durch Ernst Peter Ditsch gehaltenen Aktien nach Ablauf der Lock-up Periode der Valora Holding AG das Vorkaufsrecht zusteht, hält die Valora Holding AG mit Sitz in 4132 Muttenz, Hofackerstrasse 40, Schweiz die Erwerbsrechte über 22.70% bzw. 635599 Aktien. Zudem hält Valora Holding AG 1.90% (53130 Aktien) eigene Aktien. Der Gesamtbestand der Valora Holding AG beträgt damit 24.60% (Beteiligungspapiere 1.90% und Erwerbsrechte 22.70%).

1.3 KREUZBETEILIGUNGEN

Es gibt keine meldepflichtigen Kreuzbeteiligungen zwischen der Valora Holding AG und deren Tochtergesellschaften mit anderen Gesellschaften.

2 KAPITALSTRUKTUR

2.1 KAPITALSTRUKTUR AM 31. DEZEMBER 2015

Das ordentliche Kapital der Valora Holding AG beträgt per 31. Dezember 2015 CHF 3435599 eingeteilt in 3435599 dividenden- und stimmberechtigte Einheits-Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1.00 nominal. Sämtliche Namenaktien der Valora Holding AG sind vollständig liberiert und am Hauptsegment der SIX Swiss Exchange sowie der BX Berne eXchange kotiert. Das bedingte Kapital beträgt CHF 84000, entsprechend 84000 Einheits-Namenaktien zu je CHF 1.00 nominal.

2.2 BEDINGTES UND GENEHMIGTES KAPITAL

Das bedingte Kapital im Umfang von maximal CHF 84000, entsprechend 84000 Namenaktien zu CHF 1.00 Nennwert, wurde von der Generalversammlung am 11. Mai 2000 genehmigt. Die Aktien können jederzeit durch den Verwaltungsrat zur Deckung von Optionsrechten, die den Mitarbeitern der Gesellschaft oder von Konzerngesellschaften im Rahmen der vom Verwaltungsrat festgelegten Bedingungen gewährt werden, ausgegeben werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist hinsichtlich des bedingten Kapitals für Mitarbeiterbeteiligungen ausgeschlossen. Es besteht keine zeitliche Limitierung. Bis zum 31. Dezember 2015 wurden keine Aktien ausgegeben. Das bedingte Kapital in der Höhe von CHF 84000 ist unverändert geblieben.

Anlässlich der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 18. April 2013 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Aktienkapital im Umfang von CHF 250000 durch die Ausgabe von 250000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1 spätestens bis zum 18. April 2015 zugestimmt. Der Verwaltungsrat konnte den Ausgabebetrag, die Art der Einlagen, den Zeitpunkt der Ausgaben, die Bedingungen der Bezugsrechtsausübung und den Beginn der Dividendenberechtigung festlegen. Zudem war der Verwaltungsrat ermächtigt, den Handel mit Bezugsrechten zu beschränken oder auszuschliessen. Die Details und Bedingungen waren in Art. 3b der Statuten der Gesellschaft festgelegt. Bis zum 18. April 2015 wurden keine Aktien ausgegeben.

2.3 AKTIEN, PARTIZIPATIONSSCHEINE UND GENUSSSCHEINE

Alle 3435599 Einheits-Namenaktien haben einen Nennwert von CHF 1.00 und sind voll einbezahlt. Alle Aktien sind dividendenberechtigt, mit Ausnahme der durch die Valora Holding AG selbst gehaltenen Titel. Es bestehen keine Vorzugsrechte. Die Valora Holding AG hat weder Partizipationsscheine noch Genussscheine ausgegeben.

2.4 WANDELANLEIHEN UND OPTIONEN

Am 31. Dezember 2015 hatte die Valora Holding AG weder Wandelanleihen noch Optionen ausstehend.

2.5 BESCHRÄNKUNG DER ÜBERTRAGBARKEIT UND NOMINEE-EINTRAGUNGEN

Angaben zur Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen sind im Kapitel 6.1 dieses Corporate Governance Berichts ersichtlich.

3 VERWALTUNGSRAT

3.1 MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat der Valora Holding AG besteht per 31. Dezember 2015 aus sechs Mitgliedern und setzt sich wie folgt zusammen:



Rolando Benedick, 1946, Schweiz, Präsident des Verwaltungsrats.
Bisherige Tätigkeiten: CEO Innovazione, CEO Manor Group, Verwaltungsratspräsident Manor Group, Verwaltungsrat Jacobs Holding AG, Verwaltungsrat Barry Callebaut AG.
Derzeitige Tätigkeiten: Verwaltungsratspräsident Manor Sud (1999), Vizepräsident des Verwaltungsrats der MCH Group AG (2004) und Verwaltungsratsmitglied der Galfa Group, Paris (2009), Mitglied des Vorstandes und des Ausschusses der Handelskammer beider Basel.



Markus Fiechter, 1956, Schweiz, Vizepräsident des Verwaltungsrats, Dipl. Chem. Ing. ETH und lic. oec. HSG.
Bisherige Tätigkeiten: SBU Leiter Mettler Toledo AG, Manager bei The Boston Consulting Group, CEO Minibar Group, CEO der Jacobs Holding AG, Verwaltungsrat Barry Callebaut AG, Verwaltungsrat W. Schmid AG.
Derzeitige Tätigkeit: Verwaltungsrat Minibar AG (2005)



Bernhard Heusler, 1963, Schweiz, Rechtsanwalt, Doktorat und Lizentiat der Rechtswissenschaften an der Universität Basel und Nachdiplomstudien an der University of California Davis.
Bisherige Tätigkeiten: Partner der Anwaltskanzlei Wenger Plattner, Basel, Bern, Zürich, Temporary Associate Davis Polk & Wardwell, New York.
Derzeitige Tätigkeiten: Konsulent bei Walder Wyss Rechtsanwälte, Präsident (2012) und Delegierter (2009) des Verwaltungsrats der FC Basel 1893 AG.



Franz Julen, 1958, Schweiz, dipl. Hotelier-Restaurateur HF / SHL.
Bisherige Tätigkeiten: Stellvertretender Geschäftsführer Marc Biver
Development Sportmarketing, Vorsitzender der Geschäftsleitung
Völkl International AG, COO INTERSPORT International Corporation.
Derzeitige Tätigkeiten: CEO INTERSPORT International Corporation (2000).



Ernst Peter Ditsch, 1956, Deutschland, Versicherungskaufmann.
Bisherige Tätigkeiten: Inhaber und Geschäftsführer der Brezelbäckerei
Ditsch GmbH und Brezelkönig GmbH & Co. KG, Aufsichtsrat der
Mainzer Volksbank eG.
Derzeitige Tätigkeiten: Gesellschafter und Geschäftsführer der
DV Verwaltungs GmbH.



Cornelia Ritz Bossicard, 1972, Schweiz, eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin,
Certified Public Accountant (CPA), Master of Science in Business
Administration, HEC Lausanne.
Bisherige Tätigkeiten: Audit Director bei PricewaterhouseCoopers AG,
Zürich und Lausanne und bei PricewaterhouseCoopers LLP, San Jose (USA).
Derzeitige Tätigkeit: Verwaltungsratsmitglied der Wolseley Finance
(Switzerland) AG.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben mit Ausnahme von Rolando Benedick, welcher seit Mai 2012 bis Februar 2014 als CEO amtierte, keine operative Führungsaufgabe im Konzern inne gehabt. Folgende Mitglieder des Verwaltungsrats unterhalten respektive unterhielten geschäftliche Beziehungen zur Gruppe: Im Rahmen der Übernahme der Ditsch/Brezelkönig Unternehmensgruppe hat Ernst Peter Ditsch mit Valora einen Beratervertrag, gültig vom 1. November 2012 bis längstens zum 31. Oktober 2014, mit einer jährlichen pauschalen Vergütung von TEUR 400 abgeschlossen. Für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot erhält Ernst Peter Ditsch eine Karenzentschädigung von insgesamt TEUR 200 zahlbar in monatlichen Raten bis längstens 31. Oktober 2015.

3.2 WEITERE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN

Einige Verwaltungsräte üben weitere Tätigkeiten in bedeutenden Gesellschaften aus.

3.2.1 TÄTIGKEITEN IN AUFSICHTSGREMIEN

- Rolando Benedick: Verwaltungsratspräsident Manor Sud, Vizepräsident des Verwaltungsrats der MCH Group AG und Verwaltungsratsmitglied der Galfa Group, Paris, Präsident des Vorstandes Freiwilliger Museumsverein, Basel, Präsident Leopard Club, Locarno, Stiftungsratspräsident der Valora Pensionskasse und der Valora Patronalen Finanzierungsstiftung, beide mit Sitz in Muttenz, Mitglied des Vorstandes und des Ausschusses der Handelskammer beider Basel.
- Bernhard Heusler: Präsident der Stiftung für kranke Kinder in Basel.
- Markus Fiechter: Verwaltungsratsmitglied bei Minibar AG, Stiftungsrat der Eidgenössischen Stiftung zur Förderung schweizerischer Volkswirtschaft durch wissenschaftliche Forschung, Zürich.
- Franz Julen: Vizepräsident des Aufsichtsrates der Union der Verbundgruppen Independent Retail Europe, Brüssel.
- Cornelia Ritz Bossicard: Vorstandsmitglied der Swiss-American Society, Zürich und Verwaltungsratsmitglied der Wolseley Finance (Switzerland) AG.

3.2.2 TÄTIGKEITEN IN FÜHRUNGSGREMIEN

- Bernhard Heusler: Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der FC Basel 1893 AG, Basel.
- Franz Julen: CEO INTERSPORT International Corporation, Bern

3.3 STATUTARISCHE REGELN IN BEZUG AUF DIE ANZAHL ZULÄSSIGER TÄTIGKEITEN

Wie von Art 12. Abs. 1 Ziff. 1 VegüV verlangt, sehen die Statuten der Valora Holding AG vor, dass Mitglieder des Verwaltungsrates ausserhalb des Konzerns insgesamt maximal zehn Mandate in obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten, die verpflichtet sind, sich ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register eintragen zu lassen, gleichzeitig wahrnehmen können. Davon dürfen nicht mehr als vier Mandate in börsenkotierten Rechtseinheiten ausgeübt werden.

3.4 WAHL UND AMTSZEIT

Der Verwaltungsrat besteht aus mindestens drei Mitgliedern. Der Präsident sowie die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates werden von der Generalversammlung einzeln für eine Amtsdauer von einem Jahr bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. Wiederwahl ist zulässig.

Der Verwaltungsrat konstituiert sich unter Vorbehalt der gesetzlichen und statutarischen Bestimmungen selbst. Er wählt aus seinem Kreis einen Vizepräsidenten und bestimmt einen Sekretär, der nicht dem Verwaltungsrat angehören muss. Ist das Amt des Präsidenten vakant, so ernennt der Verwaltungsrat eines seiner Mitglieder für die verbleibende Amtsdauer zum Präsidenten ad interim. Die Erstwahl war für alle Mitglieder im Jahr 2008 mit Ausnahme von Franz Julen (2007), Ernst Peter Ditsch (2013) und Cornelia Ritz Bossicard (2014).

3.5 INTERNE ORGANISATION UND AUSSCHÜSSE

Der Verwaltungsrat nimmt die ihm von Gesetzes wegen zugewiesenen Aufgaben wahr (OR 716a). Ihm obliegen die oberste Leitung der Gesellschaft und die Überwachung der Geschäftsführung. Er vertritt die Gesellschaft nach aussen und besorgt alle Angelegenheiten, die nicht nach Gesetz, Statuten oder Organisationsreglement einem anderen Organ der Gesellschaft übertragen sind.

Der Verwaltungsrat kann Befugnisse und die Geschäftsführung oder einzelne Teile derselben an eine oder mehrere Personen, Mitglieder des Verwaltungsrats oder Dritte, die nicht Aktionäre sein müssen, übertragen, soweit sie nicht durch zwingende gesetzliche oder statutarische Bestimmungen ihm zugeordnet sind. Er erlässt ein Organisations-Reglement und ordnet die entsprechenden Vertragsverhältnisse.

Eine explizite Aufgabenteilung innerhalb des Verwaltungsrats, mit Ausnahme der Ausschüsse, existiert nicht. Die Auswahl der Verwaltungsräte erfolgt jedoch in der Weise, dass alle Mitglieder zusammen spezifische Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, Detailhandel, Franchising, Handel, Informatik und Recht mitbringen.

Über die Sitzungen des Verwaltungsrats wird ein Protokoll geführt.

Die Ausschüsse sind wie folgt zusammengesetzt:

- Audit Committee: Cornelia Ritz Bossicard (Vorsitzende), Rolando Benedick, Bernhard Heusler.
- Nomination and Compensation Committee: Franz Julen (Vorsitzender), Markus Fiechter, Ernst Peter Ditsch.

Der Verwaltungsrat tagte 2015 10 Mal und führte 2 Telefonkonferenzen durch. Zirkulationsbeschlüsse erfolgten im 2015 keine. Abgesehen von 2 halbtägigen Sitzungen dauerten die Sitzungen jeweils einen ganzen Tag. Das Audit Committee trat für 3 halbtägige Sitzungen zusammen, während das Nomination and Compensation Committee für 5 halbtägige Sitzungen zusammentraf und 4 Telefonkonferenzen durchführte. Der Verwaltungsrat und die Ausschüsse können weitere Personen, insbesondere Mitglieder des Managements oder die Vertreter der internen und externen Revision, zu den Sitzungen beiziehen. Der CEO und der CFO nahmen an sämtlichen Sitzungen des Verwaltungsrats und dessen Ausschüssen teil. Die Divisionsleiter präsentierten jeweils die Ergebnisse ihres Verantwortungsbereichs. Interne und externe Revision nahmen an allen Sitzungen des Audit Committees teil.

3.5.1 AUFGABEN AUDIT COMMITTEE

- a) Beurteilung der Ausgestaltung des Rechnungswesens (einschliesslich der Grundsätze über die Rechnungslegung), der finanziellen Berichterstattung und anderer Finanzinformationen zuhanden des Verwaltungsrats.
- b) Beurteilung der finanziellen Berichterstattung für den Jahres- und Halbjahresabschluss und Antragstellung an den Verwaltungsrat.
- c) Beurteilung anderer Finanzinformationen, die publiziert oder an Dritte abgegeben werden.
- d) Überwachung und Besprechung möglicher finanzieller Risiken.
- e) Beurteilung der Riskmanagement-Grundsätze und -Aktivitäten im Bereich der Finanzrisiken.
- f) Festlegung und Änderung von Strategie und Konzept sowie Beurteilung der Funktionsfähigkeit des IKS (internen Kontrollsystem)-Prozesses im Unternehmen.
- g) Beurteilung und Festlegung des Prüfungsplans, der Beratungsaktivitäten und des Budgets, der internen Revision.
- h) Beurteilung der Leistung und Unabhängigkeit der internen Revision.
- i) Ernennung und Abberufung der internen Revision.
- j) Beurteilung des Prüfungsplans, der Honorare, der Leistungen und der Unabhängigkeit der externen Revision und Vorschlag zur Ernennung der externen Revision (für die Valora Holding AG und für den Konzernabschluss) zu Handen des Verwaltungsrates.
- k) Beurteilung von Prüfungsergebnissen aufgrund der Berichterstattungen der internen und externen Revision und Überprüfung der Umsetzung von Massnahmen aus Prüfberichten.
- l) Beurteilung der Zusammenarbeit der internen und externen Revision.
- m) Anordnung von Zusatz- und Nachrevisionen bezüglich Einzelfragen oder Spezialproblemen.
- n) Beurteilung der Finanzierungs- und Treasurypolitik.

- o) Beurteilung des jährlichen Berichtes der Rechtsabteilung über wichtige, drohende, pendente und erledigte Rechtsfälle mit erheblichen finanziellen Auswirkungen, zudem Beurteilung der Einhaltung von Normen durch den Konzern.
- p) Beurteilung der Steuerplanung, des Tax-Managements sowie der Steuerrevisionen und deren Folgen.
- q) Beurteilung der Entwicklung im Bereich der Corporate Governance und Formulierung von Empfehlungen zu Handen des Verwaltungsrats.
- r) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrats auszuführende Aufgaben und Projekte.

In den Bereichen a), b), c), d), e), f), h), j), k), l), n), o), p), q und r) hat das Audit Committee eine Vorbereitungs-, in den Bereichen g), i), und m) eine Entscheidungsfunktion.

3.5.2 AUFGABEN NOMINATION AND COMPENSATION COMMITTEE

Das Nomination and Compensation Committee nimmt im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben die nachfolgenden Aufgaben in erster Linie zur Vorbereitung des Entscheidungsprozesses und der Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat wahr:

- (a) Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Festsetzung und Überprüfung der Vergütungsstrategie und -richtlinien.
- (b) Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Festsetzung und Überprüfung der qualitativen und quantitativen Kriterien für die Vergütung.
- (c) Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend die Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung.
- (d) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des Verwaltungsrats für die Vergütung des Verwaltungsrats-Präsidenten und der übrigen Verwaltungsrats-Mitglieder.
- (e) Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrats der Vergütungen sowie der übrigen Anstellungsbedingungen (Arbeitsverträge) des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung.
- (f) Beurteilung und Entscheidung über den Zielerreichungsgrad hinsichtlich der vom Verwaltungsrat festgelegten qualitativen und quantitativen Performancekriterien für die Bemessung der (kurzfristigen und langfristigen) variablen Vergütung der Konzernleitung.
- (g) Prüfung und Antragsstellung zuhanden des Verwaltungsrats der vom CEO vorgeschlagenen generellen, jährlichen Gehaltserhöhungen.
- (h) Prüfung und Antragstellung zuhanden des Verwaltungsrats von Kader- und Mitarbeiteraktien- sowie Optionsprogrammen/ Erfolgsbeteiligungsprogrammen des Verwaltungsrats, der Gruppenleitung, des Kaders und der Mitarbeiter.
- (i) Überprüfung der Einhaltung der Grundsätze für die Vergütung gemäss Gesetz, Statuten und Reglement sowie der Beschlüsse der Generalversammlung betreffend die Vergütung.
- (j) Stellungnahme zum Vergütungsbericht und Antragstellung zum Vergütungsbericht zuhanden des Verwaltungsrats
- (k) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden Verwaltungsrats für die Nomination neuer Verwaltungsrats-Mitglieder
- (l) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden Verwaltungsrats für die Ernennung/ Abberufung des CEO sowie aller weiteren mit der Geschäftsleitung betrauten Personen (CFO, Konzernleitungsmitglieder)
- (m) Kenntnisnahme und Überwachung der Nachwuchsplanung für die erste und zweite Führungsebene
- (n) Besprechung der Leistungsbeurteilung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung
- (o) Überwachung der Durchführung von Verwaltungsrats-Beschlüssen im Zuständigkeitsbereich des Nomination and Compensation Committee.
- (p) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrates auszuführende Aufgaben und Projekte.

Das Nomination and Compensation Committee nimmt bei den Kompensationsrichtlinien und finanziellen Vergütungen des Verwaltungsrates eine vorbereitende Funktion wahr.

3.6 KOMPETENZREGELUNG

Der Verwaltungsrat tagt so oft, wie es die Geschäfte der Gesellschaft erfordern, mindestens jedoch viermal jährlich. Er wird durch seinen Präsidenten oder bei dessen Verhinderung durch seinen Vizepräsidenten oder ein anderes Verwaltungsratsmitglied einberufen. Auf schriftliches Verlangen eines Mitglieds hat der Präsident den Verwaltungsrat innert 30 Tagen zu einer Sitzung einzuberufen. Zur Beschlussfähigkeit des Verwaltungsrats ist die Anwesenheit der Mehrheit der Mitglieder erforderlich. Kein Präsenzquorum ist erforderlich für die Beschlussfassung des Verwaltungsrats über einen Kapitalerhöhungsbericht und einen Nachliberierungsbericht sowie für diejenigen Beschlüsse, die der öffentlichen Beurkundung bedürfen. Der Verwaltungsrat fasst seine Beschlüsse und vollzieht seine Wahlen mit der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Bei Stimmgleichheit hat der Vorsitzende den Stichentscheid. Abstimmungen und Wahlen erfolgen in der Regel offen, sofern nicht ein Mitglied die geheime Abstimmung oder Wahl verlangt hat. Beschlüsse des Verwaltungsrats können auch im Rahmen von Video- und Telefonkonferenzen oder schriftlich auf dem Zirkulationsweg zu einem gestellten Antrag mit der Mehrheit seiner Mitglieder gültig gefasst werden, sofern alle Mitglieder des Verwaltungsrats Gelegenheit hatten, ihre Stimme abzugeben und kein Mitglied die Beratung in einer Sitzung verlangt hat. Die Beschlüsse sind in einem Protokoll festzuhalten, das vom Vorsitzenden und vom Sekretär zu unterzeichnen ist. Jedem Mitglied des Verwaltungsrats steht das Auskunfts- und Einsichtsrecht im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zu.

Dem Verwaltungsrat obliegt die Oberleitung des Konzerns, d.h. insbesondere die Gestaltung der Unternehmenstätigkeit in ihren wesentlichen Grundzügen, Aufrechterhaltung des Gleichgewichts von unternehmerischen Zielen und finanziellen Mitteln sowie Erteilung der nötigen Weisungen. Ferner genehmigt der Verwaltungsrat die Unternehmensstrategie, legt die Organisationsstruktur fest, bestimmt Strategie und Konzept für ein internes Kontrollsystem sowie für ein Risk-Assessment und -Management und trägt die oberste Personalverantwortung. In die Kompetenz des Verwaltungsrats fällt des Weiteren die Festlegung der Grundzüge der Personal- und Salärpolitik, die Ernennung, Abberufung und Oberaufsicht der mit der Geschäftsführung der Gesellschaft, des Konzerns und der einzelnen Divisionen betrauten Personen – insbesondere des CEO, CFO und der Divisionsleiter – inklusive deren Vertretungsbefugnisse und Zeichnungsberechtigungen. Er legt die Richtlinien der Finanz- und Investitionspolitik fest, genehmigt die mittelfristige Planung, die Jahresbudgets und die Investitionspläne.

Der Verwaltungsrat delegiert die gesamte Führung der laufenden Geschäfte und die Vertretung der Gesellschaft an die Konzernleitung unter der Führung des CEO, sofern Gesetz, Statuten oder das Organisationsreglement dies nicht anders vorsehen. Die Konzernleitung entscheidet über die ihr zugewiesenen Geschäfte in eigener Kompetenz. Geschäfte, die ausserhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit liegen oder die Schwellenwerte gemäss der Geschäfts- und Zuständigkeitsordnung (GZO) überschreiten, bedürfen der Zustimmung des Verwaltungsrats.

Es sind dies im Wesentlichen:

- Aufnahme neuer und Einstellung bestehender Geschäftstätigkeiten.
- Abschluss wesentlicher Verträge, deren Inhalt ausserhalb der normalen Tätigkeit der Valora Gruppe liegt sowie Beraterverträge, deren Kosten CHF 2 Mio. (gesamthaft oder pro Jahr) überschreiten.
- Aufnahme von öffentlichen Anleihen oder von langfristigen Darlehen über CHF 30 Mio.
- Gewährung von Darlehen an Dritte von mehr als CHF 10 Mio.
- Vornahme von im Investitionsplan enthaltenen Investitionen von mehr als CHF 5 Mio. bzw. nicht budgetierten Investitionen von mehr als CHF 2 Mio.
- Eingehen von Bürgschaften und Garantien von mehr als CHF 10 Mio.
- Erwerb und Veräusserung von Beteiligungen.
- Käufe und Verkäufe von Liegenschaften über CHF 5 Mio.
- Anhebung und Beendigung von Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich Genehmigung von gerichtlichen oder aussergerichtlichen Vergleichen mit einem Streitwert von mehr als CHF 2 Mio.

3.7 INFORMATIONS- UND KONTROLLINSTRUMENTE DES VERWALTUNGSRATS

Der CEO hält den Präsidenten über den Gang der Geschäfte der Gesellschaft und des Konzerns auf dem Laufenden. Er orientiert den Verwaltungsrat an dessen Sitzungen über den Geschäftsgang der Gesellschaft, des Konzerns und der einzelnen Divisionen sowie über alle wesentlichen Geschäftsvorfälle. Ausserordentliche Vorkommnisse von erheblicher Tragweite bringt er dem Verwaltungsrat unverzüglich zur Kenntnis.

Überdies erhält der Verwaltungsrat im Rahmen des Management Informations-Systems folgende regelmässigen Informationen: Monatliche Umsatzzahlen und monatliches Reporting zu den Divisionen und der Gruppe auf der Basis des vom Verwaltungsrat genehmigten Budgets im Vergleich zum aktuellen Geschäftsverlauf und dem Vorjahr, Informationen zu wesentlichen Geschäftsvorfällen, Informationen über die Aktionärsstruktur und den Stand der Erledigung der von der Generalversammlung oder vom Verwaltungsrat gefassten Beschlüsse.

Der Verwaltungsratspräsident erhält Kopien der Sitzungsprotokolle der Konzernleitung. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann vom Management Auskunft über den Geschäftsgang verlangen, mit der Ermächtigung des Präsidenten auch über einzelne Geschäfte. Jedes Mitglied kann zudem verlangen, dass ihm Bücher und Akten vorgelegt werden.

3.7.1 RISIKOMANAGEMENT

Mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung wird jährlich ein Risk Assessment durchgeführt. Das Ziel ist es, die Transparenz bezüglich der Top-Risiken der Valora zu erhöhen und die Qualität des Risikodialogs zu verbessern sowie pragmatische Massnahmen zur Adressierung von Top-Risiken der Valora zu definieren. Die Resultate werden in einer Sitzung mit dem Verwaltungsrat besprochen und der entsprechende Massnahmenplan verabschiedet.

Das Risk-Assessment wird durch die interne Revision initiiert und in Zusammenarbeit mit der Konzernleitung und dem Präsidenten des Verwaltungsrats erstellt. Der Prozess läuft in drei Stufen ab. In einem ersten Schritt werden der Risikokatalog und die methodischen Rahmenbedingungen definiert und finden individuelle, strukturierte Einzelinterviews mit den Mitgliedern der Konzernleitung statt. Zudem werden rund 10 Schlüsselpersonen der Valora durch die interne Revision zu deren Risikoeinschätzung befragt. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse aus den Interviews mit der Konzernleitung abgeglichen, die Top-Risiken bestimmt sowie dazugehörige Massnahmen definiert, welche jeweils einem verantwortlichen Konzernleitungsmitglied zugewiesen werden. Ebenfalls wird der Status der im Vorjahr definierten Massnahmen aufgezeigt. Abschliessend werden die Erkenntnisse und Konsequenzen für jedes Top-Risiko sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen in einem Bericht (Risk Report) zusammengefasst und vom Verwaltungsrat verabschiedet.

3.7.2 INTERNE REVISION

Die interne Revision unterstützt den Verwaltungsrat, das Audit Committee und die Konzernleitung in der Wahrnehmung der Aufsichts- und Kontrollpflichten. Die Tätigkeit der internen Revision erstreckt sich auf den gesamten Konzern mit all seinen Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Die interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwert zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Valora Gruppe bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität und Effizienz des Risikomanagements, der Kontrollen sowie der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.

Die interne Revision ist unabhängig und übernimmt weder Managementfunktionen noch trifft sie Managemententscheidungen. Fachlich ist die interne Revision dem Audit Committee unterstellt. Administrativ rapportiert die interne Revision an den Chief Financial Officer der Valora Gruppe.

Die interne Revision entwickelt jährlich eine risikobasierte Jahresplanung zuhanden des Audit Committee, welche als Grundlage für die Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte dient. Die jährliche Revisionsplanung wird mit der externen Revisionsstelle abgestimmt. Die Revisionsplanung wird vom Audit Committee verabschiedet und der Konzernleitung zur Kenntnis gebracht. Darüber hinaus kann der Verwaltungsratspräsident, das Audit Committee oder dessen Vorsitzende der internen Revision Spezialaufträge erteilen. Die interne Revision berichtet dem Audit Committee über die Planung der Prüfungstätigkeit und erstellt einen jährlichen Tätigkeitsbericht.

Nach jeder abgeschlossenen Prüfung und Auftrag erstellt die interne Revision einen schriftlichen Bericht. Dieser enthält neben den Feststellungen und Empfehlungen der internen Revision die Stellungnahme des Managements, welche die geplanten Massnahmen und die zeitliche Dauer für den Abschluss dieser Massnahme festhält. Die Umsetzung der Massnahme wird zeitnah durch die interne Revision nachgeprüft. Der Verwaltungsratspräsident, die Mitglieder des Audit Committees, der CEO und CFO sowie die externe Revisionsstelle erhalten je eine Kopie der Berichte. Die interne Revision führte im Berichtsjahr 10 Revisionen durch.

4 KONZERNLEITUNG

4.1 MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG

Der CEO ist für die Leitung des Konzerns verantwortlich. Er koordiniert die Tätigkeiten der verschiedenen Divisionen und ist Vorsitzender der Konzernleitung sowie Vorgesetzter der Konzernleitungsmitglieder. Die Leiter der Divisionen führen ihre Division mit dem Ziel einer profitablen und dauerhaften Entwicklung. Sie legen die für ihre Division notwendigen Führungsinstrumente in Ergänzung zu den gruppenweit erlassenen Richtlinien fest.



Michael Mueller, 1972, Schweiz, lic. iur. HSG an den Universitäten St. Gallen und Lausanne.
Bisherige Tätigkeiten: CFO der Valora Holding AG, Geschäftsführer der Rubus Capital Management Ltd., CEO, Delegierter und Mitglied des Verwaltungsrates der Jelmoli Holding AG, CEO der GVO Asset Management Ltd., Merger & Acquisitions Berater im Investment Banking bei Goldman Sachs, Berater bei Bain & Company im Bereich strategischer Transformations- und Restrukturierungsprogramme. Seit 1. März 2014 CEO Valora.



Tobias Knechtle, 1972, Schweiz, Studium der Wirtschaftswissenschaften (lic. rer. pol.) an der Universität Bern.
Bisherige Tätigkeiten: Senior Vice President Finance bei der Kudelski Gruppe, Principal und Geschäftsführer bei Cinven Private Equity, Berater in verschiedenen Funktionen bei The Boston Consulting Group, Corporate Internal Auditor bei der Nestlé Gruppe. Seit 1. März 2014 CFO Valora.



Thomas Eisele, 1974, Schweiz, lic. rer. pol., Universität Basel.
Bisherige Tätigkeiten: Geschäftsführer Ditsch & Brezelkönig / Leiter Unternehmensentwicklung / M&A Valora Gruppe, Assistant Executive Chairman Valora Holding AG, Assistant Executive Chairman Manor Group, CFO / COO itheca Group, Unternehmensberater MCS. Seit 1. April 2014 Leiter der Division Ditsch/Brezelkönig.

Änderungen in der Konzernleitung.

Andreas Berger hat die Valora Gruppe per 30. Juni 2015 verlassen. Bis zu diesem Zeitpunkt hat er die Division Valora Retail geführt.

Nach erfolgtem Verkauf der Division Valora Trade hat Alex Minder die Valora Gruppe per 31. Dezember 2015 verlassen.

4.2 WEITERE WESENTLICHE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN

Die Mitglieder der Konzernleitung haben zurzeit keine weiteren Tätigkeiten in Führungs- und Aufsichtsgremien kotierter schweizerischer und ausländischer Gesellschaften inne. Sie bekleiden mit nachstehenden Ausnahmen auch keine dauerhaften Leitungs- und Beraterfunktionen in Gesellschaften ausserhalb der Gruppe und üben weder amtliche Funktionen noch politische Ämter aus.

Tobias Knechtle ist im Vorstand der SwissHoldings mit Sitz in Bern und Mitglied des Stiftungsrats und der Anlagekommission der Valora Pensionskasse und der Valora Patronalen Finanzierungsstiftung, beide mit Sitz in Muttenz.

4.3 STATUTARISCHE REGELN IN BEZUG AUF ZULÄSSIGE TÄTIGKEITEN

Die von Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 VegüV verlangte statutarische Beschränkung der für die Konzernleitung zulässigen Anzahl Tätigkeiten sieht vor, dass sie ausserhalb des Konzerns insgesamt maximal vier Mandate in obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten, die verpflichtet sind, sich ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register eintragen zu lassen, gleichzeitig wahrnehmen können. Davon darf nicht mehr als ein Mandat in einer börsenkotierten Rechtseinheit ausgeübt werden. Mandate innerhalb desselben Konzerns sowie Mandate, welche diesem Konzern nahe stehend sind (wie Vorsorgeeinrichtungen, Joint Ventures und wesentliche Beteiligungen) werden als ein Mandat gezählt. Die Genehmigung durch den Verwaltungsrat bleibt vorbehalten.

4.4 MANAGEMENTVERTRÄGE

Es existieren keine Managementverträge zwischen der Valora Holding AG und Gesellschaften oder Personen ausserhalb des Konzerns.

5 VERGÜTUNGEN, BETEILIGUNGEN UND DARLEHEN

Sämtliche Angaben zu Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen (Inhalt und Festsetzungsverfahren der Vergütungen und der Beteiligungsprogramme, generelle Elemente der Vergütungsleistungen und deren Gewichtung für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung) sind im separaten Vergütungsbericht auf den Seiten 67 bis 81 sowie im Finanzbericht in den Erläuterungen 36 «Transaktionen und Bestände mit nahe stehenden Personen und Gesellschaften» zur konsolidierten Jahresrechnung der Valora Gruppe (Seite 157 und 158) bzw. in Anmerkung 3.4 zur Jahresrechnung der Valora Holding AG «Beteiligungen» (Seiten 172 und 173) aufgeführt.

6 MITWIRKUNGSRECHTE DER AKTIONÄRE

6.1 STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND VERTRETUNG

Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme an der Generalversammlung. Stimmberechtigt ist nur, wer im Aktienbuch als Aktionär mit Stimmrecht eingetragen ist.

Der Verwaltungsrat kann die Anerkennung und Eintragung als Aktionär mit Stimmrecht verweigern, wenn ein Erwerber auf Verlangen nicht ausdrücklich erklärt, dass er die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben hat. Der Verwaltungsrat kann nach Anhörung des Betroffenen die Eintragung als stimmberechtigter Aktionär mit Rückwirkung auf das Datum der Eintragung streichen, wenn diese durch falsche Angaben des Erwerbers zustande gekommen ist, und ihn als Aktionär ohne Stimmrecht eintragen. Der Erwerber muss über die Streichung sofort informiert werden.

Um die Handelbarkeit der Aktien an der Börse zu erleichtern, kann der Verwaltungsrat durch Reglement oder im Rahmen von Vereinbarungen den treuhänderischen Eintrag von Namenaktien mit Stimmrecht über die in diesem Artikel erwähnte Beschränkung hinaus durch Treuhänder, die ihre Treuhändereigenschaft offenlegen (Nominees, ADR-Banken), zulassen. Diese müssen einer Bank- oder Finanzmarktaufsicht unterstehen oder anderweitig die nötige Gewähr bieten, für Rechnung einer oder mehrerer, untereinander nicht verbundener Personen handeln, und über sie müssen die Namen, Adressen und Aktienbestände der wirtschaftlichen Eigentümer der Aktien ermittelbar sein.

Ein Aktionär kann sich an der Generalversammlung nur durch seinen gesetzlichen Vertreter oder einen anderen, an der Generalversammlung teilnehmenden und im Aktienbuch eingetragenen Aktionär vertreten lassen sowie durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter. Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass Aktionäre dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter auch elektronische Vollmachten und Weisungen erteilen können. Er kann die Einzelheiten regeln.

Über die Anerkennung von Vollmachten entscheiden die anwesenden Mitglieder des Verwaltungsrats.

6.2 STATUTARISCHE QUOREN

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse und vollzieht ihre Wahlen, soweit nicht eine zwingende Bestimmung des Gesetzes oder der Statuten etwas anderes bestimmt, ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Aktionäre und vertretenen Aktien, mit der einfachen Mehrheit der abgegebenen Aktienstimmen. Stimmenthaltungen und ungültige Stimmen gelten nicht als abgegebene Stimmen. Bei Stimmgleichheit steht dem Vorsitzenden der Stichentscheid zu.

Die Statuten verlangen in Artikel 13 für folgende Beschlüsse mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte:

- Änderung des Gesellschaftszwecks
- Einführung von Stimmrechtsaktien
- Beschränkung oder Erleichterung der Übertragbarkeit von Namenaktien
- Genehmigte oder bedingte Kapitalerhöhungen
- Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen
- Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts
- Verlegung des Sitzes der Gesellschaft
- Auflösung der Gesellschaft

6.3 EINBERUFUNG DER GENERALVERSAMMLUNG

Die Einberufung zur ordentlichen oder ausserordentlichen Generalversammlung erfolgt wenigstens 20 Tage vor der Versammlung durch Publikation im «Schweizerischen Handelsamtsblatt». Die im Aktienbuch eingetragenen Namenaktionäre können überdies durch Brief eingeladen werden. Publikation und Einladung müssen unter Angabe von Ort, Zeit und der Verhandlungsgegenstände sowie des Wortlauts der Anträge des Verwaltungsrats und der Aktionäre, welche die Durchführung einer Generalversammlung oder die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangt haben, erfolgen.

In der Einberufung wird darauf hingewiesen, dass Geschäftsbericht und Revisionsbericht spätestens 20 Tage vor der ordentlichen Generalversammlung am Gesellschaftssitz zur Einsicht aufliegen und dass jedem Aktionär auf Verlangen unverzüglich eine Ausfertigung dieser Unterlagen zugestellt wird.

Über Gegenstände, die nicht in dieser Weise angekündigt worden sind, können Beschlüsse nicht gefasst werden, ausser über einen Antrag auf Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung oder auf Durchführung einer Sonderprüfung.

Die Statuten sehen vor, dass ein oder mehrere Aktionäre, die zusammen mindestens 10% des Aktienkapitals auf sich vereinen, ebenfalls die Einberufung einer Generalversammlung verlangen können.

6.4 TRAKTANDIERUNG

Aktionäre, die zusammen mindestens 3% des Aktienkapitals oder mindestens Aktien im Nennwert von CHF 1 Mio. vertreten, können bis spätestens 50 Kalendertage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe der Anträge die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen.

6.5 EINTRAGUNG INS AKTIENBUCH

Damit die Aktionäre an der Generalversammlung 2016 teilnehmen können, muss ihr Eintragungsgesuch spätestens am 5. April 2016 (bis 16.00 Uhr) bei der Gesellschaft eintreffen.

7 ABWEHRMASSNAHMEN UND KONTROLLWECHSEL

7.1 ANGEBOTSPFLICHT

Die Gesellschaft verfügt über keine «opting out» bzw. «opting up»-Klauseln in ihren Statuten.

7.2 KONTROLLWECHSELKLAUSELN

Es bestehen keine Kontrollwechselklauseln zu Gunsten der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung oder anderer Management-Mitglieder.

8 REVISIONSSTELLE

Die Konzernrechnung sowie die Jahresrechnung der Valora Holding AG und der Tochtergesellschaften werden von Ernst & Young AG geprüft. Die Generalversammlung wählt für die Dauer von einem Jahr eine natürliche oder juristische Person, die die gesetzlichen Erfordernisse erfüllen muss, als Revisionsstelle mit den im Gesetz festgehaltenen Rechten und Pflichten.

8.1 DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER

Die Ernst & Young AG hat das Revisionsmandat an der Generalversammlung 2009 erstmals übernommen und wurde an den Generalversammlungen von 2010 bis 2015 jeweils für ein Jahr wiedergewählt. Der leitende Revisor, Martin Gröli, hat das Mandat 2009 angetreten. Die Rotationsregel der Revisionsstelle sieht vor, dass der leitende Revisor das Mandat maximal sieben Jahre ausüben kann.

8.2 REVISIONSHONORAR

Die Revisionsstelle Ernst & Young AG stellte der Valora Gruppe im Geschäftsjahr 2015 CHF 1.0 Mio. (Vorjahr CHF 1.3 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen und der Konzernrechnung der Valora Holding AG und der Valora Konzerngesellschaften in Rechnung.

8.3 ZUSÄTZLICHE HONORARE

Weiter stellte die Revisionsstelle Ernst & Young AG der Valora Gruppe für andere Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung den Betrag von CHF 0.1 Mio. (Vorjahr CHF 0.1 Mio.) in Rechnung.

8.4 INFORMATIONSTRUMENTE DER EXTERNEN UND INTERNEN REVISION

Das Audit Committee des Verwaltungsrats definiert den Prüfungsauftrag der Revisionsstelle und stellt die Kontrolle sicher.

Die interne Revision wurde im Berichtsjahr durch eine externe Prüfungsgesellschaft wahrgenommen. Sowohl die externe als auch die interne Revisionsstelle nahmen an sämtlichen Sitzungen des Audit Committees teil. An den Sitzungen des Audit Committees während des abgeschlossenen Geschäftsjahres an welchen der Halbjahres- und Jahresabschluss beurteilt wurden, nahmen jeweils sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats teil. Bei der Beurteilung des externen Revisionsorgans spielen verschiedene Kriterien eine wichtige Rolle: Termineinhaltung, Qualität der Berichterstattung, Bereitstellung von Zusatzinformationen, Verfügbarkeit der Ansprechpersonen sowie die Kosteneffizienz. Die externe Revisionsstelle erstellt für das Audit Committee den Bericht zum Jahresabschluss für das vergangene Jahr und den Prüfungsplan für das aktuelle Geschäftsjahr. Die interne Revision erstellt für das Audit Committee den Prüfungsplan für das laufende Jahr und rapportiert über jede durchgeführte Prüfung mit einem separaten Bericht.

9 INFORMATIONSPOLITIK

Die Valora Holding AG erfüllt alle gesetzlichen Erfordernisse und ist bestrebt, Best-Practice-Standards gerecht zu werden. Valora Holding AG pflegt über alle sinnvollen Kommunikationskanäle enge Beziehungen zur Finanzwelt und zur breiten Öffentlichkeit. Über kursrelevante Nachrichten aus dem Unternehmen wird auf Ad-hoc-Basis berichtet. Des Weiteren werden auf der Website des Konzerns umfassende Informationen zu verschiedenen Themen und der Offenlegungspflicht veröffentlicht.

Die Abteilung Investor Relations ist zuständig für das Management aller Kontakte zu Investoren und Analysten. Zu wichtigen Unternehmensnachrichten werden regelmässig Konferenzen mit Medien, institutionellen Investoren und Analysten abgehalten. Diese können vom Aktionariat und anderen Interessengruppen über das Telefon oder auf der Website von Valora Holding AG verfolgt werden.

Die Valora Holding AG ist der Gleichbehandlung aller Interessengruppen verpflichtet. Der Konzern verhindert die selektive Weitergabe von Informationen durch Beachtung der Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität und zu Sperrfristen vor Halbjahres- und Jahresabschlüssen. Sperrfristen beginnen an einem im Vorfeld festgelegten Datum vor der offiziellen Bekanntgabe der Finanzergebnisse und enden im Anschluss an die Veröffentlichung. Während der Dauer der Sperrfristen finden keine Treffen mit Analysten und Investoren statt.

Die Gesellschaft führt jährlich im Frühjahr eine Bilanzpressekonferenz für Medien und Finanzanalysten durch. Alle Aktionäre erhalten mit der Einladung zur Generalversammlung eine Zusammenstellung der wichtigsten Zahlen des Jahresberichtes.

Im August veröffentlicht die Gesellschaft einen Halbjahresbericht und versendet diesen an alle im Aktienbuch eingetragenen Aktionäre (dieser Bericht wird nicht durch die Revisionsstelle geprüft).

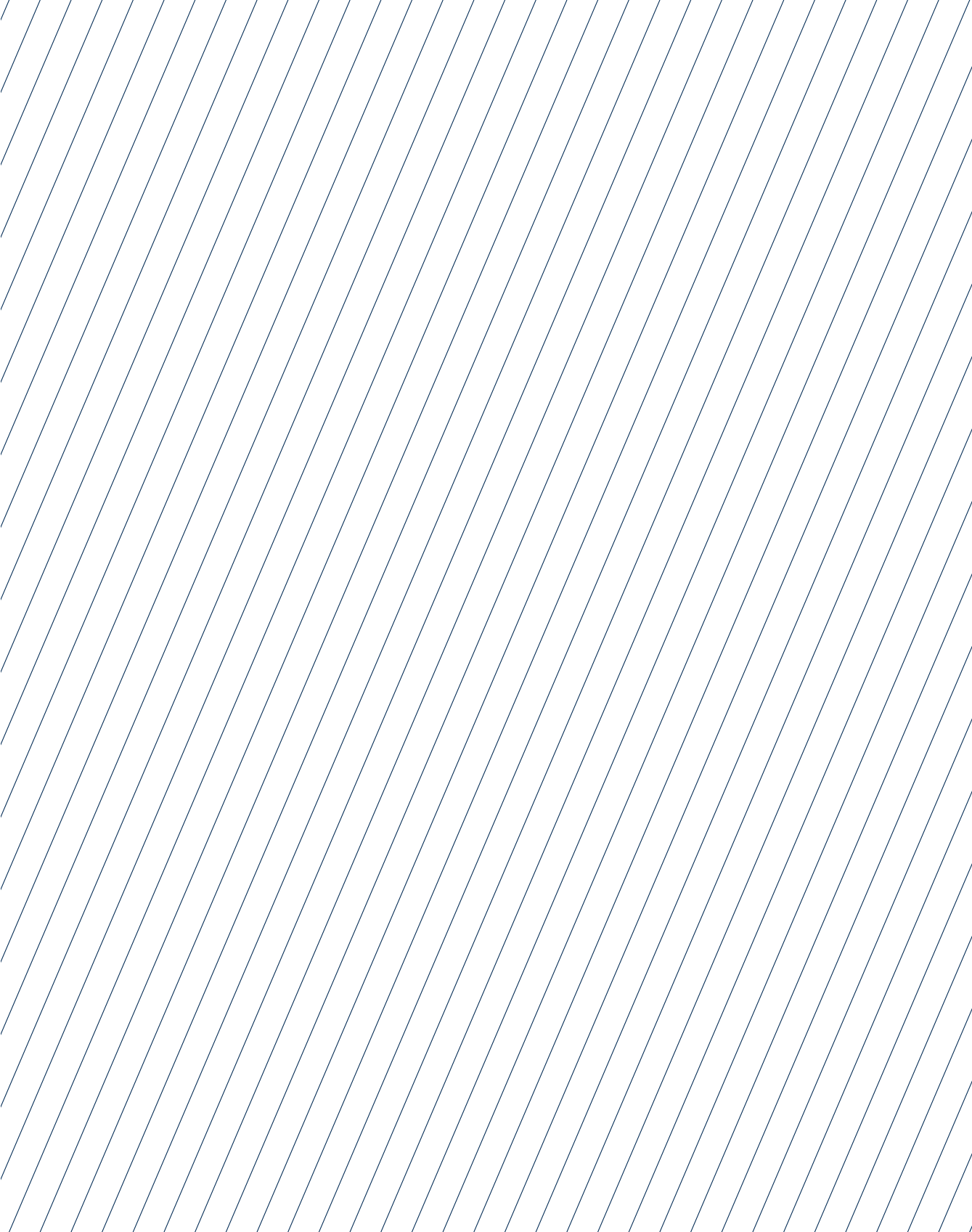
Auf der Homepage von Valora sind unter der Rubrik Investors unter anderem der Corporate Governance Bericht, die Statuten, der Eventkalender, Informationen zu Generalversammlungen und zur Aktie sowie weitere Kennzahlen abrufbar. Pressemitteilungen, Ad-hoc-News und potenziell kursrelevante Tatsachen können durch Registrierung auf dem Valora E-Mail-Verteiler kostenlos und zeitnah bezogen werden (<http://www.valora.com/de/investors>).

Permanente Informationsquellen:

- Internet www.valora.com (Homepage)
- Geschäftsberichte der Gruppe
- Pressecommuniqués

Media Relations: *Stefania Misteli*

Investor Relations: *Mladen Tomic*



Vergütungs- bericht

VERGÜTUNGSPOLITIK

1 EINLEITUNG

Der Vergütungsbericht der Valora Holding AG wurde im Einklang mit den Offenlegungspunkten der Verordnung gegen übermässige Vergütung (VegüV) und den SIX Richtlinien betreffend Corporate Governance (RLCG) verfasst.

Für das Berichtsjahr wird gemäss den Vorgaben der zum 7. Mai 2014 geänderten Statuten der Vergütungsbericht mittels einer Konsultativabstimmung durch die Generalversammlung genehmigt. Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2014 wurde in der Generalversammlung vom 22. April 2015 genehmigt. Ab 2015 genehmigt die Generalversammlung mit bindender Wirkung jährlich anlässlich der ordentlichen Generalversammlung den Maximalbetrag der Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung und einen Maximalbetrag, welcher sowohl die fixen als auch die variablen Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr umfasst.

Details betreffend der Abstimmung der Generalversammlung über Vergütungen und den Vergütungsbericht können in den Statuten unter Artikel 27 eingesehen werden unter:

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

2 COMPENSATION GOVERNANCE

Das Nomination and Compensation Committee (nachfolgend «NCC») ist ein ständiger Ausschuss des Verwaltungsrates (nachfolgend «VR») der Valora Holding AG. Es behandelt die Geschäfte in den Bereichen finanzielle Entschädigungen der Mitglieder des Verwaltungsrates, des CEO und der Konzernleitung sowie der Personalplanung auf Stufe Verwaltungsrat und Konzernleitung, die ihm durch das Gesetz, die Statuten sowie das geltende Reglement zugewiesen werden.

Das NCC setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrates zusammen, welche bei der Gesellschaft nicht geschäftsführend sind und materiell soweit unbefangen sind, dass die für die Ausübung ihrer Funktion notwendige Unabhängigkeit nicht beeinträchtigt ist. Die Wahl der Mitglieder des NCC erfolgt durch die Generalversammlung für die Dauer eines Jahres bis zum Ablauf der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl der Mitglieder durch die Generalversammlung ist möglich. Der Verwaltungsrat bestimmt unter den Mitgliedern des NCC dessen Vorsitzenden. Im Berichtsjahr gehörten Franz Julen (Vorsitzender), Markus Fiechter und Ernst Peter Ditsch dem NCC an.

Das NCC nimmt im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben die nachfolgenden Aufgaben in erster Linie zur Vorbereitung des Entscheidungsprozesses und der Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat wahr:

- a) Unterstützung des VR bei der Festsetzung und Überprüfung der Vergütungsstrategie und -richtlinien
- b) Unterstützung des VR bei der Festsetzung und Überprüfung der qualitativen und quantitativen Kriterien für die Vergütung
- c) Unterstützung des VR bei der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend die Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung
- d) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des VR für die Vergütung des VR-Präsidenten und der übrigen VR-Mitglieder
- e) Vorschläge zuhanden des VR der Vergütungen sowie der übrigen Anstellungsbedingungen (Arbeitsverträge) des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung
- f) Beurteilung und Entscheid über den Zielerreichungsgrad hinsichtlich der vom Verwaltungsrat festgelegten qualitativen und quantitativen Performancekriterien für die Bemessung der (kurzfristigen und langfristigen) variablen Vergütung der Konzernleitung
- g) Prüfung und Antragsstellung zuhanden des VR der vom CEO vorgeschlagenen generellen, jährlichen Gehaltserhöhungen
- h) Prüfung und Antragsstellung zuhanden des VR von Kader- und Mitarbeiter-Aktien sowie Optionsprogrammen/Erfolgsbeteiligungsprogrammen des VR, der Konzernleitung, des Kaders und der Mitarbeiter

- i) Überprüfung der Einhaltung der Grundsätze für die Vergütung gemäss Gesetz, Statuten und Reglement sowie der Beschlüsse der Generalversammlung betreffend der Vergütung
- j) Stellungnahme zum Vergütungsbericht und Antragsstellung zum Vergütungsbericht zuhanden des VR
- k) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des VR für die Nomination neuer VR-Mitglieder
- l) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des VR für die Ernennung/Abberufung des CEO sowie aller weiteren mit der Geschäftsleitung betrauten Personen (CFO, Konzernleitungsmitglieder)
- m) Kenntnisnahme und Überwachung der Nachwuchsplanung für die erste und zweite Führungsebene
- n) Besprechung der Leistungsbeurteilung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung
- o) Überwachung der Durchführung von VR-Beschlüssen im Zuständigkeitsbereich des NCC
- p) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrates auszuführende Aufgaben und Projekte

Das NCC nimmt bei den Kompensationsrichtlinien und finanziellen Vergütungen des Verwaltungsrates eine vorbereitende Funktion wahr.

Das NCC tagt so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch dreimal jährlich. Die Einberufung erfolgt durch den Vorsitzenden des NCC oder auf Antrag eines Mitglieds des NCC oder in besonderen Fällen durch einen VR-Beschluss. Im Berichtsjahr traf das NCC zu 5 Sitzungen zusammen und führte 4 Telefonkonferenzen durch. An den Sitzungen des NCC nehmen in der Regel mit beratender Stimme und ohne Stimmrecht der CEO und CFO des Konzerns teil, sowie der Sekretär des Verwaltungsrates, der auch das Protokoll führt. Nicht anwesend ist der CEO und CFO, wenn ihre eigene Leistung beurteilt und die Vergütung diskutiert wird. Während den Sitzungen enthält sich auch dasjenige Verwaltungsratsmitglied der Stimme, über dessen Kompensation entschieden wird.

Über die Sitzungen wird ein Protokoll geführt. Der Vorsitzende des NCC erstattet anlässlich der Sitzungen des Verwaltungsrates Bericht über die Tätigkeit des NCC und gibt die Meinung und Empfehlung des NCC zu den zu entscheidenden Sachgeschäften ab. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates erhält die Sitzungsprotokolle des NCC.

Die Gesamtvergütung jedes einzelnen Mitglieds des Verwaltungsrates und der Konzernleitung wird durch den Gesamtverwaltungsratsrat vorbehaltlich der zwingenden Kompetenzen der Generalversammlung jährlich festgesetzt.

3 VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

Valora entrichtet leistungsgerechte Gesamtvergütungen. Das Vergütungssystem ist so ausgestaltet, dass die Interessen des Managements mit den Interessen des Konzerns und der Aktionäre übereinstimmen.

Die Höhe der vom Verwaltungsrat festgelegten fixen Vergütung für Konzernleitungsmitglieder orientiert sich am Marktwert der Position, an der Verantwortung und am effektiven Tätigkeitsumfang der Funktion. Das Vergütungssystem ist weder an externe Benchmarks geknüpft, noch orientiert es sich an einem einheitlichen Stellenbewertungsverfahren. Die Gesamtvergütungen der Konzernleitung der Valora basieren auf einem fixen Lohn, einem variablen Short Term Bonus sowie einem aktienbasierten Long Term Plan. Mitglieder der Konzernleitung sind wie die übrigen Mitarbeiter der Valora in der Valora Pensionskasse versichert.

Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten grundsätzlich ein fixes Honorar. Die Vorsitzenden der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) erhalten eine zusätzliche Vergütung. Für die Mitglieder des Verwaltungsrates werden keine Zahlungen an die Pensionskasse entrichtet.

Gemäss Artikel 27 (4) der Statuten beträgt für Einstellungen von neuen Mitgliedern der Konzernleitung, welche nach der Genehmigung durch die Generalversammlung erfolgen, der Zusatzbetrag pro neues Mitglied 120% der höchsten Vergütung, welche im der letzten ordentlichen Generalversammlung vorangegangenen Geschäftsjahr an ein Mitglied der Geschäftsleitung entrichtet wurde. Eine Genehmigung dieser zusätzlichen Vergütung durch die Generalversammlung ist nicht erforderlich. Die statutarischen Regelungen zu Zusatzbeträgen kann nachgesehen werden unter:

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

Details zu den konkreten Bezügen der Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder werden unter 8.2 und 6.5 offengelegt.

4 VERWALTUNGSRATSMANDATE UND ARBEITSVERTRÄGE

Die Verwaltungsratsmandate und Arbeitsverträge der Konzernleitungsmitglieder sind im Einklang mit der VegüV. Verträge mit den Mitgliedern des Verwaltungsrates, die den Vergütungen der betreffenden Mitglieder zugrunde liegen, und Arbeitsverträge mit den Mitgliedern der Konzernleitung können befristet oder unbefristet ausgestaltet sein. Die maximale Dauer der befristeten Verträge beträgt ein Jahr. Eine Erneuerung ist zulässig, jedoch für den VR gebunden an die Wiederwahl durch die Generalversammlung. Die Kündigungsfrist bei unbefristeten Verträgen beträgt maximal ein Jahr. Die Arbeitsverträge mit den Konzernleitungsmitgliedern sehen eine 12-monatige Kündigungsfrist und ein Konkurrenzverbot für die Dauer der Kündigungsfrist vor. Abgangsentschädigungen werden nicht gezahlt. Die statutarischen Bestimmungen können im Artikel 19 eingesehen werden unter:

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

Thomas Eisele hat zwei Arbeitsverträge. Zum einen den Arbeitsvertrag mit der Valora Management AG für seine Funktion als Mitglied der Konzernleitung sowie als Geschäftsführer der Brezelkönig AG, Emmen. Ein zweiter Arbeitsvertrag besteht für die Funktion «operative Geschäftsführung der Brezelbäckerei Ditsch GmbH, Mainz» (BBD) und ist direkt zwischen BBD und Thomas Eisele abgeschlossen. Thomas Eisele bleibt vollumfänglich bei der Valora Pensionskasse BVG-versichert; als massgeblicher versicherter Lohn gelten die Bezüge aus dem Arbeitsvertrag mit BBD sowie aus dem Arbeitsvertrag mit Valora Management AG.

5 ÄNDERUNGEN IM BERICHTSJAHR

Für die Konzernleitung hat der Verwaltungsrat beschlossen, den laufenden Long Term Plan (LTP) zum 31. Oktober 2015 auslaufen zu lassen («Phasing out») und durch ein neues Managementbeteiligungsprogramm (Share Participation Program – SPP) zu ersetzen. Sämtliche ausstehende Zuteilungen wurden auf den 31. Oktober 2015 beendet und die Aktien zurückgekauft.

Die Details zum neuen Vergütungsmodell werden unter Ziffer 6 offengelegt.

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

6 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DER KONZERNLEITUNG IM BERICHTSJAHR

Die Vergütungen der Mitglieder der Konzernleitung im Berichtsjahr setzen sich zusammen aus einem Fixlohn, einem variablen Short Term Bonus und einer aktienbasierten Managementbeteiligung (Share Participation Program – SPP). Der Long Term Plan (LTP) wurde zum 31. Oktober beendet.

Die fixe Vergütung beinhaltet einen fixen Lohn, eine Autopauschale oder einen Geschäftswagen (auch zur Privatnutzung), sowie gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben und Vorsorgeleistungen. Die Höhe des fixen Lohnes bemisst sich nach dem Verantwortungsbereich des jeweiligen Konzernleitungsmitglieds. Konzernleitungsmitglieder nehmen mit den restlichen Mitarbeitern der Valora am Vorsorgeplan der Valora Pensionskasse (VPK) teil.

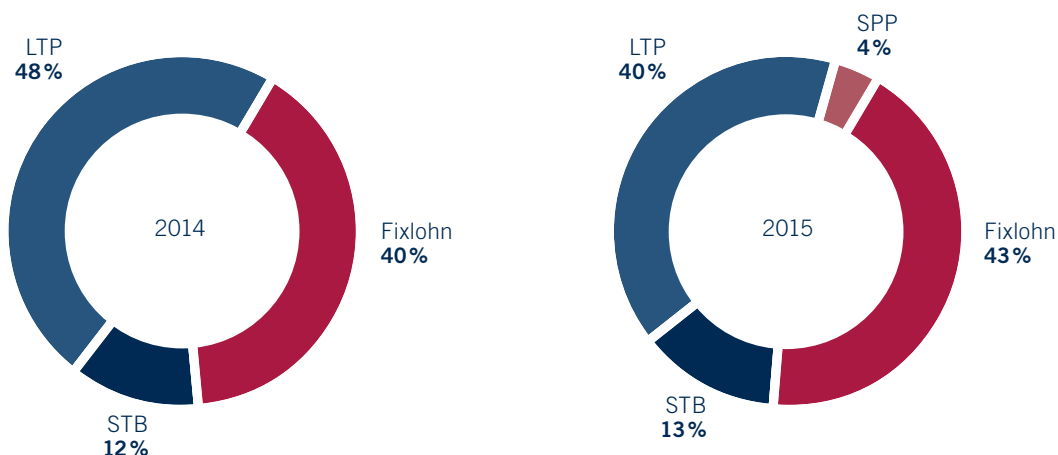
Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Bonus (STB). Gemäss Statuten beträgt die variable Vergütung zum Zeitpunkt der Zuteilung maximal 200% der fixen Grundvergütung und richtet sich grundsätzlich nach den vom Verwaltungsrat festgelegten Leistungskriterien. Der bestehende Long Term Plan (LTP) wurde zum 31. Oktober 2015 beendet und durch das Share Participation Program (SPP) abgelöst.

Die statutarischen Regelungen zur variablen Vergütung in Artikel 25 können eingesehen werden unter:

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

Valora Holding AG hatte folgende Vergütungsverteilung für die Gesamtkonzernleitung (inkl. CEO) im Berichtsjahr; dabei entspricht der variable Vergütungsanteil bei 100% Zielerreichung 35% des Fixlohns für den CEO und durchschnittlich 29% für die übrigen Konzernleitungsmitglieder.

VERGÜTUNGEN KONZERNLEITUNG



Für die Erarbeitung des Vergütungssystems wurden keine Kosten für externe Berater aufgewendet.

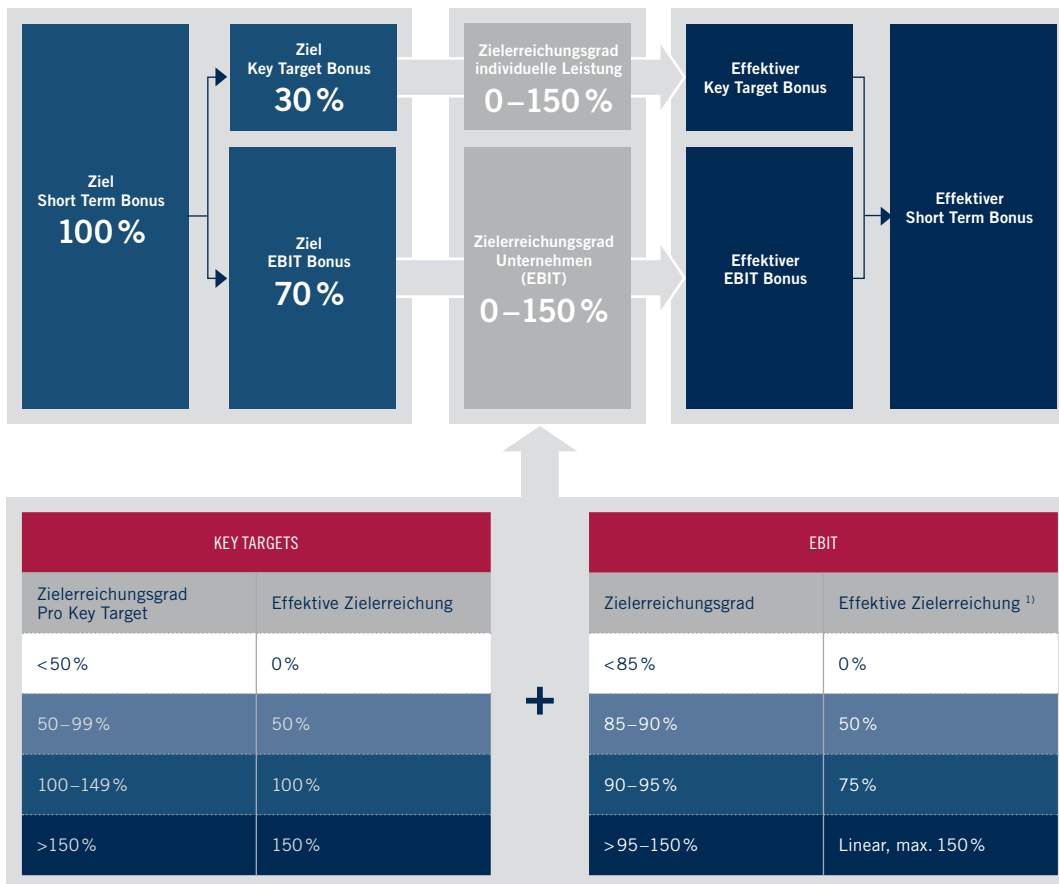
6.1 SHORT TERM BONUS (STB)

Mit dem Short Term Bonus (STB) schafft Valora eine Entlohnungskomponente für Konzernleitungsmitglieder, welche den kurzfristigen Unternehmenserfolg und die individuelle Zielerreichung berücksichtigt. Die Vergütung ist zu 70 % vom Geschäftserfolg (EBIT–Earnings before Interest and Taxes) sowie zu 30 % vom Erreichen persönlicher Zielsetzungen abhängig.

Für den Geschäftserfolg wird der EBIT herangezogen. Der Ziel EBIT wird jährlich im Budget festgelegt und monatlich rapportiert. Er errechnet sich nach folgender Formel: IST-EBIT dividiert durch BUDGET-EBIT. Der massgebende Budget EBIT wird durch den Verwaltungsrat genehmigt bzw. festgelegt. Der effektiv erzielte IST-EBIT und der Zielerreichungsgrad des vollendeten Bonus-Bemessungsjahres wird durch Corporate Group Controlling berechnet und dem NCC zur Genehmigung vorgelegt. Der Zielerreichungsgrad des EBIT liegt zwischen min. 0 % und max. 150 %. Auf den CEO und CFO findet die Bemessungseinheit EBIT Valora Group Anwendung. Der Zielerreichungsgrad des EBIT wird für die übrigen Konzernleitungsmitglieder auf der entsprechenden zugehörigen Bemessungseinheit (Own Unit) und dem definiertem Grössencluster berechnet. Das NCC hat für Sonderfälle die Möglichkeit, von diesem Verfahren abzuweichen und kann eine Sonderlösung vorsehen, z. B. Bestimmen eines Ziel-Bonus unabhängig vom EBIT der Bemessungseinheit und dem dazugehörigen Grössencluster. Die EBIT Ziele haben bei 100 % Zielerreichung eine Gewichtung von 70 % des gesamten Ziel STB Wertes. Im Berichtsjahr betrug der effektive Zielerreichungsgrad des EBIT für den CEO 150 % und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 88 %. Abweichungen beim Zielerreichungsgrad ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Bemessungseinheiten.

Für die individuelle Leistung werden jährlich persönliche Ziele festgesetzt, welche innerhalb des jeweiligen Bonus-Bemessungsjahres zu erreichen sind. Die Definition und Gewichtung der Ziele sowie die Beurteilung der Zielerreichung liegt im freien Ermessen des NCC und erfolgt jährlich für jedes Mitglied der Konzernleitung. Der Zielerreichungsgrad liegt zwischen 0 % und 150 %. Die persönlichen Ziele haben bei 100 % Zielerreichung eine Gewichtung von 30 % des gesamten Ziel STB Wertes. Im Berichtsjahr betrug der effektive Zielerreichungsgrad der individuellen Leistungsvorgaben für den CEO 125 % und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 109 %.

Der effektive Short Term Bonus errechnet sich aus der EBIT Zielerreichung (70%) und aus den Key Targets (30%):



¹⁾ Ab dem Berichtsjahr 2016 wird die effektive Zielerreichung ab 50% linear berechnet. Die Eintrittsschwelle liegt unverändert bei einem Zielerreichungsgrad von 85%.

Der effektive STB kann je nach Zielerreichung zwischen 0% und maximal 52% des Fixlohns betragen. Ausgehend von einem effektiven Zielerreichungsgrad von 100% beträgt der Anteil des Short Term Bonus am Fixlohn durchschnittlich 31%. Im Berichtsjahr betrug das Verhältnis für den CEO 49% und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung durchschnittlich 29%.

Die Barauszahlung des effektiven Short Term Bonus erfolgt jeweils im April des auf das Bonus-Bemessungsjahr folgenden Jahres nach Vorliegen des Konzernergebnisses, der divisionalen Resultate und der Resultate der Ländergesellschaften sowie nach Genehmigung der Bonusauszahlungen durch das NCC.

Konzernleitungsmitglieder, die unterjährig ihre Arbeit aufnehmen, können bei entsprechender Zielerreichung eine Zahlung pro rata temporis erhalten, sofern sie in einem unbefristeten und ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen und eine entsprechende Leistung erbracht haben.

6.2 LONG TERM PLAN (LTP)

Für die Konzernleitung hat der Verwaltungsrat beschlossen, den bestehenden LTP auslaufen zu lassen («Phasing out»), wobei dieses Phasing out für alle Mitglieder am 31. Oktober 2015 abgeschlossen wurde.

6.3 LONG TERM PLAN DER DIVISION DITSCH/BREZELKÖNIG

Zeitgleich mit dem LTP wurde der Long Term Plan der Division Ditsch/Brezelkönig vorzeitig zum 31. Oktober 2015 beendet. Thomas Eisele partizipiert aufgrund seiner Funktion in der Konzernleitung am Share Participation Program (SPP). Für die Planbeendigung wurde Thomas Eisele eine Vergütung pro rata temporis ausbezahlt.

6.4 SHARE PARTICIPATION PROGRAM (SPP)

Mit Wirkung ab dem 1. November wurde eine Managementbeteiligung in Form eines Aktienbeteiligungsprogramms («Share Participation Program») in Kraft gesetzt.

Unter dem SPP werden die Aktien als Teil der Entschädigung unter dem jeweiligen Arbeitsvertrag gewährt. Entsprechend hat der Teilnehmer keine Gegenleistung in bar oder in anderen Sachwerten zu erbringen. Die Teilnehmer werden Eigentümer der Aktien der Valora Holding AG mit sämtlichen Rechten eines normalen Aktionärs mit Ausnahme der mit der Sperrfrist zusammenhängenden Einschränkungen.

Jeweils 50% der im Kalenderjahr zuzuteilenden Aktien werden am 31. März und weitere 50% am 30. September als Teil der Entschädigung für das erste resp. für das zweite Halbjahr des entsprechenden Kalenderjahres zugeteilt.

Der Arbeitsvertrag des Teilnehmers hält den in Aktien abzugeltenden Gegenwert in Schweizer Franken fest. Die Berechnung der Anzahl Aktien erfolgt auf Basis des arithmetischen Mittels der volumengewichteten Durchschnittskurse der Valora Namenaktie während der Referenzperiode (ØVWAPs Referenzperiode) abzüglich eines Abschlags von 16.038%, welcher die Sperrfrist berücksichtigt. Als Referenzperiode gilt der Zeitraum von 10 aufeinanderfolgenden Handelstagen endend am 31. März des Geschäftsjahres, in dem die Zuteilung stattfindet. Das so ermittelte Ergebnis wird nötigenfalls auf eine ganze Zahl Aktien aufgerundet.

$$\text{Anzahl Aktien} = \frac{\text{Gegenwert}}{0.83962 \times \text{ØVWAPs Referenzperiode}}$$

Bei einem unterjährigem Eintritt erfolgt für das erste Kalenderjahr eine pro rata Zuteilung der Aktien, entsprechend der Dauer des Arbeitsverhältnisses im entsprechenden Kalenderjahr.

Der unterjährige Austritt führt im Normalfall zu einer pro rata Zuteilung der Aktien, entsprechend der Anstellungsdauer im Kalenderjahr des Austritts. Für das Kalenderjahr, in welchem der Teilnehmer angestellt ist, erfolgt demzufolge entweder eine pro rata Zuteilung oder eine Rückforderung (sollten zu viele Aktien übertragen worden sein).

Eine Ausnahme gilt für den Fall einer Kündigung aus wichtigem Grund nach Art. 337 OR durch Valora. Hier verfallen gesperrte Aktien, welche im Jahr der (fristlosen oder ordentlichen) Kündigung bzw. Auflösung des Arbeitsverhältnisses zugeteilt worden sind zugunsten von Valora. Der Teilnehmer hat daher diese Aktien ersatzlos zurückzuerstatten. Noch nicht zugeteilte Aktien werden nicht zugeteilt.

Die zugeteilten Aktien werden für eine Frist von drei Jahren ab Datum der Zuteilung gesperrt. Während der Sperrfrist ist dem Teilnehmer die Veräusserung, Verpfändung oder anderweitige Übertragung der Aktien untersagt. Vor und während der Sperrfrist ist eine Absicherung (Hedging) des Kursrisikos der Aktien (durch Erwerb von Put-Optionen, Schreiben von Call-

Optionen oder auf andere Weise) seitens des Teilnehmers untersagt. Die Aktien verbleiben während der Sperrfrist in einem Depot, das im Aktienregister der Valora auf den Namen und auf Rechnung des entsprechenden Planteilnehmers geführt wird. Nach Ablauf der Sperrfrist sind die Aktien frei verfügbar und die Teilnehmer können die Aktien frei veräussern.

Im Falle der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses hat das NCC volles Ermessen, die Sperrfrist zu verkürzen oder aufzuheben, wobei der Teilnehmer grundsätzlich einen Rechtsanspruch auf Verkürzung auf ein Jahr hat.

Im Falle eines Kontrollwechsels (einschliesslich der Unterbreitung eines zustande gekommenen öffentlichen Kaufangebotes), einer Dekotierung der Aktien oder vergleichbarer Tatbestände erfolgt eine sofortige Aufhebung allfälliger noch bestehender Sperrfristen.

Das Share Participation Program wird vom NCC verwaltet. Das NCC (Vergütungsausschuss) nimmt die Zuteilung und die Gewährung von Aktien vor. Der Wert der der Konzernleitung zugewiesenen Aktien muss sich innerhalb des von der Generalversammlung für die Vergütungen genehmigten Maximalbetrages befinden.

6.5 VERGÜTUNGEN IM BERICHTSJAHR

Tabelle 1
Konzernleitung 2015

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) ¹⁾	Long Term Plan (LTP) ²⁾	Share Participation Program (SPP) ³⁾	Anderer fixe Vergütungen ⁴⁾	Total 2015
Michael Mueller CEO und höchstbezahltes Mitglied	796.7	408.5	239.5	128.4	229.8	1 802.9
Total Vergütungen Konzernleitung⁵⁾	2 334.4	880.3	1 566.2	213.0	985.5	5 979.4

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2015 zugesprochenen Boni, welche im April 2016 ausbezahlt werden.

²⁾ Für die Konzernleitung wurde der LTP auf den 31. Oktober beendet. Die Vergütung beinhaltet nebst den Zinszahlungen zur Finanzierung des Aktienprogramms einen einmaligen Steuerausgleich für dessen Ablösung.

³⁾ Das SPP wurde für die Konzernleitung ab dem 1. November in Kraft gesetzt. Für die Monate November und Dezember wurden den Teilnehmern pro rata Aktien zugeteilt. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre. Die Bewertung der zugeteilten Aktien erfolgte zum Steuerwert.

⁴⁾ Andere fixe Vergütungen umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben, eine vertraglich vereinbarte Autopauschale/Geschäftsauto und weitere individuelle vertragliche Leistungen.

⁵⁾ Inklusive ehemalige Konzernleitungsmitglieder.

Tabelle 2
Konzernleitung 2014

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) ¹⁾	Long Term Plan (LTP) ²⁾	Andere fixe Vergütungen ³⁾	Total 2014
Michael Mueller ⁴⁾ CEO und höchstbezahltes Mitglied (seit März 2014)	750.0	178.8	72.3	170.0	1 171.1
Total Vergütungen Konzernleitung	2 577.3	960.0	766.7	768.1	5 072.1

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2014 zugesprochenen Boni, welche im April 2015 ausbezahlt wurden.

²⁾ Die Gesamtanzahl Aktien, die dem LTP gegenübersteht, beträgt 68212. Die LTP Kosten umfassen Zinszahlungen zur Finanzierung des Aktienprogramms sowie die Differenz zwischen dem Marktpreis der Aktien zum Zuteilungsdatum und dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm.

³⁾ Andere fixe Vergütungen umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben, eine vertraglich vereinbarte Autopauschale/Geschäftsauto und weitere individuelle vertragliche Leistungen.

⁴⁾ Michael Mueller erhielt für seine neue Funktion als CEO im Jahr 2014 folgende pro rata Regelung für den STB abgerechnet:

- 2 Monate des Jahres 2014 (Januar, Februar) auf der Basis des STB des bestehenden Arbeitsvertrages (CFO Funktion)
 - 10 Monate des Jahres 2014 (März–Dezember) auf der Basis des STB des neuen Arbeitsvertrages (CEO Funktion)
- Zusätzlich erhielt Michael Mueller das Recht, zum Eintrittsdatum zusätzlich zu den in seiner Funktion als CFO bereits erhaltenen Aktien 12 000 Aktien weitere 12 000 Aktien der Valora Holding AG gemäss LTP 2011 zum Durchschnittskurs während 20 Handelstagen vor dem Eintrittsdatum zu erwerben. Das Eintrittsdatum in den LTP für die zusätzlichen Aktien wird auf den 16. Oktober 2013 festgelegt. Die Sperrfrist der zusätzlichen Aktien dauert vom 16. Oktober 2013 bis zum 31. Oktober 2015. Es galt eine pro Rata Wartefrist bis zum 28. Februar 2014.

Die Zunahme in der Gesamtvergütungshöhe der Konzernleitung von rund TCHF 1050 im Vergleich zum Vorjahr ist auf einen einmaligen Steuerausgleich an die LTP Teilnehmer für die Ablösung dieses Programms zurückzuführen. Der Steuerausgleich wurde ausgelöst durch die Inanspruchnahme der Garantieleistung, welche bei den LTP Teilnehmern zu einer Aufrechnung als geldwerte Leistung führte.

An der ordentlichen Generalversammlung 2015 wurde für die Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016 eine Vergütung von maximal CHF 7.4 Mio. bewilligt.

7 VERGÜTUNGSSTRUKTUR FÜR DIE KONZERNLEITUNG AB 2016

Im Jahr 2015 wurde ein neues Vergütungskonzept für die Konzernleitung ausgearbeitet. Dieses gilt für die Vergütungen ab dem 1. November 2015. Die Gesamtvergütung weist weiterhin drei Komponenten auf: eine fixe Barvergütung, einen Short Term Bonus (STB), welcher in bar oder in Aktien vergütet wird, und ein aktienbasiertes Share Participation Program (SPP).

Die fixe Barvergütung beträgt für den CEO 55% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung 60–65% ihrer jeweiligen Gesamtvergütung.

Der Short-Term-Bonus (STB) entspricht für den CEO 10% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung 10–15% ihrer jeweiligen Gesamtvergütung. Der Bonus sieht weiterhin eine Kombination aus qualitativen und quantitativen resp. kennzahlenorientierten Zielen vor. Als Kennzahl ist geplant, ein Profitziel (z. B. das EBIT oder EBITDA) zu Grunde zu legen. Für die individuelle Leistung werden jährlich persönliche Ziele festgesetzt, welche innerhalb des jeweiligen Bonus-Bemessungsjahres zu erreichen sind. Die Definition und Gewichtung der Ziele sowie die Beurteilung der Zielerreichung liegt im freien Ermessen des NCC und erfolgt für jedes Mitglied der Konzernleitung einzeln.

Jedes Konzernleitungsmitglied hat einmalig die Möglichkeit gemäss Arbeitsvertrag zu wählen, ob er den Short Term Bonus vollständig in bar oder (ganz oder teilweise) in gesperrten Aktien erhalten will. Die Aktien werden dem Teilnehmer jeweils am 31. März des auf das Bonus-Bezugsjahr (= Geschäftsjahr, auf das sich der Bonus bezieht) folgenden Jahres zugeteilt und in ein Depot, welches im Aktienregister der Valora auf den Namen und auf Rechnung des entsprechenden Planteilnehmers geführt wird, eingebucht. Der Bonus wird für den CEO und den CFO vollständig in gesperrten Aktien vergütet, für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung in bar.

Der in Aktien zu bezahlende Betrag wird vom zuständigen Gremium entsprechend dem Reglement Short Term Bonus-Plan (STB) bestimmt («STB-Gegenwert»). Die zuzuteilende Anzahl Aktien bestimmt sich nach dem Reglement Managementbeteiligung (SPP). Bei unterjährigem Austritt wird der Short Term Bonus nicht mehr in Aktien, sondern vollständig in bar zugeteilt.

Das NCC (Vergütungsausschuss) ist zuständig für die formelle Bestimmung, Zusprechung sowie Zuteilung der Aktien. Im Übrigen gelten die Bestimmungen des STB wie unter Ziff. 6.1 beschrieben.

Das Share Participation Program (SPP) entspricht für den CEO 35% seiner Gesamtvergütung und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung 20–30%. Das SPP wird vollständig in gesperrten Aktien ausgezahlt, die Sperrfrist beträgt drei Jahre. Für jedes Konzernleitungsmitglied wird im vorgegeben Rahmen ein bestimmter SPP-Wert in Schweizer Franken zugeteilt. Bei der Festsetzung der Vergütungsstruktur ging das NCC von einem TSR (Total Shareholder Return) von jährlich 8% aus. Im Übrigen gelten die Bestimmungen des SPP wie unter Ziff. 6.4 beschrieben.

8 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES VERWALTUNGSRATS IM BERICHTSJAHR

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein nach Funktion (Präsident, Vizepräsident, Mitglied) abgestuftes Honorar, welches seit der Anpassung der Vergütungsstruktur zum 8. Mai 2014 zu 80% in bar und zu 20% in Aktien ausgezahlt wird. Für die Vorsitzenden der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) wird eine zusätzliche Vergütung entrichtet. Ausser den gesetzlichen Sozialabgaben werden keine Vorsorgeleistungen entrichtet. Dies entspricht insgesamt dem neuen Vergütungsmodell, dessen Reglement am 8. Mai 2014 in Kraft trat.

Die Auszahlungen des Honorars erfolgen quartalsweise, wobei im Quartal nach der Generalversammlung die Auszahlung des Honorars im Wesentlichen in Aktien erfolgt, da in diesem Quartal der gesamte 20%ige Aktienanteil ausgezahlt wird. Weiter partizipieren die Mitglieder des Verwaltungsrates seit der Generalversammlung 2014 nicht mehr am Long Term Plan.

8.1 REGELUNGEN FÜR DEN AKTIENANTEIL

Das Reglement für den Verwaltungsrat sieht vor, dass die individuelle Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Regelfall zu 20% in gesperrten Namenaktien ausbezahlt wird. In begründeten Fällen kann der Verwaltungsrat entscheiden, einen höheren oder geringeren Prozentsatz der Gesamtvergütung in Aktien zu entrichten. Die Aktien unterliegen grundsätzlich einer Sperrfrist von 3 Jahren. Die Sperrfrist beginnt unabhängig von einer allenfalls erst später erfolgenden Übertragung der Verwaltungsratsaktien am Tag der ordentlichen Generalversammlung, mit welcher die jeweilige Amtsdauer, für welche die Vergütung ausgerichtet wird, beginnt. Die Aktien verbleiben während der Sperrfrist in einem Depot der Valora. Die Veräusserung, Verpfändung oder anderweitige Übertragung der Aktien ist dem Verwaltungsratsmitglied untersagt. Nach Ablauf der Sperrfrist können die Mitglieder frei über die Aktien verfügen.

Die Berechnung des Aktienanteils erfolgt auf Basis der volumengewichteten Durchschnittskurse (VWAP) der Valora Namenaktien während einer Frist von zwanzig Börsentagen, beginnend am Börsentag nach der ordentlichen Generalversammlung. Auf den so ermittelten Wert erfolgt aufgrund der Sperrfrist ein Abschlag von 20%.

Die Anzahl der Aktien eines Verwaltungsratsmitglieds wird bestimmt, indem 20% der individuellen Gesamtvergütung des betreffenden Mitglieds für die jeweilige Amtsperiode durch den gemäss dem vorstehenden Absatz ermittelten Wert geteilt wird.

$$\text{Anzahl der Aktien} = \frac{\text{Gesamtvergütung (CHF)}}{5} / \frac{\text{VWAP (CHF)} \times 4}{5}$$

Der Verwaltungsrat entscheidet im Rahmen der rechtlichen Grundlagen, der Statuten und des Organisationsreglements der Valora Holding AG, wie und unter welchen Bedingungen die für die Durchführung der Aktienbeteiligung erforderlichen Namenaktien beschafft werden.

Tritt ein Verwaltungsratsmitglied der Valora Holding AG zurück bzw. stellt es sich nicht zur Wiederwahl, oder wird ein Mitglied trotz Kandidatur nicht wiedergewählt, so werden allfällige noch für eine Dauer von über einem Jahr bestehende Sperrfristen in der Regel auf ein Jahr verkürzt. Die Restdauer der Sperrfrist beginnt am letzten Tag der Amtsdauer. Scheidet ein Mitglied infolge Tod, Invalidität oder vergleichbarer Umstände aus, so erfolgt eine sofortige Aufhebung noch bestehender Sperrfristen.

Im Falle eines Kontrollwechsels, einer Dekotierung der Valora Namenaktien oder vergleichbare Tatbestände erfolgt eine sofortige Aufhebung allfälliger noch bestehender Sperrfristen.

Im Berichtsjahr erfolgte für alle Mitglieder des Verwaltungsrates eine Zuteilung von 20 % der Gesamtvergütung in Aktien im Quartal nach der Generalversammlung.

8.2 VERGÜTUNGEN IM BERICHTSJAHRE

Tabelle 3
Verwaltungsrat 2015

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Anteil gesperrter Aktien ¹⁾	Beratungs- honorar	Andere Vergütungen ²⁾	Total 2015
Rolando Benedick Präsident	397.0	15.0	114.3	–	65.8	592.1
Markus Fiechter Vizepräsident	157.0	15.0	47.9	–	31.1	251.0
Bernhard Heusler Mitglied	109.0	15.0	34.5	–	5.1	163.6
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	106.0	30.0	37.8	–	24.9	198.7
Ernst Peter Ditsch ³⁾ Mitglied	–	–	–	178.3	–	178.3
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	106.0	30.0	37.8	–	25.1	198.9
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	875.0	105.0	272.3	178.3	152.0	1 582.6

¹⁾ Die Mitglieder erhielten im Berichtsjahr 20 % ihrer Gesamtvergütung in gesperrten Aktien. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte zum Steuerwert.

²⁾ Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

³⁾ Für ein vertragliches Wettbewerbsverbot erhielt Ernst Peter Ditsch eine Karenzentschädigung von insgesamt TEUR 200 zahlbar in monatlichen Raten vom 1. November 2014 bis längstens 31. Oktober 2015. Er verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

Tabelle 4
Verwaltungsrat 2014

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Long Term Plan (LTP) ¹⁾	Anteil gesperrter Aktien ²⁾	Beratungshonorar	Andere Vergütungen ³⁾	Total 2014
Rolando Benedick ⁴⁾ Präsident	276.5	11.3	445.6	113.6		99.1	946.1
Markus Fiechter Vizepräsident	164.5	11.3	158.3	47.4		31.9	413.4
Bernhard Heusler Mitglied	101.5	11.3	108.8	34.3		21.5	277.4
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	101.0	22.5	118.7	37.7		23.4	303.3
Ernst Peter Ditsch ⁵⁾ Mitglied					448.5		448.5
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee (seit Mai 2014)	71.0	22.5		37.7		18.6	149.8
Total für die am 31.12.2014 aktiven Verwaltungsratsmitglieder	714.5	78.9	831.4	270.7	448.5	194.5	2 538.5
Conrad Löffel Vorsitz Audit Committee (bis April 2014)	42.2		46.6			9.7	98.5
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	756.7	78.9	878.0	270.7	448.5	204.2	2 637.0

¹⁾ Für den Verwaltungsrat wurde der LTP auf die Generalversammlung 2014 beendet. Die Vergütung beinhaltet eine einmalige Steuerzahlung für die Ablösung des Aktienprogramms.

²⁾ Aktien wurden im Zuge des neuen Aktienbeteiligungsplans ausgegeben. Mitglieder erhielten im Berichtsjahr 20 % ihrer Gesamtvergütung in gesperrten Aktien. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre.

³⁾ Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

⁴⁾ Per 31. März 2014 gab Rolando Benedick sein Amt als CEO an Michael Mueller ab. Vergütungen reflektieren seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident.

⁵⁾ Ernst Peter Ditsch hat mit Valora einen Beratervertrag vom 1. November 2012 bis längstens zum 31. Oktober 2014 abgeschlossen, welcher eine Vergütung von jährlich TEUR 400 vorsieht. Für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot erhielt Ernst Peter Ditsch eine Karenzentschädigung von insgesamt TEUR 200 zahlbar in monatlichen Raten bis längstens 31. Oktober 2015. Er verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

Die Abnahme in der Gesamtvergütungshöhe des Verwaltungsrats von TCHF 1054 im Vergleich zum Vorjahr erklärt sich im Wesentlichen durch die Ablösung des LTP Programms und der damit verbundenen Steuerausgleichszahlung im Jahr 2014 sowie dem Ausscheiden von Conrad Löffel aus dem Verwaltungsrat.

Für den Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 wurde für die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Gesamtvergütung von maximal CHF 1.6 Mio. bewilligt.

9 DARLEHEN UND KREDITE

Per 31. Dezember 2015 und 2014 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehenden Personen.

Valora Holding AG vergibt keine Darlehen und Kredite und hat dementsprechend keine statutarischen Regelungen.

10 BETEILIGUNGEN

Per 31. Dezember 2015 und 2014 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

<i>Tabelle 5</i>	2015	2015	2015	2014	2014	2014
	Anzahl Aktien	Stimmrechtsanteil in %	davon Aktien mit Veräußerungssperre	Anzahl Aktien	Stimmrechtsanteil in %	davon Aktien mit Veräußerungssperre
<i>Verwaltungsrat</i>						
Rolando Benedick Präsident	16 939	0.49	537 (06.05.2017) 614 (21.04.2018)	16 325	0.48	537 (06.05.2017)
Markus Fiechter Vizepräsident	3 981	0.12	224 (06.05.2017) 257 (21.04.2018)	3 724	0.11	224 (06.05.2017)
Bernhard Heusler Mitglied	347	0.01	162 (06.05.2017) 185 (21.04.2018)	162	0.00	162 (06.05.2017)
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	831	0.02	178 (06.05.2017) 203 (21.04.2018)	628	0.02	178 (06.05.2017)
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	18.50	keine	635 599	18.50	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	381	0.01	178 (06.05.2017) 203 (21.04.2018)	178	0.00	178 (06.05.2017)
Total Verwaltungsrat	658 078	19.15		656 616	19.11	
<i>Konzernleitung</i>						
Michael Mueller CEO	798	0.02	798 (30.11.2018)	24 000	0.70	18 000 (31.10.2015)
Tobias Knechtle CFO	335	0.01	335 (30.11.2018)	8 000	0.23	8 000 (31.10.2015)
Andreas Berger Divisionsleiter Valora Retail (bis 30.06.2015)	–	–	–	12 145	0.35	6 072 (30.10.2015)
Thomas Eisele Divisionsleiter Ditsch/ Brezelkönig	245	0.01	191 (30.11.2018)	2 301	0.07	1 123 (31.10.2015)
Alex Minder Divisionsleiter Valora Trade (bis 31.12.2015)	2 113	0.06	keine	11 618	0.34	4 795 (31.10.2015)
Total Konzernleitung	3 491	0.10		58 064	1.69	
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	661 569	19.25		714 680	20.80	

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUM VERGÜTUNGSBERICHT DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ÜBER DIE PRÜFUNG DES VERGÜTUNGSBERICHTS

Wir haben den Vergütungsbericht (Tabellen 1–4 und Kapitel 9 auf den Seiten 75–79) vom 3. März 2016 der Valora Holding AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates. Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14–16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im

pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

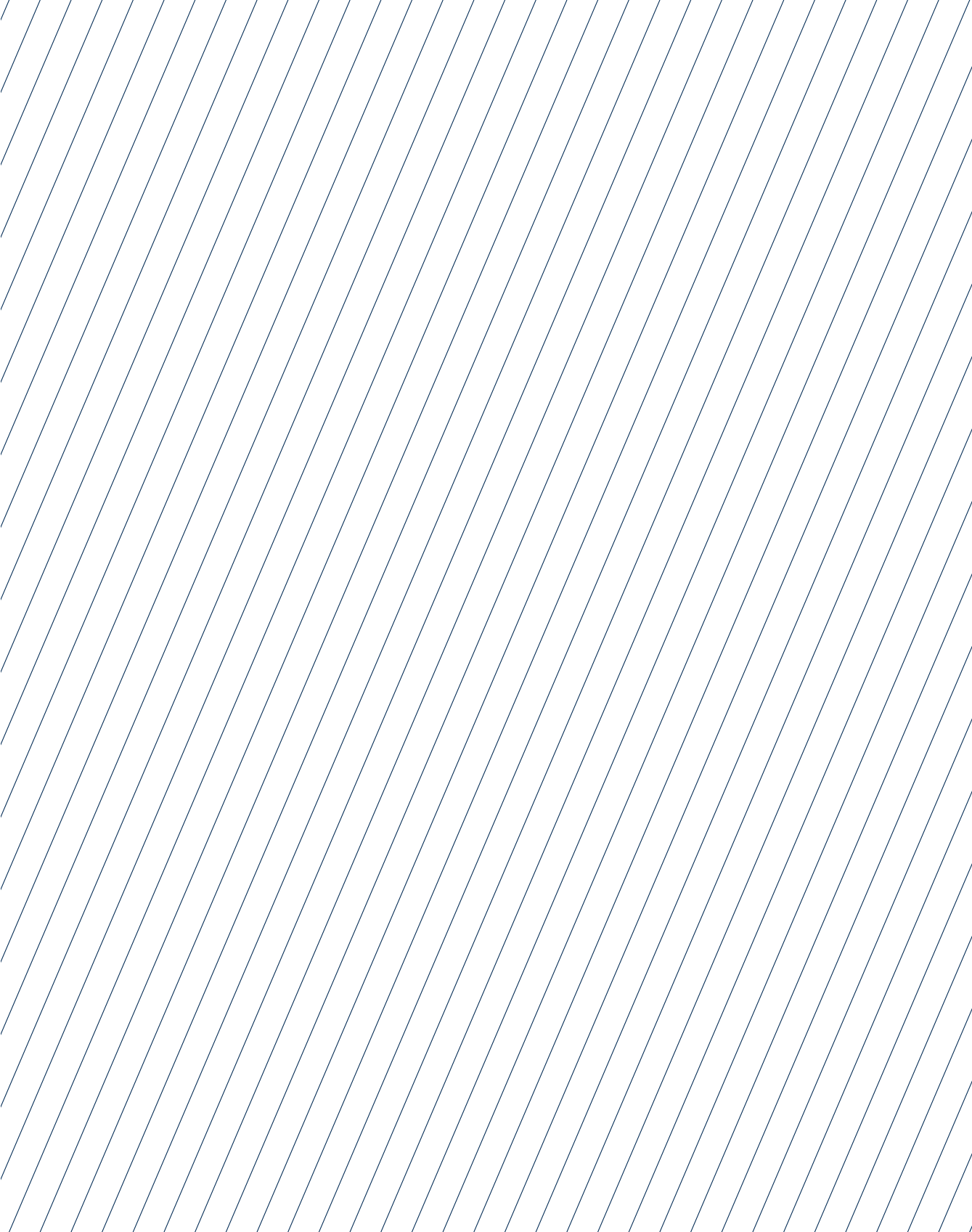
Prüfungsurteil. Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Valora Holding AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV.

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener
Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Daniel Maiwald
Zugelassener
Revisionsexperte

Basel, 3. März 2016



Finanz- bericht

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG
KONSOLIDIERTE BILANZ

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Seite	Erläuterungen	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)				
Nettoumsatzerlös	119	8	2 077 425	1 932 571
Waren- und Materialaufwand			-1 232 146	-1 148 000
Personalaufwand	122	9	-277 061	-277 411
Übriger Betriebsaufwand	123	10	-457 553	-407 872
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	130	20, 21, 22	-62 468	-78 834
Sonstiger Ertrag	123	11	8 176	15 986
Sonstiger Aufwand	123	11	-1 259	-5 987
Betriebsergebnis (EBIT)	119	8	55 114	30 453
Finanzaufwand	124	12	-18 853	-17 581
Finanzertrag	124	13	1 619	464
Gewinn vor Ertragsteuern			37 880	13 336
Ertragsteuern	124	14	8 922	2 074
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen			46 802	15 410
Reinverlust aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	112	7	-75 597	-9 110
(Reinverlust)/-gewinn			-28 795	6 300
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre			-34 394	2 269
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber			4 800	4 800
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber			-29 594	7 069
Nicht beherrschende Anteile			799	-769
<i>(Verlust) / Gewinn je Aktie</i>				
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	127	15	12.51	3.13
aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	127	15	-22.75	-2.46
aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	127	15	-10.24	0.67

KONSOLIDIERTE BILANZ

AKTIVEN

	Seite	Erläuterungen	31.12.2015	31.12.2014
in CHF 000				
<i>Umlaufvermögen</i>				
Flüssige Mittel	127	16	116 308	129 047
Aktive derivative Finanzinstrumente	148	33	61	883
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	127	17	56 278	33 738
Warenvorräte	129	18	147 772	142 376
Laufende Ertragsteuerforderungen			1 718	8
Übrige kurzfristige Forderungen	129	19	48 420	52 375
Umlaufvermögen			370 557	358 427
Aktiven aus Veräusserungsgruppe	112	7	5 655	303 682
Total Umlaufvermögen			376 212	662 109
<i>Anlagevermögen</i>				
Sachanlagen	130	20	233 373	224 262
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	132	22	513 172	471 755
Renditeliegenschaften	131	21	622	3 580
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	137	25	50	50
Finanzanlagen	136	24	42 259	18 075
Vorsorgeaktivum	140	30	13 633	30 099
Latente Ertragsteueraktiven	124	14	40 855	24 336
Total Anlagevermögen			843 964	772 157
Total Aktiven			1 220 176	1 434 266

PASSIVEN

	Seite	Erläuterungen	31.12.2015	31.12.2014
in CHF 000				
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	137	26	1 651	1 413
Passive derivative Finanzinstrumente	148	33	3 394	4 065
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	138	27	143 962	126 832
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten			10 532	8 978
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	139	28	116 189	71 218
Kurzfristige Verbindlichkeiten			275 728	212 506
Verbindlichkeiten aus Veräusserungsgruppe	112	7	5 603	172 809
Total kurzfristige Verbindlichkeiten			281 331	385 315
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>				
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	137	26	368 992	384 430
Langfristige Pensionsverpflichtungen	140	30	18 288	1 135
Langfristige Rückstellungen	139	29	11 412	398
Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten	124	14	34 138	32 387
Total langfristige Verbindlichkeiten			432 830	418 350
Total Fremdkapital			714 161	803 665
<i>Eigenkapital</i>				
Aktienkapital	159	37	3 436	3 436
Eigene Aktien			-26 849	-15 701
Hybrid-Eigenkapital			119 098	119 098
Marktwertanpassung Finanzinstrumente			-7 083	-9 339
Gewinnreserven			503 745	599 272
Kumulative Umrechnungsdifferenzen			-86 359	-67 176
Eigenkapital der Valora Holding AG			505 988	629 590
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital			27	1 011
Total Eigenkapital			506 015	630 601
Total Passiven			1 220 176	1 434 266

VALORA FINANZBERICHT 2015

86 FINANZKOMMENTAR

94 KONZERNRECHNUNG

94 Konsolidierte Erfolgsrechnung

95 Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung

96 Konsolidierte Bilanz

98 Konsolidierte Geldflussrechnung

100 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

101 Anhang der Konzernrechnung

163 Bericht der Revisionsstelle

165 JAHRESRECHNUNG DER VALORA HOLDING AG

165 Erfolgsrechnung

166 Bilanz vor Gewinnverwendung

168 Anhang der Jahresrechnung

174 Verwendung des Bilanzgewinns

175 Bericht der Revisionsstelle

176 INFORMATIONEN FÜR INVESTOREN

176 Die Valora Aktie

180 5-Jahres-Übersicht

FINANZKOMMENTAR

Die Valora Gruppe schliesst das Geschäftsjahr 2015 über den kommunizierten Ergebniserwartungen mit einem EBIT von CHF 55.1 Mio. ab. Adjustiert um Währungseinflüsse und das Impairment im Vorjahr wächst der EBIT der Gruppe um +27.0% (CHF +11.7 Mio.) bei einer Steigerung der EBIT Marge um +0.3 %-Punkte auf 2.7%. Damit ist die Gruppe ihren Mittelfristzielen einen grossen Schritt nähergekommen. Bereinigt um Einmaleffekte liegt das Betriebsergebnis bei CHF 62.2 Mio. Die Nettoumsatzerlöse sind um +7.5% auf CHF 2077.4 Mio. angestiegen. In lokaler Währung liegt eine Steigerung um +12.1% vor.

Retail CH/AT verzeichnet hervorragende operative Fortschritte, trotz anspruchsvoller makroökonomischer Rahmenbedingungen. Retail DE/LU hat sich stabilisiert und ist auf Wachstumskurs. Ditsch/Brezelkönig weist im Bereich Business to Business (B2B) ein starkes Wachstum auf. Der Filialbereich behauptet sich in einem schwierigen Marktumfeld und verzeichnet in der zweiten Jahreshälfte eine Erholung. Die internationale Expansion des Formats Brezelkönig wurde im Berichtsjahr initiiert. Bis zum Jahresende 2015 wurden insgesamt fünf Verkaufsstellen in Wien und Paris eröffnet.

Naville bestätigt die hohen Erwartungen und erweist sich als profitable und erfolgreiche Akquisition. Die Integration schreitet gemäss Plan voran. Synergieeffekte werden erstmals zum Halbjahr 2016 sichtbar werden, der Gesamtjahreseffekt wird ab 2017 realisiert. Die mögliche Veräusserung von Naville Distribution (Presse-/Warengrossist und Logistikdienstleister) sowie der Liegenschaft in Genf ist eingeleitet und wird in 2016 erwartet.

Mit dem Verkauf der Division Trade zum 31.12.2015 hat die Valora Gruppe zudem die Fokussierung auf das Kerngeschäft weitgehend abgeschlossen. Der Konzern ist nun klar positioniert als Retailer mit einem Verkaufstellennetzwerk attraktiver Formate in 5 Ländern und kontrollierter Wertschöpfungskette inklusive erstklassiger Laugengebäckproduktion, Eigenmarken und Dienstleistungen.

Das Ergebnis aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, in dem der Verkauf der Division Trade abgebildet ist, beträgt CHF -75.6 Mio. Dies führt zu einem Konzernergebnis von CHF -28.8 Mio. im Vergleich zu CHF 6.3 Mio. im Vorjahr.

Auch die Cash Flow- und Bilanzkennzahlen verzeichnen Fortschritte: Der Free Cash Flow für das Geschäftsjahr 2015 beträgt CHF 82.3 Mio. Dies entspricht einer Steigerung zum Vorjahr von CHF +48.3 Mio., wesentlich beeinflusst durch höheren EBITDA, selektivere Investitionen und die Reduktion der Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen. Der ROCE liegt bei 6.1%, adjustiert um das Impairment bei Retail DE/LU im Vorjahr liegt eine Steigerung um +1.0 %-Punkte vor. Bereinigt um die Einmaleffekte in 2015 beträgt der ROCE 6.9%. Die Verschuldungsquote ist auf 2.1x EBITDA gesunken.

A NETTOUMSATZERLÖSE

<i>Nettoumsatzerlös (NE) – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2015	2015 Anteil	2014	2014 Anteil	Veränderung	Veränderung in lokaler Währung
in Mio. CHF						
Valora Retail CH / AT	1 173.3	56.5 %	1 232.5	63.8 %	-4.8 %	-4.6 %
Valora Retail DE / LU	452.4	21.8 %	479.6	24.8 %	-5.7 %	+7.2 %
Naville	240.0	11.6 %	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Valora Retail	1 865.7	89.8 %	1 712.1	88.6 %	+9.0 %	+12.9 %
Ditsch/Brezelkönig	211.6	10.2 %	220.5	11.4 %	-4.0 %	+5.4 %
Übrige	0.1	0.0 %	0.0	0.0 %	n.a.	n.a.
Total Gruppe	2 077.4	100.0 %	1 932.6	100.0 %	+7.5 %	+12.1 %
Schweiz	1 452.9	69.9 %	1 272.3	65.8 %	+14.2 %	+14.2 %
Ausland	624.5	30.1 %	660.3	34.2 %	-5.4 %	+7.5 %

Die erzielten Nettoumsatzerlöse der Valora Gruppe für das Geschäftsjahr 2015 betragen CHF 2077.4 Mio. In lokaler Währung liegt der Anstieg bei +12.1%. Das Wachstum ist positiv beeinflusst durch die erstmalige Konsolidierung von Naville ab März 2015 sowie die starke Performance bei Retail DE/LU und im Bereich B2B bei Ditsch/Brezelkönig. Das organische Wachstum der Nettoerlöse liegt in lokaler Währung bei -0.9%.

Die Division Valora Retail steigert die Nettoumsatzerlöse im Geschäftsjahr 2015 in lokaler Währung um +12.9% auf CHF 1865.7 Mio.

Von Retail CH/AT resultiert mit CHF 1173.3 Mio. der grösste Umsatzanteil (Vorjahr: CHF 1232.5 Mio.). In lokaler Währung liegt ein Rückgang der Erlöse um -4.6% vor. Dies ist insbesondere auf die Schliessung von netto 31 Verkaufsstellen, primär Kioskstandorten an peripheren Lagen, zurückzuführen. Auf vergleichbarer Fläche bleiben die Umsätze im schwachen Konsumumfeld in der Schweiz unter Vorjahr (-3.6%), insbesondere durch die Warengruppen Presse (-9.6% auf vergleichbarer Fläche) und Tabak (-2.8% auf vergleichbarer Fläche).

Retail DE/LU weist in lokaler Währung ein Wachstum der Nettoumsatzerlöse von +7.2% auf. Treiber sind insbesondere die Umsatzsteigerung auf vergleichbarer Fläche von +2.8% sowie eine höhere Anzahl Eigenstellen. Vor allem die Warengruppen Tabak, Dienstleistungen und Food wachsen stark. Das Wachstum im Bereich Food ist wesentlich auf Sortimentsoptimierungen und die Forcierung der Eigenmarke ok.- auf dem deutschen Markt zurückzuführen. In Schweizer Franken verzeichnet Retail DE/LU Nettoumsatzerlöse in der Höhe von CHF 452.4 Mio. Diese liegen wechsellkursbedingt -5.7% unter Vorjahr.

Die per März 2015 erstmals konsolidierte Akquisition Naville trägt CHF 240.0 Mio. zum Nettoumsatzerlös der Division Valora Retail bei. Dabei resultieren CHF 185.6 Mio. aus dem Geschäftsbereich Retail und CHF 54.4 Mio. aus dem Bereich Distribution (mit Dritten). Die Umsatzentwicklung auf vergleichbarer Fläche verzeichnet in der zweiten Jahreshälfte eine Erholung. Im Gesamtjahr 2015 führt die anspruchsvolle Situation im Schweizer Detailhandel zu einem Rückgang von -2.9%.

Bei Ditsch/Brezelkönig steigen die Nettoerlöse in lokaler Währung um +5.4% auf CHF 211.6 Mio. Die Umsatzsteigerung ist getrieben durch ein starkes Wachstum im Bereich B2B und durch Expansion im Filialbereich mit netto +6 Verkaufsstellen in Deutschland, +4 in der Schweiz und +5 in der internationalen Expansion. Auf vergleichbarer Fläche kann im zweiten Halbjahr in Deutschland eine deutliche Erholung (+1.5%) festgestellt werden. Im Gesamtjahr liegt Deutschland auf Vorjahresniveau (-0.4%), bereinigt um die negativen Effekte der Bahnstreiks bei +0.5%. Die Entwicklung in der Schweiz liegt bei -6.1%, beeinflusst durch den starken Franken und die veränderten Einkaufsmuster.

B BRUTTOGEWINN

<i>Bruttogewinn – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2015	2015 Anteil	2015 % NE	2014	2014 Anteil	2014 % NE	Veränderung	Veränderung in lokaler Währung
in Mio. CHF								
Valora Retail CH/AT	433.9	51.3 %	37.0%	446.3	56.9%	36.2%	-2.7%	-2.6%
Valora Retail DE/LU	156.9	18.6 %	34.7%	174.3	22.2%	36.3%	-10.0%	+2.5%
Naville	94.7	11.2 %	39.4%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Valora Retail	685.5	81.1 %	36.7%	620.6	79.1%	36.2%	+10.5%	+14.5%
Ditsch/Brezelkönig	159.7	18.9 %	75.5%	164.0	20.9%	74.4%	-2.6%	+6.7%
Übrige	0.1	0.0 %	n.a.	0.0	0.0%	n.a.	n.a.	n.a.
Total Gruppe	845.3	100.0 %	40.7%	784.6	100.0%	40.6%	+7.7%	+13.0%

Der Bruttogewinn beträgt CHF 845.3 Mio. bei einer Marge von 40.7%. In lokaler Währung liegt das Wachstum bei +13.0%, getrieben durch höhere Umsätze bei Retail DE/LU und Ditsch/Brezelkönig, die Verbesserung der Bruttogewinnmarge um +0.8 %-Punkte bei Retail CH/AT sowie die Erstkonsolidierung von Naville.

In der Division Retail steigt der Bruttogewinn in lokaler Währung um +14.5% auf CHF 685.5 Mio. Die Marge verbessert sich um +0.5 %-Punkte auf 36.7%.

Retail CH/AT verzeichnet im Geschäftsjahr 2015 einen Bruttogewinn von CHF 433.9 Mio. im Vergleich zu CHF 446.3 Mio. im Vorjahr. Die Marge steigt durch höhere Promotionserlöse und Optimierungen im Warenmanagement um +0.8 %-Punkte auf 37.0%, während das Volumen insbesondere durch Filialschliessungen abnimmt.

Retail DE/LU weist einen Bruttogewinn von CHF 156.9 Mio. bei einer Marge von 34.7% aus. Bereinigt um den negativen Währungseffekt liegt eine Steigerung um CHF +3.8 Mio. oder +2.5% vor, getrieben durch das Umsatzwachstum sowie durch höhere Promotionserlöse. Enthalten ist der bereits im Halbjahr 2015 erwähnte Einmaleffekt aus der Bereinigung von Pressebeständen.

Naville erzielt in den Monaten März bis Dezember 2015 einen Bruttogewinn von CHF 94.7 Mio. bei einer Marge von 39.4%. Enthalten ist der bereits zum Halbjahr 2015 genannte einmalige Ertrag (CHF 1.0 Mio.).

Der Bruttogewinn von Ditsch/Brezelkönig für das Geschäftsjahr 2015 beträgt CHF 159.7 Mio. Bereinigt um negative Währungseinflüsse wächst der Bruttogewinn um +6.7% durch die genannte Umsatzsteigerung wie auch die Verbesserung der Marge. Diese steigt insbesondere durch Portfolio-Massnahmen im Bereich B2B um +0.9 %-Punkte auf 75.5%.

C BETRIEBSKOSTEN, NETTO

<i>Betriebskosten, netto – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2015	2015 Anteil	2015 % NE	2014	2014 Anteil	2014 % NE	Veränderung	Veränderung adjustiert ¹⁾
in Mio. CHF								
Valora Retail CH/AT	-413.4	52.3 %	-35.2 %	-429.3	56.9 %	-34.8 %	-3.7 %	-3.5 %
Valora Retail DE/LU	-145.1	18.4 %	-32.1 %	-181.3	24.1 %	-37.8 %	-20.0 %	+0.1 %
Naville	-84.1	10.6 %	-35.0 %	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Valora Retail	-642.5	81.3 %	-34.4 %	-610.6	81.0 %	-35.7 %	+5.2 %	+12.1 %
Ditsch/Brezelkönig	-132.7	16.8 %	-62.7 %	-132.8	17.6 %	-60.3 %	-0.1 %	+9.8 %
Übrige	-14.9	1.9 %	n.a.	-10.7	1.4 %	n.a.	+39.6 %	+38.8 %
Total Gruppe	-790.2	100.0 %	-38.0 %	-754.1	100.0 %	-39.0 %	+4.8 %	+12.1 %

¹⁾ adjustiert um Währungseinflüsse und das Impairment bei Retail DE/LU im Vorjahr.

Die Betriebskosten, netto, betragen CHF –790.2 Mio. und liegen bereinigt um Währungseinflüsse und das Impairment bei Retail DE/LU im Vorjahr durch die erstmalige Konsolidierung von Naville um CHF –85.2 Mio. höher.

Die Division Retail weist Betriebskosten, netto, von CHF –642.5 Mio. aus im Vergleich zu CHF –610.6 Mio. im Vorjahr.

Retail CH/AT reduziert die Kostenbasis um CHF +15.8 Mio, davon CHF +0.9 Mio. durch den veränderten EUR/CHF-Umrechnungskurs. Die Reduktion ist insbesondere auf tiefere Kosten nach Filialschliessungen sowie auf Effizienzsteigerungen zurückzuführen. Die Kosten enthalten in 2015 zudem Einmalaufwendungen für Restrukturierung (CHF –1.8 Mio.) und eine Wertberichtigung in Österreich (CHF –1.2 Mio.).

Bei Retail DE/LU sind die Betriebskosten, netto, um CHF +36.2 Mio. auf CHF –145.1 Mio. gesunken. Bereinigt um Währungseinflüsse und das Impairment in 2014 liegen die Kosten trotz gestiegener Umsätze, Einführung des Mindestlohns in Deutschland und mehr Eigenstellen auf Vorjahresniveau. Die Kostenquote wird dabei um +2.3 %-Punkte reduziert.

Naville verzeichnet Betriebskosten, netto, in der Höhe von CHF –84.1 Mio. bei einer Kostenquote von –35.0%. Darin enthalten sind konzernale Umlagen und Kosten für Restrukturierungsmassnahmen.

Bei Ditsch/Brezelkönig liegen die Betriebskosten, netto, von CHF –132.7 Mio. auf Vorjahresniveau. Unter Bereinigung des Währungseinflusses liegt ein Anstieg um CHF –11.8 Mio. vor, im Wesentlichen bedingt durch höhere Volumen im Bereich B2B sowie durch höhere Kosten im Filialbereich nach der Einführung des Mindestlohns in Deutschland und Initialkosten für die internationale Expansion.

Im Bereich Übrige haben sich die Betriebskosten, netto, um CHF –4.1 Mio. erhöht. Darin enthalten sind Kosten für die erfolgreiche Lancierung des neuen Geschäftsfeldes Finanzdienstleistungen (bob Finance AG) sowie dessen laufenden Betrieb in der zweiten Jahreshälfte. Darüber hinaus sind Steuerkosten im Zusammenhang mit der Ablösung des Long-Term-Incentive Plans für die Konzernleitung angefallen.

D BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)

<i>Betriebsergebnis – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2015	2015 Anteil	2015 % NE	2014	2014 Anteil	2014 % NE	Veränderung	Veränderung adjustiert ¹⁾
in Mio. CHF								
Valora Retail CH / AT	20.5	37.3 %	1.7 %	17.0	55.7 %	1.4 %	+21.1 %	+20.7 %
Valora Retail DE / LU	11.8	21.5 %	2.6 %	-7.0	-23.0 %	-1.5 %	n.a.	+45.1 %
Naville	10.6	19.2 %	4.4 %	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Valora Retail	43.0	78.0 %	2.3 %	10.0	32.7 %	0.6 %	+331.9 %	+70.3 %
Ditsch/Brezelkönig	26.9	48.9 %	12.7 %	31.2	102.3 %	14.1 %	-13.5 %	-6.4 %
Übrige	-14.8	-26.9 %	n.a.	-10.7	-35.0 %	n.a.	+39.0 %	+40.1 %
Total Gruppe	55.1	100.0 %	2.7 %	30.5	100.0 %	1.6 %	+81.0 %	+27.0 %

¹⁾ adjustiert um Währungseinflüsse und das Impairment bei Retail DE/LU im Vorjahr.

Die Valora Gruppe verzeichnet für das Geschäftsjahr 2015 einen EBIT von CHF 55.1 Mio. bei einer Marge von 2.7%. Adjustiert um Währungseinflüsse und das Impairment in 2014 steigt das Ergebnis um CHF +11.7 Mio. (+27.0%). Zusätzlich sind im Ergebnis 2015 CHF -7.1 Mio. Einmaleffekte enthalten. Bereinigt liegt der EBIT bei CHF 62.2 Mio.

Die Division Retail erzielt einen EBIT von CHF 43.0 Mio. im Vergleich zu CHF 10.0 Mio. im Vorjahr. Enthalten ist der Ergebnisbeitrag der erstmals per März 2015 konsolidierten Akquisition Naville. Das Vorjahresergebnis war durch ein Impairment bei Retail DE/LU belastet (CHF -16.7 Mio.).

Retail CH/AT verzeichnet ein Wachstum gegenüber Vorjahr von CHF +3.6 Mio. oder +21.1% auf CHF 20.5 Mio. Die Steigerung ist wesentlich auf Massnahmen zur Margenverbesserung, konsequentes Kostenmanagement und Portfoliooptimierungen zurückzuführen. Im Ergebnis 2015 sind Einmalkosten für Restrukturierung und eine Wertberichtigung in Österreich enthalten. Bereinigt man das Betriebsergebnis um diese, resultiert ein EBIT von CHF 23.5 Mio. und eine EBIT Marge von 2.0%.

Retail DE/LU erwirtschaftet einen EBIT von CHF 11.8 Mio. im Vergleich zu CHF -7.0 Mio. im Vorjahr. Adjustiert um das Impairment in 2014 und Währungseinflüsse steigert der Bereich den EBIT um CHF +3.7 Mio., getrieben durch das Bruttogewinnwachstum. In 2015 sind die bereits zum Halbjahr erwähnten Einmalaufwendungen aus der Bereinigung von Pressebeständen enthalten. Ohne diesen Effekt liegt der EBIT von Retail DE/LU bei CHF 14.6 Mio. und die EBIT Marge bei 3.2%.

Naville trägt mit ihren Geschäftsbereichen Retail und Distribution mit einem EBIT von CHF 10.6 Mio. und einer EBIT Marge von 4.4% erstmals zum Ergebnis der Valora Gruppe bei. Enthalten sind die bereits zum Halbjahr erwähnten einmaligen Erträge. Bereinigt um diese erzielte Naville einen EBIT von CHF 9.6 Mio. bei einer Marge von 4.0%. Dabei trägt Naville auch die Kosten aus konzernalen Umlagen und von Restrukturierungsmassnahmen.

Ditsch/Brezelkönig weist einen EBIT von CHF 26.9 Mio. aus im Vergleich zu CHF 31.2 Mio. im Vorjahr. Die EBIT Marge liegt bei 12.7%. Adjustiert um negative Währungseinflüsse liegt das Ergebnis um CHF -1.9 Mio. unter Vorjahr, beeinflusst durch die anspruchsvolle Situation im

Schweizer Detailhandel, durch die Einführung des Mindestlohns und Bahnstreiks in Deutschland sowie durch Initialkosten für die internationale Expansion. Dabei steigert die Division in der zweiten Jahreshälfte das Ergebnis um CHF +0.7 Mio. im Vergleich zum zweiten Halbjahr 2014 und verkürzt somit den Rückstand aus dem ersten Halbjahr.

Im Bereich Übrige (im Wesentlichen bob Finance und Corporate) liegt das Betriebsergebnis um CHF -4.2 Mio. unter Vorjahr bei CHF -14.8 Mio. Darin enthalten sind Einmalaufwendungen für die erfolgreiche Lancierung des neuen Geschäftsfeldes Finanzdienstleistungen innerhalb der neugegründeten Firma bob Finance AG sowie für Steuerkosten im Zusammenhang mit der Ablösung des Long-Term-Incentive Plans für die Konzernleitung. Bereinigt um diese Einmaleffekte liegt der EBIT bei CHF -12.5 Mio.

E ERGEBNIS AUS NICHT WEITERGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN

Das Ergebnis aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen beläuft sich auf CHF -75.6 Mio. im Vergleich zu CHF -9.1 Mio. im Vorjahr. Enthalten ist der Buchverlust aus dem Verkauf der Division Trade.

Per 31.12.2015 wurde die Division Trade zu einem Unternehmenswert (Enterprise Value) von CHF 45 Mio. an den Aurelius Konzern mit Sitz in München veräussert. Enthalten ist eine Earn-out-Komponente von CHF 20 Mio. Insbesondere aufgrund der Auflösung von Währungsumrechnungsdifferenzen und der Ablösung von Intercompany Loans schliesst die Division Trade das Geschäftsjahr 2015 mit einem Reinverlust von CHF -76.5 Mio. ab. Davon resultieren CHF -31.8 Mio. aus dem laufenden Ergebnis der ehemaligen Division, wesentlich beeinflusst durch Goodwill Impairment und Wertberichtigung von immateriellen Vermögensgütern. Der Buchverlust aus dem Verkauf der Division beträgt CHF -44.7 Mio.

Zusätzlich ist im Ergebnis aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen der Gewinn der veräusserten Warenlogistik (CHF 0.9 Mio.) enthalten.

F FINANZERGEBNIS, STEUERN UND KONZERNERGEBNIS

Der Verlust aus dem Verkauf der Division Trade führt zu einem Konzernergebnis von CHF -28.8 Mio. im Vergleich zu CHF 6.3 Mio. im Vorjahr.

Das Finanzergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen liegt auf Vorjahresniveau (CHF -17.2 Mio.). Dabei kompensiert tieferer Zinsaufwand die Auswirkungen des SNB Entscheids auf die Cash Bestände.

Für das Geschäftsjahr 2015 verzeichnet die Valora Gruppe einen Steuerertrag in Höhe von CHF 8.9 Mio. Dieser setzt sich zusammen aus CHF -4.9 Mio. laufenden Ertragssteuern und CHF 13.8 Mio. latenten Ertragssteuern.

Das Konzernergebnis beläuft sich damit auf CHF -28.8 Mio. im Vergleich zu CHF 6.3 Mio. im Vorjahr.

G LIQUIDITÄT, CASHFLOW UND BILANZKENNZAHLEN

<i>Kennzahlen</i>	2015	2014
in Mio. CHF		
EBITDA ¹⁾	117.6	109.3
Cashflow aus operativer Tätigkeit ¹⁾	125.5	91.9
Free Cashflow vor Erwerb/Verkauf von Tochtergesellschaften ¹⁾	82.3	34.0
Eigenkapital	506.0	630.6
Eigenkapitalquote	41.5 %	44.0 %
Konzernergebnis	-28.8	6.3
Nettoverschuldung	251.1	181.9
Net Working Capital ¹⁾	60.0	49.2
Gewinn je Aktie in CHF ¹⁾	12.51	3.13
Free Cashflow je Aktie in CHF ¹⁾	24.52	10.05

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

Im Free Cash Flow verzeichnet die Valora Gruppe eine Steigerung um +141.8% auf CHF 82.3 Mio. Die Eigenkapitalquote liegt bei 41.5% und die Nettoverschuldung beträgt CHF 251.1 Mio.

Der Free Cash Flow steigt um CHF +48.3 Mio. auf CHF 82.3 Mio. Dabei liegt das Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation (EBITDA) um CHF +8.3 Mio. höher bei CHF 117.6 Mio. Adjustiert um Währungseinflüsse beträgt der Anstieg des EBITDA CHF +13.9 Mio. Das Wachstum des Free Cashflow ist zudem insbesondere auf tiefere operative Investitionsausgaben sowie einen einmaligen positiven Cash-Effekt durch die Reduktion des Nettoumlaufvermögens zurückzuführen.

Das Net Working Capital liegt durch die erstmalige Konsolidierung von Naville um CHF +10.8 Mio. über Vorjahr, ohne Effekt auf den Free Cashflow. Die Eigenkapitalquote des Konzerns liegt bei soliden 41.5% (44.0% im Vorjahr). Absolut ist die Nettoverschuldung insbesondere durch die Akquisition von Naville von CHF 181.9 Mio. per Jahresende 2014 auf CHF 251.1 Mio. angestiegen. Im zweiten Halbjahr 2015 hat sich die Verschuldungsquote von 2.6x EBITDA auf 2.1x EBITDA reduziert.

H RETURN ON CAPITAL EMPLOYED

ROCE¹⁾ – fortgeführte Geschäftsbereiche

	2015	2014	Veränderung in %-Punkten	Veränderung in %-Punkten adjustiert ³⁾
in %				
Valora Retail CH/AT	10.2%	8.1%	+2.1%	+2.1%
Valora Retail DE/LU	8.2%	-3.8%	+12.0%	+2.9%
Naville	11.8%	n.a.	n.a.	n.a.
Valora Retail	9.9%	2.5%	+7.4%	+3.0%
Ditsch/Brezelkönig	7.1%	7.6%	-0.4%	-0.4%
Total Gruppe²⁾	6.1%	3.3%	+2.8%	+1.0%

¹⁾ Capital Employed berechnet als Mittelwert der letzten 13 Monate. EBIT als Summe der letzten 12 Monate.

²⁾ Die Gruppe beinhaltet im EBIT konzernale Kosten und im investierten Kapital die liquiden Mittel fortgeführter Geschäftsbereiche.

³⁾ adjustiert um das Impairment bei Retail DE/LU im Vorjahr.

Der ROCE für das Geschäftsjahr 2015 liegt bei 6.1%, adjustiert um das Impairment bei Retail DE/LU in 2014 um +1.0 %-Punkte über Vorjahr. Bereinigt um die Einmaleffekte im Geschäftsjahr 2015 beträgt der ROCE 6.9%.

Der Return On Capital Employed (ROCE), zentrale interne Profitabilitätskennzahl der Valora Gruppe, setzt den erzielten EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich investierten Kapital. Aus fortgeführten Geschäftsbereichen beträgt der ROCE für das Geschäftsjahr 2015 6.1%. Das um das Impairment adjustierte Wachstum liegt bei +1.0%, im Wesentlichen bedingt durch den gestiegenen EBIT im bestehenden Geschäft sowie durch die erstmalige Konsolidierung der profitablen Akquisition Naville. Bereinigt um die in Kapitel D genannten Einmaleffekte im Geschäftsjahr 2015 liegt der ROCE bei 6.9%.

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2015	%	2014	%
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)					
Nettoumsatzerlös	8	2 077 425	100.0	1 932 571	100.0
Waren- und Materialaufwand		-1 232 146	-59.3	-1 148 000	-59.4
Personalaufwand	9	-277 061	-13.3	-277 411	-14.3
Übriger Betriebsaufwand	10	-457 553	-22.0	-407 872	-21.1
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	20, 21, 22	-62 468	-3.0	-78 834	-4.1
Sonstiger Ertrag	11	8 176	0.4	15 986	0.8
Sonstiger Aufwand	11	-1 259	-0.1	-5 987	-0.3
Betriebsergebnis (EBIT)	8	55 114	2.7	30 453	1.6
Finanzaufwand	12	-18 853	-0.9	-17 581	-0.9
Finanzertrag	13	1 619	0.1	464	0.0
Gewinn vor Ertragsteuern		37 880	1.9	13 336	0.7
Ertragsteuern	14	8 922	0.4	2 074	0.1
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		46 802	2.3	15 410	0.8
Reinverlust aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	7	-75 597	-3.7	-9 110	-0.5
(Reinverlust)/Reingewinn		-28 795	-1.4	6 300	0.3
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		-34 394	-1.6	2 269	0.1
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 800	0.2	4 800	0.2
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber		-29 594	-1.4	7 069	0.3
Nicht beherrschende Anteile		799	0.0	-769	0.0
<i>(Verlust) / Gewinn je Aktie</i>					
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	12.51		3.13	
aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	-22.75		-2.46	
aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	-10.24		0.67	

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 101 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG

	Erläuterungen	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
(Reinverlust)/Reingewinn		-28 795	6 300
Versicherungsmathematische Verluste vor Ertragsteuern	30	-21 125	-25 504
Ertragsteuern	30	4 232	5 159
Positionen, die nicht erfolgswirksam umgegliedert werden		-16 893	-20 345
Cash Flow Hedge		2 261	-2 123
Umrechnungsdifferenzen		-19 297	-27 470
(Bewertungsverluste)/-gewinne auf zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen vor Ertragsteuern		-7	8
Ertragsteuern		2	-2
Positionen, die bei Erfüllung bestimmter Bedingungen erfolgswirksam umgegliedert werden		-17 041	-29 587
Sonstiges Gesamtergebnis		-33 934	-49 932
Gesamtergebnis		-62 729	-43 632
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		-68 214	-47 631
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 800	4 800
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber		-63 414	-42 831
Nicht beherrschende Anteile		685	-801

Das Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre ist wie folgt aufgeteilt:

Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus fortgeführten Geschäftsbereichen	-7 098	-38 020
Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	-61 116	-9 611
Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre	-68 214	-47 631

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 101 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZ

AKTIVEN

	Erläuterungen	31.12.2015	%	31.12.2014	%
in CHF 000					
<i>Umlaufvermögen</i>					
Flüssige Mittel	16	116 308		129 047	
Aktive derivative Finanzinstrumente	33	61		883	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17	56 278		33 738	
Warenvorräte	18	147 772		142 376	
Laufende Ertragsteuerforderungen		1 718		8	
Übrige kurzfristige Forderungen	19	48 420		52 375	
Umlaufvermögen		370 557	30.4%	358 427	25.0%
Aktiven aus Veräusserungsgruppe	7	5 655		303 682	
Total Umlaufvermögen		376 212	30.8%	662 109	46.2%
<i>Anlagevermögen</i>					
Sachanlagen	20	233 373		224 262	
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	22	513 172		471 755	
Renditeliegenschaften	21	622		3 580	
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	25	50		50	
Finanzanlagen	24	42 259		18 075	
Vorsorgeaktivum	30	13 633		30 099	
Latente Ertragsteueraktiven	14	40 855		24 336	
Total Anlagevermögen		843 964	69.2%	772 157	53.8%
Total Aktiven		1 220 176	100.0%	1 434 266	100.0%

PASSIVEN

	Erläuterungen	31.12.2015	%	31.12.2014	%
in CHF 000					
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	26	1 651		1 413	
Passive derivative Finanzinstrumente	33	3 394		4 065	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	27	143 962		126 832	
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		10 532		8 978	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	28	116 189		71 218	
Kurzfristige Verbindlichkeiten		275 728	22.6%	212 506	14.8%
Verbindlichkeiten aus Veräusserungsgruppe	7	5 603		172 809	
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		281 331	23.0%	385 315	26.8%
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>					
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	26	368 992		384 430	
Langfristige Pensionsverpflichtungen	30	18 288		1 135	
Langfristige Rückstellungen	29	11 412		398	
Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten	14	34 138		32 387	
Total langfristige Verbindlichkeiten		432 830	35.5%	418 350	29.2%
Total Fremdkapital		714 161	58.5%	803 665	56.0%
<i>Eigenkapital</i>					
Aktienkapital	37	3 436		3 436	
Eigene Aktien		-26 849		-15 701	
Hybrid-Eigenkapital		119 098		119 098	
Marktwertanpassung Finanzinstrumente		-7 083		-9 339	
Gewinnreserven		503 745		599 272	
Kumulative Umrechnungsdifferenzen		-86 359		-67 176	
Eigenkapital der Valora Holding AG		505 988	41.5%	629 590	43.9%
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital		27		1 011	
Total Eigenkapital		506 015	41.5%	630 601	44.0%
Total Passiven		1 220 176	100.0%	1 434 266	100.0%

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 101 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG

	Erläuterungen	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Betriebsergebnis (EBIT)		55 114	30 453
<i>Elimination nicht-barer Transaktionen im Betriebsergebnis (EBIT)</i>			
Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen und Renditeliegenschaften	20, 21	45 428	44 808
Amortisation immaterielles Anlagevermögen	22	17 040	34 026
Verluste aus Verkauf von Anlagevermögen, netto	11	961	2 919
Anteilsbasierte Vergütung	31	883	575
Zunahme Pensionsverpflichtungen		2 221	1 839
Übrige nicht-bare Transaktionen		1 953	-4 970
(Abnahme)/Zunahme übrige langfristige Verbindlichkeiten		-289	183
<i>Veränderung des betrieblichen Nettoumlaufvermögens ohne die Effekte aus Kauf und Verkauf von Geschäftseinheiten</i>			
(Zunahme)/Abnahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-7 457	1 308
Abnahme Warenvorräte		7 324	1 448
Abnahme übriges Umlaufvermögen		10 919	21 296
Abnahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-3 597	-4 345
Zunahme/(Abnahme) übrige Verbindlichkeiten		13 297	-20 492
Betriebliche Netto-Einnahmen		143 797	109 048
Bezahlte Zinsen		-14 903	-13 303
Ertragsteuerzahlungen		-4 126	-4 667
Erhaltene Zinsen		673	813
Erhaltene Dividenden		33	30
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		125 474	91 921
Netto-(Ausgaben)/Einnahmen aus operativer Tätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		-4 369	15 629
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit		121 105	107 550
<i>Geldflüsse aus Investitionstätigkeit</i>			
Investitionen in Sachanlagen	20	-40 339	-52 901
Einnahmen aus Verkauf von Sachanlagen	20	2 224	687
Einnahmen aus Verkauf von Renditeliegenschaften	21	2 963	0
Erwerb von Tochtergesellschaften, abzüglich erworbener flüssiger Mittel	6	-86 020	-839
Veräusserung von Tochtergesellschaften, abzüglich veräusserter flüssiger Mittel	7	-3 616	52 385
Veräusserung/(Erwerb) von Finanzanlagen		1 498	-258
Erwerb von übrigen immateriellen Werten	22	-8 171	-5 855
Einnahmen aus Verkauf von übrigen immateriellen Werten	22	193	196
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		-131 268	-6 585
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		-384	-3 199
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit		-131 652	-9 784

	Erläuterungen	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit</i>			
Aufnahme/(Zahlung) von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten, netto		582	-7 338
Aufnahme von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	26	274	115
Zahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	26	-326	-4 829
Kauf eigener Aktien		-23 202	-11 370
Verkauf eigener Aktien		9 449	3 439
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber		-4 800	-4 800
Dividenden an Aktionäre der Valora Holding AG		-42 184	-42 633
Netto-Ausgaben aus Finanzierungstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		-60 207	-67 416
Netto-(Ausgaben)/Einnahmen aus Finanzierungstätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		-4 599	1 681
Netto-Ausgaben aus Finanzierungstätigkeit		-64 806	-65 735
Netto-(Abnahme)/Zunahme flüssige Mittel		-75 353	32 031
Währungseinfluss auf flüssige Mittel		-8 766	-5 900
Flüssige Mittel Anfang Jahr		201 104	174 973
Flüssige Mittel Ende Jahr gemäss Bilanz der fortgeführten Geschäftsbereiche	16	116 308	
Flüssige Mittel Ende Jahr gemäss Bilanz der Veräusserungsgruppe	7	677	
Flüssige Mittel Ende Jahr		116 985	201 104

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 101 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTER EIGENKAPITALNACHWEIS

Eigenkapital

	Eigenkapital der Valora Holding AG								
	Aktienkapital	Eigene Aktien	Hybrid-Eigenkapital	Marktwertanpassung Finanzinstrumente	Gewinnreserven	Kumulative Umrechnungs- differenzen	Total Eigenkapital der Valora Holding AG	Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital	Total Eigenkapital
in CHF 000									
Bestand am 31. Dezember 2013	3 436	-8 015	119 098	-7 222	660 530	-39 738	728 089	2 177	730 266
Reingewinn					7 069		7 069	-769	6 300
Sonstiges Gesamtergebnis				-2 117	-20 345	-27 438	-49 900	-32	-49 932
Gesamtergebnis				-2 117	-13 276	-27 438	-42 831	-801	-43 632
Anteilsbasierte Vergütung					575		575		575
Dividende an Aktionäre					-42 633		-42 633	-365	-42 998
Zugang eigener Aktien		-11 370					-11 370		-11 370
Abgang eigener Aktien		3 684			-1 124		2 560		2 560
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					-4 800		-4 800		-4 800
Bestand am 31. Dezember 2014	3 436	-15 701	119 098	-9 339	599 272	-67 176	629 590	1 011	630 601
Reinverlust					-29 594		-29 594	799	-28 795
Sonstiges Gesamtergebnis				2 256	-16 893	-19 183	-33 820	-114	-33 934
Gesamtergebnis				2 256	-46 487	-19 183	-63 414	685	-62 729
Anteilsbasierte Vergütung					883		883		883
Dividende an Aktionäre					-42 184		-42 184	-529	-42 713
Zugang eigener Aktien		-23 202					-23 202		-23 202
Abgang eigener Aktien		12 054			-2 939		9 115		9 115
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					-4 800		-4 800		-4 800
Abgang nicht-beherrschende Anteile								-1 140	-1 140
Bestand am 31. Dezember 2015	3 436	-26 849	119 098	-7 083	503 745	-86 359	505 988	27	506 015

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 101 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

ANHANG DER KONZERNRECHNUNG

1 INFORMATIONEN ZUM KONZERN

Valora ist ein europaweit tätiger Handelskonzern. Die Muttergesellschaft Valora Holding AG mit Sitz in Muttenz, Schweiz, ist an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die Konzernrechnung der Valora für das Geschäftsjahr 2015 ist vom Verwaltungsrat am 3. März 2016 freigegeben worden. Sie unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung am 14. April 2016.

2 BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Grundlagen der Erstellung des Abschlusses. Die Konzernrechnung der Valora basiert grundsätzlich auf der Anwendung des Anschaffungskostenprinzips, ausgenommen sind derivative Finanzinstrumente und zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Konsolidierung basiert auf einheitlich erstellten Einzelabschlüssen der Konzerngesellschaften. Konzernwährung ist der Schweizer Franken (CHF). Sofern nichts Anderes angegeben, werden sämtliche Werte kaufmännisch auf CHF Tausend (CHF 000) gerundet.

Erklärung zur Übereinstimmung mit IFRS, OR und Kotierungsreglement. Die Konzernrechnung ist in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts (OR) erstellt worden und entspricht ausserdem den Bestimmungen des Kotierungsreglements der SIX Swiss Exchange.

Wichtigste Rechnungslegungsgrundsätze.

Die Konzernrechnung der Valora umfasst neben den Werten der Valora Holding AG, Muttenz, Schweiz, die Abschlüsse der Konzerngesellschaften nach folgenden Regeln:

Konsolidierte Gesellschaften. Von der Valora Holding AG beherrschte Konzerngesellschaften werden vollkonsolidiert. Zur Bestimmung, ob die Möglichkeit der Beherrschung besteht, werden auch vertragliche Vereinbarungen und andere Rechte berücksichtigt. Erworbene Konzerngesellschaften werden bei Erlangung der Beherrschung konsolidiert und bei Verlust der Beherrschung dekonsolidiert.

Konsolidierungsmethode. Alle konzerninternen Bestände, Erträge und Aufwendungen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Transaktionen werden in voller Höhe eliminiert. Bei allen Unternehmenszusammenschlüssen werden die identifizierbaren Aktiven, Passiven und Eventualverbindlichkeiten der übernommenen Gesellschaft auf den Erwerbszeitpunkt zum Verkehrswert bewertet und der Unterschied zwischen der Kaufpreisleistung und den zum Verkehrswert verbuchten Nettoaktiven als Goodwill aktiviert. Ein nicht beherrschender Anteil ist das Eigenkapital eines Tochterunternehmens, das den Valora Holding AG Aktionären weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet wird. Nicht beherrschende Anteile werden in der Konzernerfolgsrechnung, -gesamtergebnisrechnung und -bilanz separat ausgewiesen. Der Ausweis in der Konzernbilanz erfolgt innerhalb des Eigenkapitals, getrennt von dem auf die Aktionäre der Valora Holding AG entfallenden Eigenkapital. Der Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen wird als Eigenkapitaltransaktion bilanziert. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Buchwert der erworbenen nicht beherrschenden Anteile wird mit dem den Aktionären der Valora Holding AG zuzurechnenden Eigenkapital verrechnet.

Nicht konsolidierte Beteiligungen (assoziierte Gesellschaften / Joint Venture). Assoziierte Gesellschaften und Joint Ventures werden nach der Equity Methode einbezogen. Assoziierte Gesellschaften sind Gesellschaften, auf die Valora einen massgeblichen Einfluss ausübt, die sie jedoch nicht beherrscht. Massgeblicher Einfluss wird grundsätzlich bei einem Stimmenanteil von 20 bis 50% angenommen. Ein Joint Venture basiert auf einer gemeinsamen Vereinbarung, bei der die Parteien Rechte am Nettovermögen besitzen, im Gegensatz zu einer gemeinschaftlichen Tätigkeit, bei der die Partner direkte Rechte und Pflichten aus den Vermögenswerten und Schulden

ableiten, die zu einer anteilmässigen Einbeziehung führen. Bei der Equity-Methode wird die Beteiligung beim Erwerb zu Anschaffungskosten bilanziert und in der Position «Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures» ausgewiesen. Nach dem Erwerb wird dieser Wert um den Anteil von Valora an den Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften / Joint Ventures angepasst. Dabei werden die bei assoziierten Gesellschaften / Joint Ventures erfolgsneutral zu erfassenden Bewertungsgewinne / -verluste bei Valora im sonstigen Gesamtergebnis erfasst. Erhaltene Dividenden reduzieren den Beteiligungswert.

Konsolidierungskreis. Eine Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften ist in Erläuterung 39 aufgeführt.

Änderungen im Konsolidierungskreis. Valora hat am 27. Februar 2015 100 % der Anteile am Westschweizer Kleinflächenretailer Naville (LS Distributions Suisse SA), mit Sitz in Genf übernommen. Zusätzliche Informationen sind in Erläuterung 6 ersichtlich.

Weiter hat Valora im Berichtszeitraum die Valora Warenlogistik AG an die 7Days Media Services GmbH verkauft. Der Vertragsvollzug erfolgte am 30. Mai 2015.

Per 31. Dezember 2015 hat Valora den Verkauf der Division Trade an den Aurelius Konzern abgeschlossen. Der Kaufvertrag beinhaltet sämtliche Gesellschaften in der Schweiz, Österreich, Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland. Weitergehende Angaben zu diesen beiden Transaktionen sind in Erläuterung 7 offengelegt.

Valora hat per 31. Juli 2014 die Division Services an Thomas Kirschner, den Mehrheits-Gesellschafter des führenden deutschen Pressegrossisten PVG mit Sitz in Frankfurt am Main verkauft. Sämtliche Details zu dieser Veräusserung sind in der Erläuterung 7 ersichtlich.

3 ÄNDERUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Umgesetzte International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen. Die für die Jahresrechnung 2015 zu berücksichtigenden Änderungen der International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen hatten keine wesentlichen finanziellen Auswirkungen auf die Berichterstattung der Valora Gruppe.

Künftige Umsetzung von International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen. Ab 1. Januar 2016 treten die Annual Improvements 2012–14 Cycle (Jährliches Änderungsverfahren) in Kraft. Diese Änderungen haben keine wesentlichen finanziellen Auswirkungen auf die Berichterstattung der Valora Gruppe.

Noch nicht angewendet und derzeit analysiert werden die folgenden Änderungen von neuen Standards und Interpretationen, welche für die Valora Gruppe ab 1. Januar 2018 verpflichtend sind. Ab 1. Januar 2018 treten IFRS 15 Umsatzrealisation und IFRS 9 Finanzinstrumente in Kraft. IFRS 16 ersetzt IAS 17 und legt die Prinzipien über Ansatz, Bewertung, Präsentation und Offenlegung von Leasingverhältnissen dar. Die wichtigste Auswirkung von IFRS 16 für Valora ist die Verpflichtung für den Leasingnehmer, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten für fast alle Leasingverhältnisse zu bilanzieren. Dies führt zu einer Erhöhung der gesamten Aktiven und Verbindlichkeiten. Valora beurteilt derzeit die genauen Auswirkungen dieses neuen Standards. Der Standard ist für die am 1. Januar 2019 beginnende Berichtsperiode verbindlich anzuwenden.

4 ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE

Umrechnung von Fremdwährungen. Transaktionen in Fremdwährungen werden zum Wechselkurs per Transaktionsdatum umgerechnet. Zum Bilanzstichtag werden Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet und die entstehenden Umrechnungsdifferenzen erfolgswirksam verbucht.

Aktiven und Passiven von Konzerngesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Schweizer Franken ist, werden bei der Konsolidierung zum Wechselkurs am Bilanzstichtag in Schweizer Franken umgerechnet. Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung und andere Bewegungspositionen werden zum Durchschnittskurs der Berichtsperiode umgerechnet, sofern dies eine angemessene Näherung der Resultate ergibt, wie sie sich bei Anwendung der Transaktionskurse ergeben würde. Andernfalls werden Bewegungspositionen mit den effektiven Transaktionskursen umgerechnet. Umrechnungsdifferenzen, die sich aus der Umrechnung der Jahresrechnung von Konzerngesellschaften ergeben, werden in der Gesamtergebnisrechnung (sonstiges Gesamtergebnis) erfasst und separat ausgewiesen.

Umrechnungskurse der für Valora bedeutenden Fremdwährungen

	Durchschnittskurs 2015	Schlusskurs 31.12.2015	Durchschnittskurs 2014	Schlusskurs 31.12.2014
Euro, 1 EUR	1.068	1.084	1.215	1.203
Schwedische Krone, 100 SEK	11.42	11.79	13.36	12.74
Dänische Krone, 100 DKK	14.32	14.52	16.29	16.15
Norwegische Krone, 100 NOK	11.95	11.28	14.54	13.34

Nettoumsatzerlös und Ertragsrealisation. Der Nettoumsatzerlös beinhaltet alle Erlöse aus dem Verkauf von Waren, Dienstleistungen und selbst hergestellten Produkten, abzüglich der Erlösminderungen, welche Rabatte, Skonti und andere vereinbarte Preisnachlässe umfassen. Einzelhandelsumsätze werden beim Verkauf an den Kunden erfasst. Die Bezahlung erfolgt bar oder gegen Kreditkarte. Der erfasste Umsatz entspricht dem erzielten Betrag abzüglich der Kreditkartengebühr. Grosshandelsumsätze werden erfasst, wenn die Waren geliefert wurden, der Kunde die Ware angenommen hat und die Einbringbarkeit der Forderung ausreichend sicher ist. Im Grosshandel können Waren mit Rückgaberecht verkauft werden. Der Nettoumsatzerlös wird in diesem Fall aufgrund von Erfahrungswerten und anderen geeigneten Annahmen um die geschätzte Rückgabequote reduziert. Bei Verkäufen für fremde Rechnung wird die Provision als Nettoumsatzerlös erfasst.

Anteilsbasierte Vergütung. Die Valora Gruppe richtet einen Teil der Vergütungen in eigenen Aktien aus. Der in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand aus anteilsbasierten Entschädigungen ergibt sich durch Multiplikation der Anzahl erdienter Aktien mit dem am Tag der Zuteilung geltenden Marktwert der abzugebenden Aktien der Valora Holding AG (abzüglich allfällig von den Begünstigten zu zahlender Preis). Für Aktienpläne, die mit Aktien ausgeglichen werden (equity settled), erfolgt die Aufwandsabgrenzung im Eigenkapital, für andere – nicht mit Eigenkapitalinstrumenten abgegoltenen Pläne – als Verbindlichkeit. Laufen die für die Zuteilung zu erfüllenden Bedingungen über mehrere Geschäftsjahre, wird der Aufwand unter Berücksichtigung der erwarteten Zielerreichung abgegrenzt. Anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich (cash-settled) werden zu jedem Bilanzstichtag bis zur Bezahlung neu bewertet.

Finanzergebnis. Nettogewinne und -verluste aus erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumenten enthalten keine Dividenden- und Zinszahlungen. Diese werden separat als Dividenden- und Zinsertrag ausgewiesen (vgl. Erläuterungen 13).

Ertragsteuern. Die Ertragsteuern basieren auf den Steuergesetzen eines jeden Steuerhoheitsträgers und werden der Rechnungsperiode der Erfolgsrechnung belastet, in der die entsprechenden Gewinne anfallen. Es wird der effektive Steuersatz auf den Jahresgewinn angewendet.

Latente Ertragsteuern, welche aus zeitlichen Unterschieden zwischen den in der Konzernbilanz ausgewiesenen Werten von Aktiven und Verpflichtungen und deren Steuerwerten entstehen, werden als latente Steuerforderungen beziehungsweise latente Steuerverpflichtungen bilanziert. Latente Steuerforderungen werden aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass genügend steuerbare Gewinne verfügbar sein werden, gegen welche die Unterschiede verrechnet werden können. Zur Berechnung der latenten Ertragsteuern werden die Steuersätze angewendet, die erwartungsgemäss in der Steuerperiode angewendet werden, in welcher das Aktivum realisiert oder die Verbindlichkeit beglichen sein wird. Latente Steuerverbindlichkeiten auf temporären Differenzen werden generell erfasst. Latente Steueraktiven werden nur angesetzt, wenn sie wahrscheinlich nutzbar sind. Steuerforderungen und Steuerverbindlichkeiten werden miteinander verrechnet, wenn sie sich auf das gleiche Steuersubjekt beziehen und ein durchsetzbares Recht zu ihrer Verrechnung besteht. Änderungen der latenten Steuerverpflichtungen oder -aktiven werden als Steueraufwand/-ertrag in der Erfolgsrechnung erfasst. Davon ausgenommen sind latente Steuern, die sich auf Positionen beziehen, die im sonstigen Gesamtergebnis oder direkt im Eigenkapital erfasst werden.

Veräusserung von Geschäftseinheiten. Bei Devestitionen von Geschäftseinheiten, die keine nicht weitergeführten Geschäftsbereiche darstellen, wird das operative Ergebnis bis zum Datum der Veräusserung in den ordentlichen Positionen der Erfolgs- und Geldflussrechnung ausgewiesen.

Reingewinn/-verlust aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen. Beim Verkauf von Segmenten oder bedeutenden Geschäftsbereichen werden alle zugehörigen Erfolgsrechnungspositionen separat als Reingewinn/-verlust aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen ausgewiesen. In der Geldflussrechnung werden nur die fortgeführten Geschäftsbereiche detailliert dargestellt. Die Netto-Einnahmen/-Ausgaben aus operativer Tätigkeit sowie aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit der nicht weitergeführten Geschäftsbereiche werden jeweils in einer Zeile zusammengefasst ausgewiesen.

Gewinn je Aktie. Der Gewinn je Aktie ergibt sich aus der Division des den Valora Holding AG Aktionären zustehenden Reingewinns/(-verlusts) durch die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien der Muttergesellschaft Valora Holding AG (im vorliegenden Bericht gemäss IAS 33 unterteilt in fortgeführte und nicht weitergeführte Geschäftsbereiche). Für den verwässerten Gewinn je Aktie werden potentiell verwässernde Effekte bei der Anzahl ausstehender Aktien berücksichtigt und der massgebende Gewinn angepasst.

Flüssige Mittel. Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände, Sichtguthaben bei Banken sowie kurzfristige Geldmarktanlagen mit einer Laufzeit von maximal 3 Monaten.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind zu fortgeführten Anschaffungskosten, abzüglich notwendiger Wertberichtigungen für gefährdete Forderungen, bewertet. Wertberichtigungen werden erfasst, wenn objektive Hinweise vorliegen, dass die Forderung nicht vollständig einbringbar ist.

Warenvorräte. Die Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs-/Herstellungskosten und Nettoveräusserungswert bewertet. Die Vorräte der Division Valora Retail sind mit Hilfe des gleitenden Durchschnittsverfahrens bewertet. Bei Ditsch/Brezelkönig sind die unfertigen und fertigen Erzeugnisse zu Herstellungskosten, alle anderen Vorräte zu gleitenden Durchschnittskosten bewertet. Unverkäufliche beziehungsweise Vorräte mit tiefer Umschlagshäufigkeit werden unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten teil- oder vollwertberichtet.

Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte. Anlagevermögen wird als zur Veräußerung gehalten klassiert und zum niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten bewertet, sofern der Buchwert im Wesentlichen durch den Verkauf anstelle weiterer betrieblicher Nutzung realisiert wird. Die entsprechenden Vermögenswerte müssen sofort veräußerbar und eine solche Veräußerung höchstwahrscheinlich sein. Stehen ganze Geschäftseinheiten zum Verkauf, werden alle zugehörigen Vermögenswerte wie auch direkt zurechenbare Schulden in der Bilanz separat als Aktiven beziehungsweise Verbindlichkeiten von Veräußerungsgruppen ausgewiesen.

Sachanlagen. Sachanlagen werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen bilanziert. Spätere Ausgaben für Renovationen werden aktiviert, falls die Kosten zuverlässig bestimmt werden können und daraus ein wirtschaftlicher Nutzen resultiert. Sie werden über die wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Übrige Aufwendungen für laufende Instandhaltung werden direkt der Erfolgsrechnung belastet. Aktivierte Ausbauten und Installationen von gemieteten Räumen werden über die geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer oder die kürzere Mietvertragsdauer abgeschrieben. Fremdkapitalzinsen für Anlagen, die sich über einen längeren Zeitraum im Bau befinden, werden aktiviert.

Abschreibungen werden nach der linearen Methode aufgrund geschätzter wirtschaftlicher Nutzungsdauern berechnet:

	Jahre
Land, betrieblich	keine Abschreibung
Gebäude und Gebäudekomponenten, betrieblich	15–40
Maschinen, Einrichtungen, Installationen und Mobiliar	6–10
Fahrzeuge	5
EDV-Hardware	3–5

Renditeliegenschaften. Renditeliegenschaften werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen bilanziert. Die im Anhang angegebenen beizulegenden Zeitwerte basieren auf aktuellen Ertragswertberechnungen. Spätere Ausgaben für Renovationen werden aktiviert, falls die Kosten zuverlässig bestimmt werden können und daraus ein wirtschaftlicher Nutzen resultiert. Sie werden über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Übrige Aufwendungen für laufende Instandhaltung werden direkt der Erfolgsrechnung belastet.

Abschreibungen werden nach der linearen Methode aufgrund folgender, geschätzter wirtschaftlicher Nutzungsdauer berechnet:

	Jahre
Land	keine Abschreibung
Gebäude	20–60

Wertminderungen bei Sachanlagen. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint. Falls der Buchwert den erzielbaren Betrag, der dem höheren der beiden Beträge aus seinem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten und seinem Nutzungswert (value-in-use) entspricht, übersteigt, wird der Buchwert auf den erzielbaren Betrag berichtigt. Eine zuvor erfasste Wertminderung wird nur rückgängig gemacht, wenn sich seit der Erfassung der letzten Wertminderung eine Änderung der Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen wurden. In diesem Fall wird der Buchwert des Vermögenswerts auf seinen erzielbaren Betrag erhöht. Dieser Betrag darf jedoch nicht den Buchwert übersteigen, der sich nach Berücksichtigung der Abschreibungen ergeben würde, wenn in den früheren Jahren keine Wertminderung für den Vermögenswert erfasst worden wäre. Eine Wertaufholung wird sofort erfolgswirksam erfasst.

Öffentliche Zuwendungen. Zuwendungen der öffentlichen Hand werden zum beizulegenden Zeitwert erfasst, wenn der Konzern die notwendigen Bedingungen für den Erhalt der Zuwendung erfüllt. Zuwendungen, die nicht auf Investitionen bezogen sind, werden erfolgswirksam unter den sonstigen Erträgen in den Perioden erfasst, in denen die Aufwendungen anfallen, die durch diese Zuwendungen kompensiert werden. Zuwendungen für Investitionen werden als Reduzierung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten der betreffenden Vermögenswerte erfasst und führen zu einer entsprechenden Reduzierung der planmässigen Abschreibungen in den Folgeperioden.

Leasing. Aktiven, die aufgrund von Leasingverträgen übernommen werden und bei denen die Chancen und Risiken aus Eigentum auf den Leasingnehmer übergehen, werden entsprechend der Eigenschaft der geleasteten Sache als Anlagevermögen ausgewiesen. Dabei erfolgt die erstmalige Bilanzierung von Anlagen im Finanzleasing zum Marktwert der geleasteten Sache oder zum tieferen Nettobarwert der zukünftigen, unkündbaren Leasingzahlungen zu Beginn des Leasingvertrags. In gleicher Höhe wird eine Verbindlichkeit aus Finanzleasing angesetzt. Die Abschreibung des Leasinggutes erfolgt über die wirtschaftliche Nutzungsdauer oder, falls der Eigentumsübergang zum Ende der Leasingdauer nicht sicher ist, über die kürzere Vertragsdauer.

Analog werden Sachanlagen, die gegen Entgelt Dritten zur Nutzung überlassen werden, nicht als Sachanlagen ausgewiesen, sondern der Barwert der künftig zu erhaltenden Leasingzahlungen als Finanzanlage bilanziert, sofern die mit dem Halten der Anlagen verbundenen Chancen und Risiken im Wesentlichen auf den Leasingnehmer übergehen.

Aufwand/Ertrag aus operating Leasing wird linear über die Laufzeit erfolgswirksam erfasst.

Immaterielle Anlagen (ohne Goodwill). Die immateriellen Anlagen werden in die Kategorien Software, immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer und immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer gegliedert. Immaterielle Anlagen (ohne Goodwill) werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen bilanziert. Die Abschreibungen werden nach der linearen Methode über die geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer berechnet.

Software. Die Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten von Software werden aktiviert, wenn Valora daraus zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen entsteht.

Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer. Die immateriellen Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer werden nicht planmässig abgeschrieben. Sie werden mindestens einmal jährlich auf Werthaltigkeit überprüft (Impairment-Test) und gegebenenfalls wertgemindert.

Amortisationen werden nach der linearen Methode aufgrund folgender, geschätzter wirtschaftlicher Nutzungsdauern berechnet:

	Jahre
Software	3–5
Immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer	3–20
Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer	keine Amortisation

Wertminderungen bei immateriellen Anlagen. Die Werthaltigkeit des immateriellen Anlagevermögens (ohne Goodwill) wird immer überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint. Falls der Buchwert den erzielbaren Betrag, der dem höheren der beiden Beträge aus seinem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und seinem Nutzungswert (value-in-use) entspricht, übersteigt, wird der Buchwert auf den erzielbaren Betrag berichtigt. Eine zuvor erfasste Wertminderung beim immateriellen Anlagevermögen (ohne Goodwill) wird rückgängig gemacht, wenn sich seit der Erfassung der letzten Wertminderung eine Änderung in den Schätzungen ergeben hat, die bei der Bestimmung des erzielbaren Betrags herangezogen wurden. Ist dies der Fall, so wird der Buchwert des Vermögenswerts auf seinen erzielbaren Betrag erhöht. Dieser Betrag darf jedoch nicht den Buchwert übersteigen, der sich nach Berücksichtigung der Amortisation ergeben würde, wenn in den früheren Jahren keine Wertminderung für den Vermögenswert erfasst worden wäre. Die Wertaufholung wird sofort erfolgswirksam erfasst.

Goodwill. Goodwill ist der Betrag, den der Konzern bei einem Unternehmenserwerb über den beizulegenden Zeitwert der Nettoaktiven des erworbenen Unternehmens hinaus bezahlt hat. In Übereinstimmung mit IFRS 3 wird der Goodwill aktiviert und der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Cash Generating Unit «CGU») zugeteilt. Dieser wird jährlich oder häufiger, sofern Anhaltspunkte auf eine mögliche Wertminderung hindeuten, einem Impairment-Test unterzogen. Zu diesem Zweck wird der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, welcher der Goodwill zugeordnet wurde, dem erzielbaren Betrag gegenübergestellt. Der erzielbare Betrag stellt den höheren Betrag aus dem der zahlungsmittelgenerierenden Einheit beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten und dem Nutzungswert dar. Der beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten ist der Preis, den man in einer gewöhnlichen Transaktion zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag beim Verkauf eines Vermögenswertes erhalten würde oder bei der Übertragung einer Schuld zu zahlen hätte. Übertrifft der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag, so wird eine Wertminderung des Goodwills verbucht. Wertaufholungen sind unzulässig.

Finanzielle Vermögenswerte. Finanzielle Vermögenswerte werden in die folgenden Kategorien unterteilt:

- Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzanlagen (at fair value through profit or loss)
- Darlehen und Forderungen (loans and receivables)
- Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen (available for sale)

Die Klassierung hängt vom Zweck, für welchen die finanziellen Vermögenswerte erworben wurden, ab und wird bei der erstmaligen Bilanzierung bestimmt.

Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Vermögenswerte. Darunter fallen zu Handelszwecken gehaltene Finanzanlagen und derivative Finanzinstrumente aber auch andere Finanzanlagen, die bei der erstmaligen Bilanzierung in diese Kategorie eingeteilt wurden. Die Zuordnung in diese Kategorie erfolgt, wenn die Finanzanlagen mit kurzfristiger Verkaufsabsicht erworben wurden. Finanzanlagen dieser Kategorie werden zu Handelszwecken gehalten oder innerhalb von 12 Monaten realisiert.

Darlehen und Forderungen. Darlehen und Forderungen sind finanzielle Vermögenswerte mit festen oder bestimmbareren Zahlungen, die nicht an einem Markt gehandelt werden und enthalten die in der Bilanz gesondert ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen. Sie werden als kurzfristig klassiert, ausser die Fälligkeit liegt mehr als 12 Monate nach dem Bilanzstichtag.

Eine Gesellschaft der Valora Gruppe veräussert ihre Kreditforderungen an eine Bank. Da die wesentlichen Risiken aus dem Forderungsbestand mit dem Verkauf an die Bank übergehen, wird der Vermögenswert und die Verbindlichkeit ausgebucht. Unter vertraglich bestimmten Bedingungen – nicht-konformer Vertragsabschluss mit Kreditnehmern – ist eine Rückabwicklung durch die Bank möglich. Das Risiko beschränkt sich in diesem Fall auf den Wert der Kreditforderung.

Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen. Diese Kategorie enthält Minderheitsbeteiligungen (mit einem Beteiligungsanteil von weniger als 20%) und Finanzanlagen, die keiner anderen Kategorie zugeordnet wurden. Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen werden als langfristig klassiert, ausser Instrumente, die innerhalb von 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag veräussert werden sollen.

Alle Käufe und Verkäufe von Finanzanlagen werden am Handelstag erfasst. Finanzanlagen, mit Ausnahme der erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerte, werden bei der erstmaligen Bilanzierung zum beizulegenden Zeitwert inklusive Transaktionskosten bewertet.

Zu Handelszwecken gehaltene Finanzanlagen werden bei der erstmaligen Erfassung zum Marktwert ohne Transaktionskosten und wie die «erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert» klassierten Finanzanlagen im Folgenden zum Marktwert bewertet. «Darlehen und Forderungen» werden zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der Effektivzinismethode bewertet. Die Bewertung von «zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen» erfolgt zum beizulegenden Zeitwert, der entweder dem Preis auf einem Markt entnommen oder, wenn kein Markt besteht, mittels Bewertungsmethode ermittelt wird. Für Beteiligungswerte, die nicht an einem Markt gehandelt werden und für die auch keine für eine Bewertung genügenden Angaben verfügbar sind, erfolgt die Bewertung zu Anschaffungskosten (abzüglich Wertminderungen). Unrealisierte Gewinne und Verluste aus Marktwertanpassungen werden im sonstigen Gesamtergebnis erfasst. Bei dauerhafter oder signifikanter Wertminderung wird der Wert mittels Impairment über die Erfolgsrechnung angepasst. Bei Veräusserung werden die im Eigenkapital kumulierten Marktwertanpassungen in der Erfolgsrechnung erfasst.

Verzinsliches Fremdkapital. Verzinsliche Verbindlichkeiten sind zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wobei Unterschiede zwischen Anschaffungskosten und Rückzahlungsbeträgen über die Laufzeit der Verbindlichkeiten auf Basis der Effektivzinssätze im Finanzaufwand erfasst werden.

Rechnungslegung derivativer Finanzinstrumente und Absicherungsgeschäfte. Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) erfasst und an dessen Entwicklung angepasst. Die Art der Erfassung des Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Instrument der Absicherung eines bestimmten Risikos dient und die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind. Ziel der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft ist, dass sich die Wertveränderung der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments

über die Dauer der Sicherungsbeziehung ausgleichen. Wenn ein derivatives Finanzinstrument nicht als Sicherungsgeschäft designiert ist, beziehungsweise die Bedingungen zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft nicht erfüllt sind, werden die Gewinne und Verluste aus der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten in der Erfolgsrechnung erfasst. Um für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft zu qualifizieren, muss eine Sicherungsbeziehung strikte Bedingungen erfüllen, die sich auf die Dokumentation, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens, die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments sowie die Verlässlichkeit der Bewertung beziehen. Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezifischen Aktiven und Passiven beziehungsweise festen Zusagen und erwarteten Transaktionen. Die Gruppe dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, inwiefern die zur Absicherung verwendeten derivativen Finanzinstrumenten die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts der gesicherten Position in hohem Masse ausgleichen. Beim Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert, entweder als a) Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines erfassten Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit (fair value hedge) oder als b) Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder als c) Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Konzerngesellschaft designiert.

Gewinne und Verluste aus Absicherungsinstrumenten, die dem effektiven Teil der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten zur Absicherung von Zahlungsströmen (cash flow hedge) zuzuordnen sind, werden im sonstigen Gesamtergebnis erfasst. Der dem ineffektiven Teil zuzurechnende Gewinn oder Verlust wird sofort erfolgswirksam erfasst. Die im sonstigen Gesamtergebnis erfassten Beträge werden zu einem späteren Zeitpunkt entsprechend den abgesicherten Cashflows in der Erfolgsrechnung erfasst.

Wenn die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die im sonstigen Gesamtergebnis kumulierten Gewinne und Verluste im Eigenkapital, bis das abgesicherte Grundgeschäft eintritt. Wenn das Grundgeschäft nicht mehr erwartet wird, werden die kumulierten Gewinne und Verluste sofort in die Erfolgsrechnung übertragen.

Rückstellungen. Rückstellungen werden gebildet, wenn – durch vergangene Ereignisse verursacht – eine Verpflichtung entstanden ist, deren Betrag zuverlässig geschätzt werden kann und zu deren Erfüllung der Abfluss von Mitteln wahrscheinlich ist. Rückstellungen werden mit dem Barwert des per Bilanzstichtag geschätzten zukünftigen Mittelabflusses angesetzt.

Personalvorsorgeverpflichtungen. Valora leistet ihre Vorsorgebeiträge an verschiedene, aufgrund lokaler Bestimmungen errichteter, Personalvorsorgeeinrichtungen. Für leistungsorientierte Vorsorgepläne wird der Barwert der Vorsorgeverpflichtung aufgrund jährlicher versicherungsmathematischer Gutachten nach der «Projected Unit Credit»-Methode ermittelt. Dabei werden die von den Mitarbeitenden bis zum Bilanzstichtag geleisteten Beitragsjahre sowie deren erwartete künftige Gehaltsentwicklung berücksichtigt. Der Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers und die Nettozinskosten oder -erträge auf der Nettovorsorgeverbindlichkeit oder dem -aktivum werden in derjenigen Periode der Erfolgsrechnung erfasst, in der sie entstehen. Die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aber auch der Effekt einer allfälligen Begrenzung des Vorsorgeaktivums (IFRIC 14) werden im sonstigen Gesamtergebnis erfasst. Der Aufwand für leistungsorientierte Vorsorgepläne wird laufend, periodengerecht in der Erfolgsrechnung erfasst.

5 SCHÄTZUNGEN, ANNAHMEN UND ERMESSENSAUSÜBUNG DES MANagements

Wesentliche Ermessensentscheidungen bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze.

Die Anwendung der Grundsätze der Rechnungslegung für die Gruppe bedingt wesentliche Ermessensentscheidungen durch das Management, die – ohne dass dazu Schätzungen verwendet werden – einen massgeblichen Einfluss auf die in der Konzernrechnung ausgewiesenen Beträge haben können. Einschätzungen durch das Management sind bei der Beurteilung der Substanz komplexer Transaktionen notwendig.

Wesentliche Schätzungen. Die Erstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit IFRS bedingt die Anwendung von Schätzungen, welche die Zukunft betreffen und den Ausweis bestimmter Positionen der Erfolgsrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung und zugehörigen Erläuterungen beeinflussen. Die den Werten der Konzernrechnung zugrunde liegenden Schätzungen basieren auf Erfahrungen und der zum Zeitpunkt der Erstellung vorhandenen Informationen. Schätzungen und Annahmen werden regelmässig überprüft und gegebenenfalls angepasst. Trotzdem können die späteren tatsächlichen Gegebenheiten von den Einschätzungen abweichen. Die Resultate aus der Anpassung von Schätzwerten fliessen im Jahr, in dem die Anpassung vorgenommen wird, in die Konzernrechnung ein. Schätzungen und Annahmen, die ein signifikantes Risiko betreffend künftiger wesentlicher Anpassungen von Buchwerten beinhalten, sind im Folgenden erläutert:

Sachanlagen. Die Nutzungsdauern der Sachanlagen werden auf Basis von Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung der aktuellen technischen Gegebenheiten festgelegt. Die tatsächlichen Nutzungsdauern können als Folge des technologischen Wandels und durch veränderte Marktbedingungen von den ursprünglich festgelegten Nutzungsdauern abweichen. Bei derartigen Abweichungen erfolgt eine Anpassung der Restnutzungsdauern. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände eine Überbewertung der Buchwerte möglich erscheint. Die Ermittlung der Werthaltigkeit basiert auf Einschätzungen und Annahmen des Managements bezüglich des wirtschaftlichen Nutzens aus diesen Anlagen. Die zukünftig effektiv erzielten Werte können von diesen Schätzungen abweichen (vgl. Erläuterung 20).

Goodwill und Markenrechte. In der Konzernbilanz ist Goodwill (ohne Veräusserungsgruppe) mit einem Buchwert von CHF 417.1 Mio. enthalten (vgl. Erläuterung 22). Dieser wird bei Anzeichen auf verminderte erzielbare Beträge beziehungsweise mindestens jährlich auf Impairment getestet.

Die Bewertung basiert auf den geschätzten künftigen freien Cashflows (DCF-Bewertung) der jeweiligen Einheiten (CGUs). Die Bewertung wird hauptsächlich von den geschätzten Nettoumsatzerlösen, der geschätzten Betriebsergebnismarge und dem angewandten Diskontierungszinssatz beeinflusst.

Vorsorgeaktivum und langfristige Pensionsverpflichtungen. Die Gruppe unterhält eigene Vorsorgeeinrichtungen, deren Leistungen unter IFRS als leistungsorientiert gelten. Daraus ist die jährliche Gegenüberstellung des Vorsorgevermögens mit dem dynamisch berechneten Barwert der Leistungsverpflichtungen erforderlich. Aus dieser Bewertung resultiert eine in der Konzernbilanz aktivierte Nettovorsorgeposition für die schweizerischen Vorsorgeeinrichtungen, der dem für die Gruppe künftig nutzbaren Anteil an der Über- bzw. Unterdeckung der Vorsorgeeinrichtungen entspricht. Das Resultat der Bewertung hängt von verschiedenen Annahmen ab. Die Wichtigsten sind der Diskontierungssatz zur Abzinsung künftiger Leistungen sowie die Gesundheitsentwicklung der Versicherten (vgl. Erläuterung 30).

Die tatsächliche Entwicklung kann wesentlich von den getroffenen Annahmen abweichen.

Latente Ertragsteuereaktiven. Nach IFRS sind für steuerlich abzugsfähige Verlustvorträge latente Steueraktiven in dem Umfang zu bilden, in dem künftige Steuerersparnisse realisiert werden können (vgl. Erläuterung 14). Die Höhe der künftigen Steuervorteile ist von der Höhe der künftigen Gewinne, die innerhalb der Zeitspanne bis zum Verfall der Verlustvorträge erzielt werden, abhängig. Entsprechend können künftige Ergebnisse durch Wertberichtigungen auf

Steueraktiven belastet werden, wenn die künftigen Ergebnisse unter den Schätzungen liegen beziehungsweise zusätzliche Steuerentlastungen anfallen, sofern sie darüber hinaus gehen.

Rückstellungen. Für Verpflichtungen, deren Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss ist, werden Rückstellungen gebildet, sofern ein zukünftiger Mittelabfluss wahrscheinlich ist. Eine weitere Voraussetzung für die Rückstellungsbildung ist, dass deren Betrag verlässlich geschätzt werden kann. Bei der Beurteilung, ob die Bildung einer Rückstellung und deren Höhe angemessen ist, gelangen die bestmöglichen Schätzungen und Annahmen zum Bilanzstichtag zur Anwendung.

6 AKQUISITIONEN VON GESCHÄFTSEINHEITEN

Akquisition Naville. Am 27. Februar 2015 hat Valora 100% des führenden Westschweizer Kleinflächenretailers Naville (LS Distribution Suisse SA) mit Sitz in Genf, von Lagardère Services und Tamedia Publications Romandes erworben. Naville betreibt ein Netz von mehr als 175 Verkaufsstellen sowie eine der bedeutendsten Westschweizer Logistikplattformen. Naville wird in die Division Retail integriert.

Erworbene Nettoaktiven, Kaufpreisleistung, Geldabfluss

	Naville Fair Value
in CHF 000	
Umlaufvermögen	69 297
Anlagevermögen	38 913
Latente Ertragsteueraktiven	4 820
Kurzfristiges Fremdkapital	- 52 071
Latente Ertragsteuerpassiven	- 7 758
Übriges langfristiges Fremdkapital	- 19 838
= Erworbene Nettoaktiven	33 363
Goodwill aus Unternehmenserwerb	78 518
= Kaufpreisleistung	111 881
Erworbene flüssige Mittel	- 25 861
= Geldabfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften	86 020

Der Goodwill von CHF 78.5 Mio. ergibt sich aus den nicht aktivierungsfähigen Anteilen des Kaufpreises für erwartete Synergien aus der Akquisition. Der ausgewiesene Goodwill ist steuerlich nicht abzugsfähig.

Das Umlaufvermögen beinhaltet Forderungen mit einem Verkehrswert von CHF 15.8 Mio. Die Forderungen sind nicht wertgemindert und der gesamte vertraglich vereinbarte Betrag ist einbringbar.

Naville trug seit dem Erwerbszeitpunkt einen Nettoumsatzerlös von CHF 240.0 Mio. sowie einen Reingewinn von CHF 10.7 Mio. zum Konzernergebnis bei. Wäre die Akquisition per 1. Januar 2015 erfolgt, hätten der Nettoumsatz CHF 296.3 Mio. und der Reingewinn CHF 11.6 Mio. insgesamt betragen.

Der Goodwill wurde in vollem Umfang dem Segment Retail zugewiesen.

Die direkt der Akquisition zuordenbaren Transaktionskosten belaufen sich auf insgesamt CHF 3.3 Mio.

7 NICHT WEITERGEFÜHRTE UND VERÄUSSERTE GESCHÄFTSBEREICHE

Transaktionen im Jahr 2015.

Valora Warenlogistik AG. Am 30. Mai 2015 hat Valora die Valora Warenlogistik AG an die 7Days Media Services GmbH verkauft. Im Zusammenhang mit diesem Verkauf wurden verschiedene Verträge unterzeichnet, welche die Vergabe der Lager- und Transportdienstleistungen für Valora Retail sowie den Verkauf der damit verbundenen Betriebsanlagen regeln.

Abgang der Nettoaktiven (Warenlogistik)

	30.05.2015
in CHF 000	
Flüssige Mittel	2 003
Übriges Umlaufvermögen	2 784
Immaterielle Anlagen	144
Übriges Anlagevermögen	3 301
Total Aktiven	8 232
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 212
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	796
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	100
Total Passiven	2 108
Total Nettoaktiven	6 124

Verlust aus Veräusserung (Warenlogistik)

	2015
in CHF 000	
Nettoverkaufserlös	6 166
Abgang Nettoaktiven	-6 124
Veräusserungskosten	-237
Verlust aus Veräusserung	-195

Zufluss flüssige Mittel (Warenlogistik)

	2015
in CHF 000	
Zufluss flüssige Mittel	5 929
Veräusserte flüssige Mittel	-2 003
Netto-Zufluss flüssige Mittel	3 926

Valora Trade. Per 31. Dezember 2015 hat Valora den Verkauf der Division Trade an die Aurelius Gruppe abgeschlossen. Aurelius ist ein auf die Übernahme und Neuausrichtung von Unternehmen spezialisierter, börsenkotierter Konzern. Der Kaufvertrag beinhaltet sämtliche Gesellschaften in der Schweiz, Österreich, Deutschland, Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland. Abweichend von den anderen Gesellschaften erfolgt der Vertragsvollzug für Trade Deutschland im Januar 2016.

Abgang der Nettopassiven (Valora Trade)

	31.12.2015
in CHF 000	
Flüssige Mittel	4 502
Übriges Umlaufvermögen	135 456
Immaterielle Anlagen	2 090
Übriges Anlagevermögen	9 413
Total Aktiven	151 461
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	81 554
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	30 732
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	57 712
Total Passiven	169 998
Total Nettopassiven	-18 537

Verlust aus Veräusserung (Valora Trade)

	2015
in CHF 000	
Nettoverkaufserlös	20 881
Abgang Nettopassiven	18 537
Ausbuchung Darlehen, Cash-Pool, Forderungen und sonstige Positionen	-59 145
Ausbuchung nicht-beherrschende Anteile	1 140
Rückstellung für Gewährleistungen	-4 000
Veräusserungskosten	-3 574
Umgliederung kumulative Umrechnungsdifferenzen	-18 532
Verlust aus Veräusserung	-44 693

Zufluss flüssige Mittel (Valora Trade)

	2015
in CHF 000	
Zufluss flüssige Mittel	534
Veräusserungskosten	-3 574
Veräusserte flüssige Mittel	-4 502
Netto-Abfluss flüssige Mittel	-7 542

Erfolgsrechnung des nicht weitergeführten Geschäftsbereichs 2015

	2015 Trade	2015 Warenlogistik (01.01.– 30.05.)	2015 Total
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Nettoumsatzerlös	463 949	0	463 949
Aufwendungen ¹⁾	-464 035	930	-463 105
Sonstige Erträge	248	378	626
Betriebsergebnis (EBIT)	162	1 308	1 470
Finanzergebnis	-1 143	0	-1 143
Anteiliges Ergebnis assoziierter Gesellschaften und Joint Ventures	604	0	604
Ergebnis vor Ertragsteuern	-377	1 308	931
Ertragsteuern	1 785	-294	1 491
Reingewinn aus operativer Tätigkeit	1 408	1 014	2 422
Buchverlust aus Veräusserung	-44 693	-143	-44 836
Wertminderung aus Bewertung zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten	-33 183	0	-33 183
(Reinverlust)/-gewinn des nicht weitergeführten Bereichs	-76 468	871	-75 597
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre	-77 267	871	-76 396
Nicht beherrschende Anteile	799	0	799

¹⁾ In den Aufwendungen der Warenlogistik enthalten ist ein Gewinn aus Planänderung im Umfang von TCHF 1472 (IAS 19).

Nettoaktiven der Veräußerungsgruppe per 31.12.2015

	Trade Germany
in CHF 000	
Flüssige Mittel	677
Übriges Umlaufvermögen	4 866
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	25
Übriges Anlagevermögen	87
Total Aktiven aus Veräußerungsgruppe	5 655
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1 157
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	4 446
Total Verbindlichkeiten aus Veräußerungsgruppe	5 603
Nettoaktiven aus Veräußerungsgruppe	52

Das kumulierte sonstige Gesamtergebnis nach Steuern der Veräußerungsgruppe betrug am 31. Dezember 2015 TCHF 1922 (2014: TCHF 1031).

Transaktionen im Jahr 2014.

Valora Services. Valora hat mit Thomas Kirschner, dem Mehrheits-Gesellschafter des führenden deutschen Pressegrossisten PVG eine Vereinbarung über den Verkauf ihrer Division «Valora Services» am 7. Mai 2014 unterzeichnet. Thomas Kirschner erwirbt im Rahmen dieser Vereinbarung das Pressegrossgeschäft in der Schweiz und in Luxemburg sowie die Drittkundenlogistik von Valora in der Schweiz. Der Vertragsvollzug erfolgte am 31. Juli 2014.

Abgang der Nettoaktiven (Valora Services)

	31.07.2014
in CHF 000	
Flüssige Mittel	16 455
Übriges Umlaufvermögen	38 200
Immaterielle Anlagen	47 331
Übriges Anlagevermögen	5 211
Total Aktiven	107 197
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	19 045
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	36 672
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	310
Total Passiven	56 027
Total Nettoaktiven	51 170

Buchgewinn aus Veräusserung (Valora Services)

	2014
in CHF 000	
Nettoverkaufserlös	72 785
Abgang Nettoaktiven	-51 170
Veräusserungskosten	-3 945
Umgliederung kumulative Umrechnungsdifferenzen	14 731
Veräusserungsgewinn	32 401

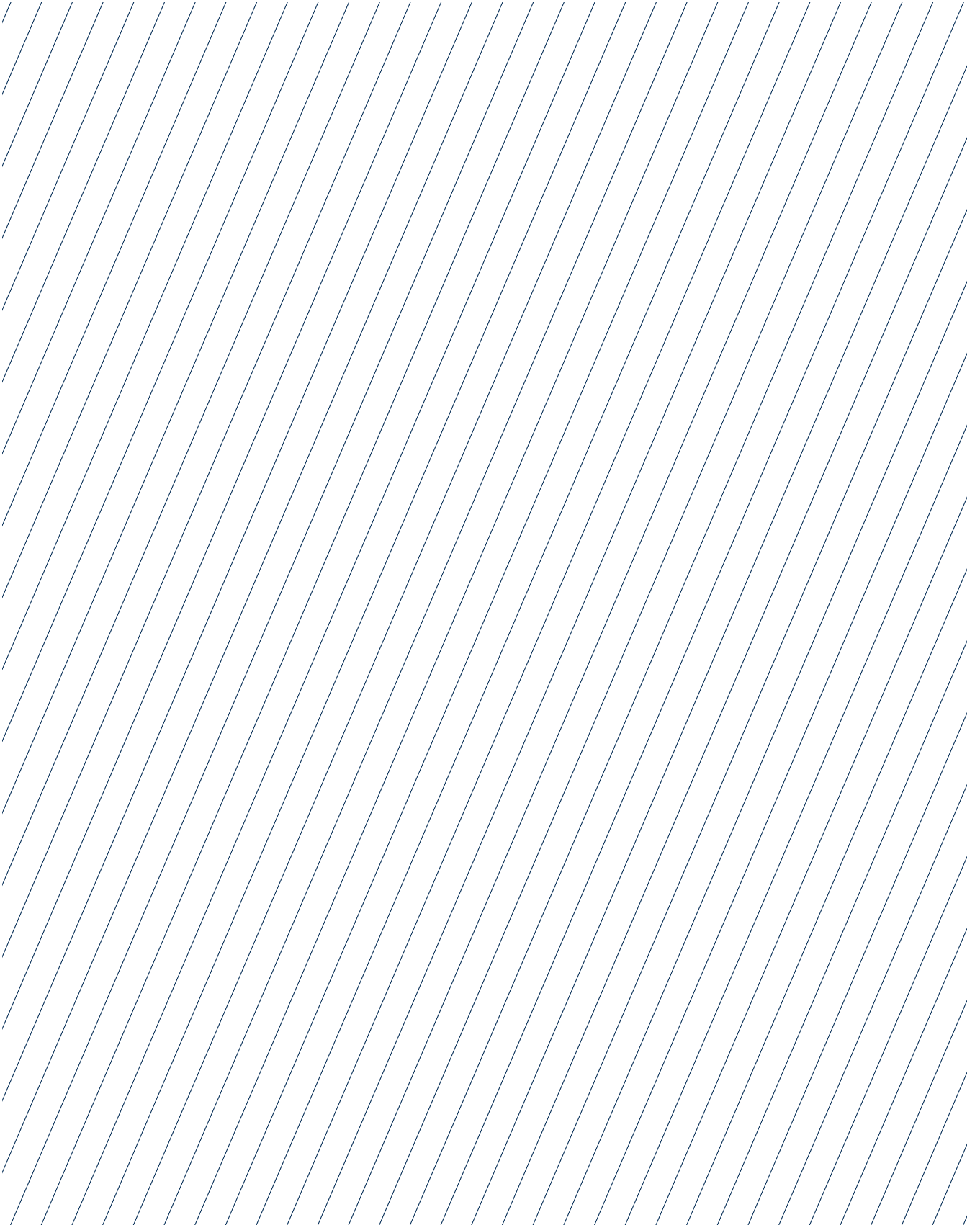
Zufluss flüssige Mittel (Valora Services)

	2014
in CHF 000	
Zufluss flüssige Mittel	68 840
Veräusserte flüssige Mittel	-16 455
Netto-Zufluss flüssige Mittel	52 385

Erfolgsrechnung des nicht weitergeführten Geschäftsbereichs 2014

	2014 Trade	2014 Services (01.01. – 31.07.)	2014 Warenlogistik	2014 Total
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000				
Nettoumsatzerlös	616 556	82 976	0	699 532
Aufwendungen ¹⁾	-635 525	-77 652	-747	-713 924
Sonstige Erträge	109	74	764	947
Betriebsergebnis (EBIT)	-18 860	5 398	17	-13 445
Finanzergebnis	752	303	-2	1 053
Anteiliges Ergebnis assoziierter Gesellschaften und Joint Ventures	497	0	0	497
Ergebnis vor Ertragsteuern	-17 611	5 701	15	-11 895
Ertragsteuern	2 007	-673	-3	1 331
(Reinverlust)/-gewinn aus operativer Tätigkeit	-15 604	5 028	12	-10 564
Buchgewinn aus Veräusserung	0	32 401	0	32 401
Wertminderung aus Bewertung zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten	-30 947	0	0	-30 947
(Reinverlust)/-gewinn des nicht weitergeführten Bereichs	-46 551	37 429	12	-9 110
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre	-45 782	37 429	12	-8 341
Nicht beherrschende Anteile	-769	0	0	-769

¹⁾ Die Aufwendungen beinhalten einmalige Wertminderungen auf Goodwill und immateriellen Anlagen im Umfang von TCHF 17 259. Ohne diese hätte das Betriebsergebnis (EBIT) TCHF -1601 betragen.



8 SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die Valora Gruppe ist ein europaweit tätiger Handelskonzern, dessen Geschäftstätigkeit sich auf die folgenden berichtspflichtigen Segmente aufteilt:

Valora Retail: Valora Retail betreibt in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg und Österreich kleinflächige Ladenkonzepte an Hochfrequenzlagen. Die Division agiert als flächendeckendes Marketing- und Distributionssystem für Presseerzeugnisse, Tabak und Konsumprodukte des täglichen Bedarfs und im Bereich der Impulskäufe. Valora Retail tritt am Markt mit den Formaten k kiosk, k presse+buch, avec., P&B, Naville, tabacon, ServiceStore DB, CIGO sowie Caffè Spettacolo auf.

Ditsch/Brezelkönig: Ditsch/Brezelkönig produziert in Deutschland und der Schweiz Laugen- und andere Backwaren, welche sowohl an Ditsch/Brezelkönig Verkaufsstellen (Agenturen), als auch über den Grosshandel verkauft werden.

Übrige: Die Konzernsupportfunktionen Finanzen, Personal, Business Development, Legal Services und Kommunikation sowie bob Finance sind in «Übrige» zusammengefasst. Die Aktiven enthalten überwiegend Darlehen an Konzerngesellschaften, flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen. In den Segmentverbindlichkeiten sind im Wesentlichen die in Erläuterung 26 aufgeführten Finanzierungsinstrumente enthalten.

Die berichtspflichtigen Segmente umfassen verschiedene Formate und geografische Regionen. Die Nettoumsatzerlöse der berichtspflichtigen Segmente betreffen überwiegend den Verkauf von Waren. Die langfristigen Vermögenswerte betreffen das Sachanlagevermögen, die Renditeliegenschaften und die immateriellen Anlagen (Zugänge ohne Konsolidierungskreisänderungen). Die interne und externe Berichterstattung basiert auf den gleichen Bewertungsgrundsätzen.

Segmentinformationen nach Divisionen

2015

in CHF 000	Valora Retail	Ditsch/ Brezelkönig	Übrige	Elimination	Total Konzern fortgeführte Aktivitäten
<i>Nettoumsatzerlöse</i>					
Total	1 865 721	211 593	111	0	2 077 425
Mit Dritten	1 865 721	211 593	111	0	2 077 425
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>					
Total	42 977	26 941	-14 804	0	55 114
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	40 690	13 011	8 767	0	62 468
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>					
Total	25 559	12 827	7 044	0	45 430
<i>Segmentaktiven</i>					
Total	804 698	441 435	494 381	-525 993	1 214 521
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	50	0	0	0	50
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>					
Total	552 344	186 587	495 620	-525 993	708 558

Mit Dritten erzielte Nettoumsatzerlöse entfallen CHF 1757 Mio. auf den Verkauf von Waren, CHF 119 Mio. auf die Erbringung von Dienstleistungen und CHF 201 Mio. auf den Verkauf selbst hergestellter Produkte. Die Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen beinhalten Wertminderungen des Segments Valora Retail in Höhe von TCHF 5808.

2014

	Valora Retail	Ditsch/ Brezelkönig	Übrige	Elimination	Total Konzern fortgeführte Aktivitäten
in CHF 000					
<i>Nettoumsatzerlöse</i>					
Total	1 712 127	220 444	0	0	1 932 571
Mit Dritten	1 712 127	220 444	0	0	1 932 571
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>					
Total	9 952	31 164	-10 663	0	30 453
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	64 638	14 119	77	0	78 834
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>					
Total	45 523	10 644	851	0	57 018
<i>Segmentaktiven</i>					
Total	649 252	464 979	527 710	-511 357	1 130 584
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	50	0	0	0	50
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>					
Total	524 515	191 009	426 689	-511 357	630 856

Die mit Dritten erzielten Nettoumsatzerlöse entfallen CHF 1615 Mio. auf den Verkauf von Waren, CHF 110 Mio. auf die Erbringung von Dienstleistungen und CHF 208 Mio. auf den Verkauf selbst hergestellter Produkte. Die Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen beinhalten Wertminderungen des Segments Valora Retail in Höhe von TCHF 23 197.

Segmentinformation nach Regionen

2015

	Schweiz	Deutschland	Übriges Europa	Total Konzern
in CHF 000				
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 452 860	529 002	95 563	2 077 425
Langfristige Vermögenswerte	396 837	345 699	4 631	747 167

2014

	Schweiz	Deutschland	Übriges Europa	Total Konzern
in CHF 000				
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 272 281	553 437	106 853	1 932 571
Langfristige Vermögenswerte	307 493	386 929	5 175	699 597

Die Informationen zu den Umsatzerlösen sowie langfristigen Vermögenswerten (Sachanlagen, Renditeliegenschaften und immaterielle Anlagen) basieren auf dem Standort der Konzerngesellschaft. Auf keinen externen Kunden entfallen mehr als 10% der Nettoumsatzerlöse mit Dritten.

9 PERSONALAUFWAND

	2015	2014
in CHF 000		
Löhne und Gehälter	222 923	225 811
Sozialaufwand	39 774	38 644
Anteilsbasierte Vergütungen	883	514
Übriger Personalaufwand	13 481	12 442
Total Personalaufwand	277 061	277 411
Personalbestand in Vollzeitstellen per 31.12.	4 349	4 435

Der Sozialaufwand enthält Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne von TCHF 457 (2014: TCHF 413). Der übrige Personalaufwand enthält insbesondere an Personalvermittler bezahlte Vergütungen für Temporärpersonal und Aufwand für Ausbildung und Personalrekrutierung. Trotz der Akquisition von Naville reduzierte sich der Personalbestand, was im Wesentlichen auf den Ausbau des Agenturnetzwerks zurückzuführen ist.

10 ÜBRIGER BETRIEBSAUFWAND

	2015	2014
in CHF 000		
Miete	165 138	162 939
Liegenschaftsaufwand	7 625	7 205
Mietnebenkosten	27 628	25 391
Agenturgebühren	133 193	97 490
Versicherungen	1 216	1 412
Kommunikation und IT	25 209	23 897
Werbung und Verkauf	13 296	10 942
Versand und Spedition	24 299	20 947
Verwaltung und Administration	26 200	25 242
Kapital- und sonstige Steuern	1 229	913
Übriges operating Leasing	3 100	2 334
Sonstiger Betriebsaufwand	29 420	29 160
Total übriger Betriebsaufwand	457 553	407 872

Die Steigerung des übrigen Betriebsaufwandes ist im Wesentlichen auf die Akquisition Naville zurückzuführen.

11 SONSTIGER ERTRAG UND SONSTIGER AUFWAND

	2015	2014
in CHF 000		
Mieterträge	713	1 289
Gewinne aus Verkauf von Anlagevermögen	161	945
Übrige Erträge	7 302	13 752
Total sonstiger Ertrag	8 176	15 986

Die übrigen Erträge in 2015 beinhalten Dienstleistungserträge im Umfang von TCHF 3967, welche für die Weiterführung administrativer Leistungen zugunsten der Nachfolgeorganisation der ehemaligen Division Services erbracht wurden. Die weiteren Positionen umfassen im Wesentlichen Auflösung von langfristigen Verbindlichkeiten, Vergütungen von Versicherungen sowie Rückerstattungen.

Die übrigen Erträge in 2014 beinhalten Dienstleistungserträge im Umfang von TCHF 2980, welche nach erfolgtem Verkauf der Division Services für die Weiterführung diverser administrativer Leistungen erzielt wurden. Zusätzlich wurden im Verlaufe des Jahres 2014 die im Zusammenhang mit dem Erwerb der Convenience Concepts und der Delvita Salty Snacks erfassten, bedingten Kaufpreisverpflichtungen in der Höhe von Total TCHF 7640 erfolgswirksam aufgelöst.

	2015	2014
in CHF 000		
Verluste aus Abgang/Verkauf von Anlagevermögen	-1 122	-3 879
Übriger Aufwand	-137	-2 108
Total sonstiger Aufwand	-1 259	-5 987

12 FINANZAUFWAND

	2015	2014
in CHF 000		
Aufwand für Bankdarlehen und Verbindlichkeiten	6 752	8 636
Zinsen Anleihe	6 779	6 779
Zinsen Finanzleasing	84	159
Fremdwährungsverluste, netto	5 238	2 007
Total Finanzaufwand	18 853	17 581

13 FINANZERTRAG

	2015	2014
in CHF 000		
Zinserträge aus flüssigen Mitteln, Darlehen und Forderungen	189	148
Zinserträge aus Finanzleasing	249	274
Nettogewinne aus derivativen Finanzinstrumenten	1 148	12
Dividendenerträge aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen	33	30
Total Finanzertrag	1 619	464

14 ERTRAGSTEUERN

Der Steueraufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2015	2014
in CHF 000		
Aufwand für laufende Ertragsteuern	4 904	4 454
Ertrag für latente Ertragsteuern	-13 826	-6 528
Total Ertragsteuern	-8 922	-2 074

Die Überleitung der Ertragsteuern zum erwarteten Konzernsteuersatz zu den ausgewiesenen Ertragsteuern stellt sich wie folgt dar:

	2015	2014
in CHF 000		
Gewinn vor Ertragsteuern	37 880	13 336
Erwarteter durchschnittlicher Konzernsteuersatz	13.5 %	13.6 %
Ertragsteuern zum erwarteten Konzernsteuersatz	5 115	1 807
Steuerlich nicht anerkannte Aufwendungen / nicht steuerbare Erträge	3 044	-2 546
Verwendung bisher nicht berücksichtigter Verlustvorträge	-19 791	-534
Periodenfremde Effekte auf laufenden Ertragsteuern	440	57
Bildung von Wertberichtigungen auf latenten Ertragsteuern	7 509	1 172
Auflösung von Wertberichtigungen auf latenten Steueraktiven	-2 851	-3 419
Steuersatzänderungen	-588	16
Sonstige Effekte	-1 800	1 373
Total ausgewiesene Ertragsteuern	-8 922	-2 074
Effektiver Steuersatz	-23.6 %	-15.5 %

Bei der Berechnung des erwarteten durchschnittlichen Konzernsteuersatzes werden die individuellen Steuersätze der Steuersubjekte gewichtet berücksichtigt. Im Vergleich zum Vorjahr blieb der erwartete durchschnittliche Konzernsteuersatz annähernd konstant.

Die Veränderung der latenten Ertragsteuern ergibt sich wie folgt:

<i>Veränderung latente Steueraktiven / -passiven</i>	latente Steueraktiven	latente Steuerpassiven	Netto-Aktiven / (Netto-Verbindlichkeiten)
in CHF 000			
Bestand am 31. Dezember 2013	26 541	-48 333	-21 792
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	-4 384	10 912	6 528
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	4 563	0	4 563
Veränderung des Konsolidierungskreises	0	1 571	1 571
Umgliederung zur Veräusserungsgruppe	-2 077	3 989	1 912
Währungsumrechnungsdifferenzen	-307	-526	-833
Bestand am 31. Dezember 2014	24 336	-32 387	-8 051
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	13 207	619	13 826
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	0	3 262	3 262
Veränderung des Konsolidierungskreises	4 820	-7 758	-2 938
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1 508	2 126	618
Bestand am 31. Dezember 2015	40 855	-34 138	6 717

Die im sonstigen Gesamtergebnis erfassten latenten Steuern umfassen die fortgeführten Geschäftsbereiche.

Die bilanzierten latenten Ertragsteueraktiven und -verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

<i>Latente Ertragsteueraktiven gemäss Ursprung der Differenz</i>	2015	2014
in CHF 000		
Umlaufvermögen	153	401
Sachanlagen	1 356	471
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	18 165	7 383
Personalvorsorgeverbindlichkeit	4 195	0
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	737	1 721
Steuerliche Verlustvorträge	16 752	14 360
Total	41 358	24 336
<i>Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten gemäss Ursprung der Differenz</i>		
Umlaufvermögen	-1 556	-160
Sachanlagen	-8 805	-4 987
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	-19 304	-20 053
Personalvorsorgeaktivum	-2 762	-6 739
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	-2 214	-448
Total	-34 641	-32 387
<i>Ausweis in der Bilanz</i>		
Latente Ertragsteueraktiven	40 855	24 336
Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten	-34 138	-32 387
Total latente Ertragsteuerverbindlichkeiten, netto	6 717	-8 051

Es bestehen Verlustvorträge von CHF 247.0 Mio. ohne Veräusserungsgruppe (2014: CHF 177.6 Mio.). Für CHF 188.4 Mio. (2014: CHF 132.8 Mio.) dieser Verlustvorträge wurden latente Steueraktiven im Umfang von CHF 53.9 Mio. (2014: CHF 40.8 Mio.) nicht gebildet, da deren Realisierung unwahrscheinlich ist. Diese Verlustvorträge verfallen nach mehr als 5 Jahren oder sind unverfallbar.

Es bestehen temporäre Differenzen in Höhe von CHF 95.4 Mio. ohne Veräusserungsgruppe (2014: CHF 202.4 Mio.), für welche keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden.

15 GEWINN JE AKTIE

Der Gewinn je Aktie ergibt sich aus der Division des Reingewinns, welcher den Aktionären der Valora Holding AG zusteht, mit der gewichteten, durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien.

	2015	2014
in CHF 000		
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	46 802	15 410
Hybrid-Eigenkapitalgebern zurechenbarer Coupon	-4 800	-4 800
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	42 002	10 610
Reinverlust aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	-76 396	-8 341
(Reinverlust)/Reingewinn aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	-34 394	2 269
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien, Stück	3 358 171	3 388 061
Gewinn je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	12.51	3.13
(Verlust)/Gewinn je Aktie aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	-10.24	0.67

In den Jahren 2015 und 2014 bestanden keine verwässernden Effekte.

16 FLÜSSIGE MITTEL

	2015	2014
in CHF 000		
Barbestände und Sichtguthaben	116 308	129 047
Total flüssige Mittel	116 308	129 047
davon mit Verfügungsbeschränkung	3 009	3 341

17 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2015	2014
in CHF 000		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	61 934	40 843
Wertberichtigungen	-5 656	-7 105
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	56 278	33 738

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

	2015	2014
in CHF 000		
Bestand am 1. Januar	7 105	5 233
Abgang Konsolidierungskreis	0	-172
Erfolgswirksame Bildung von Wertberichtigungen	2 581	2 708
Erfolgswirksame Auflösung von Wertberichtigungen	-2 863	-240
Umgliederung zur Veräußerungsgruppe	0	-261
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	-778	-128
Währungsumrechnungsdifferenzen	-389	-35
Bestand am 31. Dezember	5 656	7 105

Zum Bilanzstichtag stellt sich die Altersstruktur der überfälligen, nicht wertberichtigten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wie folgt dar:

	2015	2014
in CHF 000		
Bis 10 Tage überfällig	2 362	2 125
Mehr als 10 Tage, aber weniger als einen Monat überfällig	1 066	1 087
Mehr als einen Monat, aber weniger als zwei Monate überfällig	60	1 430
Mehr als zwei Monate, aber weniger als vier Monate überfällig	131	114
Mehr als vier Monate überfällig	671	198

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto entfallen auf die folgenden Währungen:

	2015	2014
in CHF 000		
CHF	45 224	22 341
EUR	11 054	11 397
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	56 278	33 738

18 WARENVORRÄTE

	2015	2014
in CHF 000		
Handelswaren	142 666	136 257
Halb- und Fertigfabrikate	2 916	3 210
Sonstige Vorräte	2 190	2 909
Total Warenvorräte	147 772	142 376

Im Geschäftsjahr wurden Wertberichtigungen auf Vorräten über CHF 6.2 Mio. (2014: CHF 6.2 Mio.) dem Warenaufwand belastet.

19 ÜBRIGE KURZFRISTIGE FORDERUNGEN

	2015	2014
in CHF 000		
Umsatz- und Verrechnungssteuerguthaben	2 843	2 924
Rechnungsabgrenzungen	17 935	16 867
Kurzfristige Forderungen Finanzleasing	621	621
Sonstige Forderungen	27 021	31 963
Total übrige kurzfristige Forderungen	48 420	52 375

Die sonstigen Forderungen enthalten insbesondere Kostenrückerstattungsforderungen sowie Forderungen gegenüber Sozialwerken und Versicherungen. Zusätzliche Informationen zu den kurzfristigen Forderungen Finanzleasing sind in Erläuterung 23 ersichtlich.

20 SACHANLAGEN

	Land	Gebäude	Maschinen und Einrichtungen	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
Bestand am 31. Dezember 2013	7 105	30 872	450 007	11 549	499 533
Abgang Konsolidierungskreis ¹⁾	0	0	-13 522	-1 991	-15 513
Zugänge	258	153	39 073	9 862	49 346
Abgänge	0	0	-51 026	-14	-51 040
Umgliederungen	0	764	11 853	-12 617	0
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ¹⁾	-18	-105	-17 598	-1	-17 722
Währungsumrechnungsdifferenzen	-53	-286	-2 641	-37	-3 017
Bestand am 31. Dezember 2014	7 292	31 398	416 146	6 751	461 587
Zugang Konsolidierungskreis	0	18 007	12 586	0	30 593
Zugänge	12	240	27 323	9 512	37 087
Abgänge	0	-1 389	-22 318	0	-23 707
Umgliederungen	0	1 401	7 484	-8 885	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-273	-1 401	-12 704	-272	-14 650
Bestand am 31. Dezember 2015	7 031	48 256	428 517	7 106	490 910
<i>Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen</i>					
Bestand am 31. Dezember 2013	0	-3 474	-259 885	0	-263 359
Abgang Konsolidierungskreis ¹⁾	0	0	9 650	0	9 650
Zugänge	0	-1 547	-36 994	0	-38 541
Wertminderungen	0	-257	-5 943	0	-6 200
Abgänge	0	0	47 944	0	47 944
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ¹⁾	0	21	12 255	0	12 276
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	22	883	0	905
Bestand am 31. Dezember 2014	0	-5 235	-232 090	0	-237 325
Zugänge	0	-2 066	-38 461	0	-40 527
Wertminderungen	0	0	-4 864	0	-4 864
Abgänge	0	266	20 227	0	20 493
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	137	4 549	0	4 686
Bestand am 31. Dezember 2015	0	-6 898	-250 639	0	-257 537
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2014	7 292	26 163	184 056	6 751	224 262
Am 31. Dezember 2015	7 031	41 358	177 878	7 106	233 373

¹⁾ In den Zeilen Abgang Konsolidierungskreis und Umgliederung zu Veräußerungsgruppe sind die Werte per 1.1.2014 ausgewiesen. Damit entsprechen sämtliche anderen dargestellten Veränderungen im Jahr 2014 und 2015 den fortgeführten Geschäftsbereichen.

Die Sachanlagen beinhalten Maschinen und Einrichtungen im Finanzleasing, deren Buchwert sich auf CHF 1.0 Mio. (2014: CHF 1.6 Mio.) beläuft. Die Wertminderungen auf Maschinen und Einrichtungen betreffen in beiden Jahren grösstenteils Verkaufsstelleneinrichtungen.

21 RENDITELIEGENSCHAFTEN

Die Anschaffungskosten und Buchwerte der Renditeliegenschaften stellen sich wie folgt dar:

<i>Renditeliegenschaften</i>	2015	2014
in CHF 000		
<i>Anschaffungskosten</i>		
Bestand am 1. Januar	4 156	4 156
Zugänge	0	0
Abgänge	-3 333	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0
Bestand am 31. Dezember	823	4 156
<i>Kumulierte Abschreibungen</i>		
Bestand am 1. Januar	-576	-509
Zugänge	-37	-67
Abgänge	412	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0
Bestand am 31. Dezember	-201	-576
Total Buchwert	622	3 580

Per 1. Juli 2015 wurde eine Renditeliegenschaft in Interlaken zu einem Verkaufspreis von TCHF 2963 veräussert. Dabei wurde ein Buchgewinn von TCHF 42 erzielt.

Der geschätzte beizulegende Zeitwert der Renditeliegenschaften basiert auf Ertragswertberechnungen (vgl. Erläuterung 35) und beträgt CHF 0.6 Mio. (2014: CHF 3.8 Mio.). Die Mieterträge der Renditeliegenschaften beliefen sich auf CHF 0.2 Mio. (2014: CHF 0.3 Mio.) und der entsprechende Liegenschaftsaufwand auf CHF 0.1 Mio. (2014: CHF 0.1 Mio.).

22 GOODWILL, SOFTWARE UND ÜBRIGE IMMATERIELLE ANLAGEN

	Goodwill	Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
Bestand am 31. Dezember 2013	478 843	49 157	213 580	10 001	751 581
Abgang Konsolidierungskreis ¹⁾	-43 342	0	-12 346	-140	-55 828
Zugänge	0	0	4 926	2 745	7 671
Abgänge	0	0	-6 685	-551	-7 236
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ¹⁾	-68 304	0	-45 228	-2 710	-116 242
Umgliederungen	0	0	450	-450	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-4 643	-500	-1 535	-6	-6 684
Bestand am 31. Dezember 2014	362 554	48 657	153 162	8 889	573 262
Zugang Konsolidierungskreis	78 517	0	824	5	79 346
Zugänge	0	0	5 718	2 625	8 343
Abgänge	0	0	-4 516	0	-4 516
Umgliederungen	0	0	8 033	-8 033	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-22 741	-2 450	-7 421	2	-32 610
Bestand am 31. Dezember 2015	418 330	46 207	155 800	3 488	623 825
<i>Kumulierte Amortisationen / Wertminderungen</i>					
Bestand am 31. Dezember 2013	0	0	-103 508	0	-103 508
Abgang Konsolidierungskreis ¹⁾	0	0	7 515	0	7 515
Zugänge	0	0	-16 268	0	-16 268
Wertminderungen	0	0	-17 758	0	-17 758
Abgänge	0	0	6 489	0	6 489
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ¹⁾	0	0	21 505	0	21 505
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0	518	0	518
Bestand am 31. Dezember 2014	0	0	-101 507	0	-101 507
Zugänge	0	0	-14 737	0	-14 737
Wertminderungen	-1 173	0	-1 130	0	-2 303
Abgänge	0	0	4 309	0	4 309
Währungsumrechnungsdifferenzen	-16	0	3 601	0	3 585
Bestand am 31. Dezember 2015	-1 189	0	-109 464	0	-110 653
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2014	362 554	48 657	51 655	8 889	471 755
Am 31. Dezember 2015	417 141	46 207	46 336	3 488	513 172

¹⁾ In den Zeilen Abgang Konsolidierungskreis und Umgliederungen zu Veräußerungsgruppen sind die Werte per 1. Januar 2014 ausgewiesen. Damit entsprechen sämtliche anderen dargestellten Veränderungen im Jahr 2014 und 2015 den fortgeführten Geschäftsbereichen.

Von den im Jahr 2014 erfassten Wertminderungen entfallen TCHF 16662 auf aktivierte Lieferrechte bei Valora Retail.

Die immateriellen Anlagen beinhalten Software im Finanzleasing, deren Buchwert sich auf CHF 0.5 Mio. (2014: CHF 1.5 Mio.) beläuft.

Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer. Die immateriellen Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer betreffen die Marken Ditsch (CHF 22.3 Mio.) und Brezelkönig (CHF 23.9 Mio.). Die Markenrechte wurden mittels einer Nutzwert-Kalkulation für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Ditsch und Brezelkönig überprüft. Die dabei berücksichtigten Umsätze basieren auf Dreijahresbusinessplänen. Darüber hinaus wurde jeweils ein Umsatzwachstum von 1.0% (2014: 1.0%) angenommen. Die angewandten Vorsteuerdiskontsätze belaufen sich auf 7.7% für Ditsch und 5.6% für Brezelkönig (2014: 6.7% resp. 5.5%).

Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer. Unter Software und immateriellen Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer sind CHF 15.1 Mio. (2014: CHF 12.2 Mio.) Software und CHF 31.2 Mio. (2014: CHF 39.4 Mio.) immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer enthalten, wovon CHF 23.3 Mio. (2014: CHF 29.5 Mio.) Kundenbeziehungen von Ditsch/Brezelkönig betreffen.

Goodwill Impairment-Test. Der Goodwill wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeteilt. Die Zuordnung erfolgt in erster Linie auf Basis der Segmente und dort wiederum nach geographisch zusammenhängenden Märkten. Die Goodwillpositionen setzen sich wie folgt zusammen:

	Segment	Erwerbsjahr	2015	2014
in CHF 000				
Valora Retail Schweiz	Retail	2002–2015	91 292	12 774
Valora Retail Deutschland	Retail	2008–2012	87 740	97 417
Valora Retail Austria (Schmelzer-Bettenhausen)	Retail	2012	0	1 321
Ditsch Deutschland und Brezelkönig Schweiz	Ditsch/ Brezelkönig	2012	238 109	251 042
Total Buchwert per 31. Dezember			417 141	362 554

Die Überprüfung der Werthaltigkeit erfolgt mindestens jährlich oder bei Anhaltspunkten für eine mögliche Wertminderung. Dabei wird der erzielbare Betrag durch Berechnung des jeweiligen Nutzungswertes (value-in-use) ermittelt und dem Buchwert gegenübergestellt. Eine Wertminderung erfolgt nur dann, wenn der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Wert übersteigt. Die Bewertung erfolgt aufgrund der geschätzten zukünftigen freien Cashflows (DCF-Methode) der Geschäftseinheiten, denen der Goodwill zugeordnet ist. Die zukünftigen Cashflows werden unter Verwendung eines gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatzes vor Steuern (weighted average cost of capital) diskontiert.

Die prognostizierten Cashflows werden über einen Zeitraum von drei Jahren den jeweiligen vom Verwaltungsrat genehmigten Businessplänen entnommen, welche die Einschätzung des Managements widerspiegeln. Dabei wurden die folgenden wesentlichen Annahmen zugrunde gelegt:

Valora Retail Schweiz. Für die drei Planjahre wird eine stabile Umsatz- und leicht steigende Margenentwicklung erwartet.

Valora Retail Deutschland. Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die Planperiode beträgt gut 3.0% bei steigender Margenentwicklung.

Ditsch/Brezelkönig. Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die Planperiode beträgt gut 5.0% bei stabiler Margenentwicklung.

Für Cashflows, die nach diesem Zeitraum anfallen, wird ein auf der Basis des dritten Planjahres basierender Residualwert verwendet, welcher mit Ausnahme von Ditsch/Brezelkönig mit 1.0% (2014: 1.0%) keine Wachstumsrate beinhaltet. Die verwendeten Diskontierungssätze berücksichtigen Daten des Schweizer Finanzmarkts und werden um währungs- und länderspezifische Risiken angepasst.

Folgende Diskontierungssätze (pre-tax) wurden verwendet:

	Währung	2015	2014
Valora Retail Schweiz	CHF	5.5%	5.9%
Valora Retail Deutschland	EUR	7.2%	6.7%
Valora Retail Austria	EUR	7.6%	6.9%
Ditsch/Brezelkönig (Deutschland/Schweiz)	EUR	5.9%	6.7%

Im Berichtsjahr wurde eine Wertminderung von Goodwill in Höhe von TCHF 1189 für die vollständige Abschreibung des Goodwills des Geschäftsbereichs Valora Retail Austria erfasst, weil die prognostizierten Umsatz- und Ertragsziele hinter den Erwartungen zurückblieben.

Aus fortgeführten Geschäftsbereichen wurde im Jahr 2014 kein Impairment der Erfolgsrechnung belastet.

Sensitivitäten. Bei allen Goodwillpositionen zeigen die Impairment Tests für 2015, dass auch bei einer für möglich eingeschätzten Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1.5 Prozentpunkte oder bei stagnierender Umsatzentwicklung (Nullwachstum) sämtliche Buchwerte unter den resultierenden Nutzungswerten liegen.

23 FORDERUNGEN AUS MIETVERTRÄGEN UND LEASING

<i>Forderungen aus Mietverträgen</i>	2015	2014
<i>in CHF 000</i>		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	18 437	22 163
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	14 891	16 696
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	11 110	14 026
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	8 192	11 131
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	5 719	7 773
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	4 256	5 101
Nach mehr als 5 Jahren	4 705	8 255
Total zukünftige Forderungen aus Mietverträgen	48 873	62 982

<i>Forderungen aus übrigem operating Leasing</i>	2015	2014
<i>in CHF 000</i>		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	4 067	4 204
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	2 023	3 149
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	1 544	2 307
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	1 149	1 866
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	860	1 383
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	730	917
Nach mehr als 5 Jahren	926	1 150
Total zukünftige Forderungen aus übrigem operating Leasing	7 232	10 772

Beim übrigem operating Leasing handelt es sich um Verkaufsstelleneinrichtungen, die an Franchisenehmer in Deutschland vermietet werden (Retail).

<i>Forderungen aus Finanzleasing</i>	2015	2014
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	643	642
<i>Fälligkeiten der Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	643	643
Innerhalb von 1–2 Jahren	642	643
Innerhalb von 2–3 Jahren	625	643
Innerhalb von 3–4 Jahren	571	643
Innerhalb von 4–5 Jahren	570	643
Nach mehr als 5 Jahren	1 569	2 048
Total zukünftige Forderungen aus Finanzleasing	4 620	5 263
Abzüglich zukünftige Zinsgutschriften	–964	–1 213
Total Forderungen aus Finanzleasing (Barwert)	3 656	4 050
Abzüglich kurzfristiger Teil (vgl. Erläuterung 19)	–621	–621
Langfristige Forderungen aus Finanzleasing (vgl. Erläuterung 24)	3 035	3 429

<i>Barwerte der zukünftigen Finanzleasing Mindesteinnahmen</i>	2015	2014
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	621	621
Innerhalb von 1–2 Jahren	582	582
Innerhalb von 2–3 Jahren	531	546
Innerhalb von 3–4 Jahren	455	512
Innerhalb von 4–5 Jahren	426	480
Nach mehr als 5 Jahren	1 041	1 309
Total Barwerte der Finanzleasing Mindesteinnahmen	3 656	4 050

Beim Finanzleasing handelt es sich um die Mieterausbauten im ehemaligen Hauptsitz in Bern, welche vom Nachmieter genutzt werden.

24 FINANZANLAGEN

	2015	2014
in CHF 000		
Darlehen	5 812	740
Forderungen aus Finanzleasing	3 035	3 429
Übrige langfristige Forderungen	32 739	13 239
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	673	667
Total Finanzanlagen	42 259	18 075

Die Zunahme der Darlehen beruht im Wesentlichen auf der Akquisition Naville. In den übrigen langfristigen Forderungen ist die bedingte Gegenleistung sowie die Gewährleistungsforderung aus dem Verkauf der Division Trade enthalten.

Zusätzliche Informationen zu den Forderungen aus Finanzleasing sind in Erläuterung 23 enthalten.

In den zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sind im Betrag von TCHF 673 (2014: TCHF 638) nicht kotierte Beteiligungsrechte enthalten, für die weder ein aktiver Markt besteht, noch genügend Informationen für eine Bewertung vorliegen. Die Bilanzierung erfolgt daher zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderung für dauerhafte Werteinbussen.

Die übrigen langfristigen Forderungen betreffen im Wesentlichen die Kaufpreisrestanz aus der Veräusserung der Liegenschaft in Muttenz in 2012, welche mit den Forderungen aus einem grundpfandrechtlich gesicherten Nutzungsrecht über die nächsten 7 Jahre bis 2022 verrechnet wird, sowie dem Earn-out aus dem Verkauf der Division Trade und der damit verbundenen bedingten Garantieforderung.

25 ANTEILE AN JOINT VENTURES

Die Beteiligung an Joint Ventures betrifft 50% an der Emere AG. Der Buchwert dieser Beteiligung beträgt TCHF 50 (2014: TCHF 50). Auf die Erfolgsrechnung und Gesamtergebnisrechnung hat diese Beteiligung keinen Einfluss.

26 KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten

	2015	2014
in CHF 000		
Kurzfristige Bankschulden	226	37
Kurzfristiger Teil der Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	1 425	1 376
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	1 651	1 413

Übrige langfristige Verbindlichkeiten

	2015	2014
in CHF 000		
Bankdarlehen	-697	-896
Schuldscheindarlehen	162 050	179 832
Anleihe	199 874	199 816
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	689	1 836
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	7 076	3 842
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	368 992	384 430

Zusätzliche Informationen zu den Verpflichtungen aus Finanzleasing sind in Erläuterung 32 ersichtlich.

Der Syndikatskreditrahmen in der Höhe von CHF 200 Mio. ist derzeit nicht beansprucht. Die Buchwertveränderung des Schuldscheindarlehens erklärt sich im Wesentlichen aus dem Fremdwährungsgewinn von TCHF 17 925, bedingt durch die Umrechnung von EUR in CHF.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von TCHF 4492 (2014: TCHF 673) und übrige Verbindlichkeiten in Höhe von TCHF 2584 (2014: TCHF 3169).

<i>Anleihe</i>	Nominalwert	2015 Buchwert	2014 Buchwert
in CHF 000			
2.50 % Anleihe 2012–2018	200 000	199 874	199 816

<i>Per Ende Jahr bestanden folgende Fälligkeiten</i>	2015	2014
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	1 651	1 413
Innerhalb von 1–2 Jahren	–110	346
Innerhalb von 2–3 Jahren	199 648	291
Innerhalb von 3–4 Jahren	162 378	199 648
Innerhalb von 4–5 Jahren	0	180 303
Nach mehr als 5 Jahren	4 492	673
Total Finanzverbindlichkeiten	368 059	382 674
Kurzfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	–1 651	–1 413
Total langfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	366 408	381 261

Die Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten bewegten sich zwischen 1.0% und 4.0% (2014: zwischen 2.5% und 4.0%). Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz der Finanzverbindlichkeiten betrug 3.3% (2014: 3.6%). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten entfallen auf die folgenden Währungen:

	2015	2014
in CHF 000		
CHF	204 358	201 386
EUR	162 050	179 875
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	366 408	381 261
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	2 584	3 169
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	368 992	384 430

27 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf folgende Währungen:

	2015	2014
in CHF 000		
CHF	109 434	91 189
EUR	34 425	35 594
SEK	53	0
Übrige	50	49
Total Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	143 962	126 832

28 ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2015	2014
in CHF 000		
Mehrwert- und sonstige Steuern	3 680	1 345
Personal- und Sozialeinrichtungen	1 065	1 939
Abgrenzungen für Überzeitguthaben, Ferienansprüche und variable Lohnanteile	10 586	7 577
Verpflichtungen gegenüber Personalvorsorgeeinrichtungen	1 735	2 046
Passive Rechnungsabgrenzungen	61 480	28 400
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	37 643	29 911
Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	116 189	71 218

Die Zunahme der passiven Rechnungsabgrenzungen ist bedingt durch die Akquisition Naville. Die passiven Rechnungsabgrenzungen enthalten im Wesentlichen Presseaufwandsabgrenzungen und Zinsaufwandsabgrenzungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten enthalten vor allem Verbindlichkeiten aus Mieten und Mietnebenkosten sowie Verbindlichkeiten aus Investitionen in Sachanlagen und immateriellen Anlagen.

29 RÜCKSTELLUNGEN

	Gewährleistungen	Rechtsfälle	Total
in CHF 000			
Bestand am 31. Dezember 2013	0	406	406
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	-8	-8
Bestand am 31. Dezember 2014	0	398	398
Reklassierung	7 053	0	7 053
Bildung	4 000	0	4 000
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	-39	-39
Bestand am 31. Dezember 2015	11 053	359	11 412
Kurzfristige Rückstellungen	0	0	0
Langfristige Rückstellungen	11 053	359	11 412
Total Rückstellungen	11 053	359	11 412

Gewährleistungen: Der Betrag von TCHF 11 053 wurde im Zusammenhang mit vertraglichen Regelungen aus dem Verkauf der Division Trade erfasst (Vorjahr: TCHF 0).

Rechtsfälle: Für schwebende Rechtsfälle bestehen per 31. Dezember 2015 Rückstellungen in der Höhe von TCHF 359 (Vorjahr: TCHF 398).

30 PERSONALVORSORGEVERPFLICHTUNGEN

Die meisten Mitarbeitenden sind nach den gesetzlichen Vorschriften durch Vorsorgeeinrichtungen versichert, welche durch die Valora Gruppe und die Mitarbeitenden finanziert werden. Die entsprechenden Einrichtungen sind staatliche oder firmeneigene Versicherungen, private Versicherer, unabhängige Stiftungen oder Unterstützungskassen. Die Leistungen dieser Einrichtungen variieren je nach rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes, basieren hauptsächlich auf dem Dienstalter und dem durchschnittlichen Gehalt der Mitarbeitenden und decken in der Regel die Risiken von Alter, Tod und Invalidität in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften über die berufliche Vorsorge.

Valora Mitarbeiter in der Schweiz sind mehrheitlich bei der autonomen Vorsorgeeinrichtung Valora Pensionskasse gegen die Risiken Alter, Tod und Invalidität versichert. Die ordentlichen Arbeitgeberbeiträge enthalten altersabhängig Risikobeiträge von 1.0–3.0% sowie Sparbeiträge von 4.0–11.0% des versicherten Lohns für Gutschriften auf den individuellen Altersguthaben. Die Leistungen sind im Vorsorgereglement der Valora Pensionskasse festgelegt, wobei das Gesetz Mindestleistungen vorschreibt. Das ordentliche Pensionsalter beträgt 65 Jahre bei Männern sowie 64 Jahre bei Frauen. Nach dem vollendeten 58. Altersjahr haben Valora Mitarbeitende das Recht auf eine vorzeitige Pensionierung, wobei der Umwandlungssatz entsprechend der längeren erwarteten Rentenbezugsdauer gekürzt wird. Die Höhe der ausbezahlten Rente ergibt sich aus dem Umwandlungssatz, der bei Pensionierungen auf das angesparte Altersguthaben der einzelnen Versicherten angewandt wird. Bei einer ordentlichen Pensionierung nach Vollendung des 65. bzw. 64. Altersjahrs beträgt derzeit der Umwandlungssatz 6.60% (2014: 6.70%). Der Umwandlungssatz wird bis 2020 jährlich um 0.10% auf 6.20% gesenkt. Das angesparte Altersguthaben setzt sich aus den Sparbeiträgen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie aus den auf dem Altersguthaben gutgeschriebenen Zinsen zusammen. Der Zinssatz wird jedes Jahr vom Stiftungsrat der Valora Pensionskasse festgesetzt. Die Valora Pensionskasse hat die Rechtsform einer Stiftung. Für die Führung der Stiftung ist der paritätisch durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gebildete Stiftungsrat zuständig. Die Aufgaben des Stiftungsrats sind im Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) und dem Vorsorgereglement der Valora Pensionskasse festgelegt. Eine vorübergehende Unterdeckung ist gemäss BVG gestattet. Um eine Unterdeckung innerhalb einer angemessenen Frist zu beheben, ist der Stiftungsrat verpflichtet, Sanierungsmassnahmen einzuleiten. Bei einer signifikanten Unterdeckung könnten gemäss BVG zusätzliche Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge anfallen.

Die laufenden Geschäfte werden unter Aufsicht des Stiftungsrats durch die Geschäftsstelle besorgt. Die Geschäftsstelle orientiert den Stiftungsrat periodisch über den Geschäftsverlauf. Die Stiftung trägt sämtliche versicherungsmathematischen Risiken. Diese teilen sich in demographische (insbesondere Veränderung der Lebenserwartung) sowie finanzielle Risiken (insbesondere Veränderung Diskontsatz, Lohnentwicklung sowie Rendite des Planvermögens) auf. Der Stiftungsrat beurteilt die Risiken regelmässig. Hierzu wird einmal jährlich ein versicherungsmathematisches Gutachten gemäss Vorgaben des BVG erstellt. Dieses Guthaben wird nicht mittels der Projected-Unit-Credit-Methode erstellt. Der Stiftungsrat ist für die Vermögensanlage verantwortlich. Bei Bedarf legt er die Anlagestrategie neu fest, insbesondere bei wesentlichen Veränderungen des Marktes oder der Struktur der Planteilnehmer. Die Anlagestrategie berücksichtigt die Risikofähigkeit der Stiftung sowie die Leistungsverpflichtungen des Plans und wird in Form einer langfristig anzustrebenden Vermögensstruktur festgehalten (Anlagepolitik). Das Ziel ist eine mittel- und langfristige Kongruenz zwischen Planvermögen und Verpflichtungen aus dem Vorsorgeplan.

Die letzte versicherungsmathematische Bewertung wurde per 31. Dezember 2015 erstellt. Die den Berechnungen zu Grunde liegenden Annahmen entsprechen den wirtschaftlichen Gegebenheiten der Länder, in denen die Vorsorgepläne bestehen (aktuell nur Schweiz). Das Vermögen der Pensionseinrichtungen ist gemäss den lokalen Anlagevorschriften angelegt. Valora leistet ihre Beiträge an die Pensionseinrichtungen nach den durch die Vorsorgeeinrichtung festgelegten Regeln.

Weitere Mitarbeitende in Deutschland und Österreich sind zudem in unterschiedlichen, kleineren, nicht fondsfinanzierten Vorsorgeplänen versichert.

Entwicklung Verpflichtungen und Vermögen

	2015	2014
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen zu Jahresbeginn	551 337	560 836
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	13 008	13 099
Arbeitnehmerbeiträge	6 161	6 626
Zinskosten	5 707	11 534
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	-18 123	-5 963
Abgang Konsolidierungskreis	0	-29 941
Zugang Konsolidierungskreis	73 019	0
Ausbezahlte Leistungen	-39 313	-6 041
Umgliederung zu Veräusserungsgruppe	0	-53 880
Aktuarielle Verluste auf Verpflichtungen	8 963	56 039
Währungsgewinne	-38	-972
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen am Jahresende	600 721	551 337
Vorsorgevermögen zu Marktwerten zu Jahresbeginn	580 301	604 283
Zinsertrag	5 897	12 190
Arbeitgeberbeiträge	8 771	9 401
Arbeitnehmerbeiträge	6 161	6 626
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	-15 526	-5 305
Abgang Konsolidierungskreis	0	-26 746
Zugang Konsolidierungskreis	61 817	0
Ausbezahlte Leistungen	-39 261	-5 509
Umgliederung zu Veräusserungsgruppe	0	-44 352
Aktuarielle (Verluste)/Gewinne auf Vermögen	-11 271	30 483
Übrige Vorsorgekosten	-823	-770
Vorsorgevermögen zu Marktwerten am Jahresende	596 066	580 301

Durch Annahmeänderungen bezüglich der finanziellen Entwicklung resultierte im Jahr 2015 ein aktuarieller Verlust auf den Vorsorgeverpflichtungen. Der aktuarielle Verlust auf dem Vorsorgevermögen entstand durch eine tiefere Performance als erwartet.

Der Konzern rechnet für das Jahr 2016 mit Arbeitgeberbeiträgen in Höhe von CHF 8.3 Mio. für seine fondsfinanzierten Pläne.

Die Überdeckung der fondsfinanzierten Pläne reduzierte sich um CHF 33.7 Mio. (2014: Reduktion um CHF 26.0 Mio.) und beläuft sich auf eine Vorsorgeverpflichtung im Umfang von TCHF 4655, hauptsächlich in Folge der Reduktion des Diskontierungssatzes.

<i>Bilanzwerte</i>	2015	2014
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	-600 367	-550 937
Vorsorgevermögen zu Marktwerten	596 066	580 301
(Unterdeckung)/Überdeckung der fondsfinanzierten Pläne	-4 301	29 364
Dynamischer Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	-354	-400
Total Nettovorsorgeposition	-4 655	28 964
davon als Vorsorgeaktivum bilanziert	13 633	30 099
davon als langfristige Pensionsverpflichtung bilanziert	-18 288	-1 135

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit des Barwerts der Vorsorgeverpflichtung beträgt 14.1 Jahre (2014: 14.5 Jahre).

Das Nettovorsorgeaktivum hat sich wie folgt entwickelt:

	2015	2014
in CHF 000		
1. Januar	28 964	43 447
Umgliederung zu Veräusserungsgruppe	0	9 528
Abgang Konsolidierungskreis	0	3 195
Zugang Konsolidierungskreis	-11 202	0
Vorsorgeaufwand, netto	-11 044	-12 555
Arbeitgeberbeiträge	8 824	9 933
Aktuarielle Verluste	-20 235	-25 556
Währungsgewinne	38	972
31. Dezember	-4 655	28 964

<i>Erfolgsrechnung</i>	2015	2014
in CHF 000		
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	-13 008	-13 099
Zinskosten	-5 707	-11 534
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	2 597	658
Zinsertrag	5 897	12 190
Übrige Vorsorgekosten	-823	-770
Aktuarieller Nettovorsorgeaufwand	-11 044	-12 555

Der Ertrag aus Plankürzungen im Umfang von TCHF 2597 resultiert aus der Umstellung von Eigenstellen zu Agenturen (2014: TCHF 658).

<i>Aktuarielle Gewinne / Verluste</i>	2015	2014
in CHF 000		
Änderung der finanziellen Annahmen	-21 156	-66 297
Erfahrungsorientierte Anpassung der Vorsorgeverpflichtungen	12 192	10 258
(Verlust)/ Gewinn aus Vorsorgevermögen (exklusive Zinsen basierend auf den Diskontierungssatz)	-11 271	30 483
Aktuarielle Verluste	-20 235	-25 556

<i>Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste aktuarielle Gewinne / Verluste</i>	2015	2014
in CHF 000		
1. Januar	-71 562	-51 217
Aktuarielle Verluste	-21 125	-25 504
Latente Steuern	4 232	5 159
31. Dezember	-88 455	-71 562

<i>Wichtigste aktuarielle Annahmen</i>	2015	2014
Diskontierungssatz (nur Schweiz)	0.70 %	1.00 %
Künftige Lohnerhöhung (nur Schweiz)	1.00 %	1.00 %

In der Schweiz wurde mit der Sterblichkeitstabelle BVG 2010 (Generationentabelle) gerechnet.

<i>Sensitivitätsanalyse</i>	2015	2014
Diskontierungssatz (+0.25 %)	-19 000	-17 566
Diskontierungssatz (-0.25 %)	17 960	18 582
Lohnentwicklung (+0.50 %)	1 491	1 814
Lohnentwicklung (-0.50 %)	-1 581	-1 714

In der Analyse wird nur eine der Annahmen angepasst, die übrigen Parameter bleiben unverändert.

<i>Vermögensallokation</i>	2015	2014
Flüssige Mittel	4.80 %	6.80 %
Obligationen	31.40 %	32.50 %
Aktien	30.60 %	27.20 %
Immobilien	30.80 %	31.20 %
Übrige	2.40 %	2.30 %
Total	100.00 %	100.00 %

Mit Ausnahme der Immobilien sind sämtliche Vermögenswerte kotiert.

Die effektiven Erträge aus Planvermögen betragen CHF –6.2 Mio. (2014: CHF 41.9 Mio.). Die effektive Rendite 2015 betrug –1.1 % (2014: 6.9%). Die Personalvorsorgeeinrichtungen besitzen keine Wertschriften der Valora Holding AG und vermieten keine wesentlichen Anteile der Immobilien an die Valora Gruppe.

31 ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

Es bestehen die folgenden Programme anteilsbasierter Vergütungen für Verwaltungsrat, Management und Mitarbeiter:

Aktienprogramm des Verwaltungsrats und der Konzernleitung LTP. Der Verwaltungsrat hat entschieden, den Long Term Plan (LTP) für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung nicht mehr weiter zu führen. Für den Verwaltungsrat wurde der LTP auf die Generalversammlung 2014 hin beendet. Für die Konzernleitung hat der Verwaltungsrat beschlossen, den laufenden Long Term Plan (LTP) zum 31. Oktober 2015 auslaufen zu lassen («Phasing out») und durch ein neues Managementbeteiligungsprogramm (Share Participation Program – SPP) zu ersetzen. Sämtliche ausstehende Zuteilungen wurden auf den 31. Oktober 2015 beendet und die Aktien zurückgekauft.

Aktienprogramm des Verwaltungsrats. Das Reglement für den Verwaltungsrat sieht vor, dass die individuelle Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Regelfall zu 20 % in gesperrten Namenaktien ausbezahlt wird. In begründeten Fällen kann der Verwaltungsrat entscheiden, einen höheren oder geringeren Prozentsatz der Gesamtvergütung in Aktien zu entrichten. Die Aktien unterliegen grundsätzlich einer Sperrfrist von 3 Jahren. Die Aktien verbleiben während der Sperrfrist in einem Depot der Valora. Die Veräusserung, Verpfändung oder anderweitige Übertragung der Aktien ist dem Verwaltungsratsmitglied untersagt. Nach Ablauf der Sperrfrist können die Mitglieder frei über die Aktien verfügen.

Im Berichtsjahr erfolgte für die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Zuteilung von 20 % der Gesamtvergütung in Aktien im Quartal nach der Generalversammlung.

Aktienprogramm der Konzernleitung SPP. Mit Wirkung ab dem 1. November 2015 wurde eine Managementbeteiligung in Form eines Aktienbeteiligungsprogramms („Share Participation Program“) für die Mitglieder der Konzernleitung in Kraft gesetzt. Unter dem SPP werden die Aktien als Teil der Entschädigung unter dem jeweiligen Arbeitsvertrag gewährt. Entsprechend hat der Teilnehmer keine Gegenleistung in bar oder in anderen Sachwerten zu erbringen. Die Teilnehmer werden Eigentümer der Aktien der Valora Holding AG mit sämtlichen Rechten eines normalen Aktionärs mit Ausnahme der mit der Sperrfrist zusammenhängenden Einschränkungen. Jeweils 50 % der im Kalenderjahr zuzuteilenden Aktien werden am 31. März und 50 % am 30. September als Teil der Entschädigung für das erste resp. für das zweite Halbjahr des entsprechenden Kalenderjahres zugeteilt. Der Arbeitsvertrag des Teilnehmers hält den in Aktien

abzugelenden Gegenwert in Schweizer Franken fest. Die Berechnung der Anzahl Aktien erfolgt auf Basis der volumengewichteten Durchschnittskurse der Valora Namenaktie während einer Referenzperiode abzüglich eines Abschlags, welcher die Sperrfrist berücksichtigt. Als Referenzperiode gilt der Zeitraum von 10 aufeinanderfolgenden Handelstagen endend am 31. März des Geschäftsjahres, in dem die Zuteilung stattfindet. Die zugeteilten Aktien werden für eine Frist von drei Jahren ab Datum der Zuteilung gesperrt, unterliegen aber keinen weiteren Performance-Hürden. Der aktuelle Kurswert bei der Aktienzuteilung wird als Personalaufwand erfasst.

Aktienprogramm für bestimmte Kadermitarbeiter ISPP. Im Jahr 2012 wurde für bestimmte Kadermitarbeiter (Konzernleitungsmitglieder ausgenommen) eine freiwillige, individuelle Vergütungskomponente in Form von Aktien als Teil der gesamten Vergütung vereinbart. Die per 1. April 2012 aus diesem ISPP (International Share Participation Program) zugeteilten Aktien wurden mit einem Erdienungszeitraum (Vesting Period) bis zum 31. März 2014 (für die erste Retention Period) und bis zum 31. März 2016 (für die zweite Retention Period) versehen und gehen danach in das Eigentum der Teilnehmer über. Der Personalaufwand aus diesem Programm wird über den Erdienungszeitraum verteilt und betrug im Jahr 2015 CHF 0.1 Mio. (2014: CHF 0.1 Mio.).

Mitarbeiteraktienprogramm. Die Mitarbeitenden in der Schweiz (Konzernleitungsmitglieder sind vom Programm ausgeschlossen) haben nach bestimmten Kriterien und abgestuft nach Funktion / Managementstufe jährlich zu Beginn des Folgejahres Anrecht auf den Erwerb von Aktien der Valora Holding AG zu einem Vorzugspreis. Der Preis entspricht 60% des durchschnittlichen Börsenkurses im November des Berichtsjahres. Die Aktien werden mit allen Rechten erworben, können aber während 3 Jahren nicht veräussert werden. Die vereinnahmten Zahlungen der Mitarbeitenden werden erfolgsneutral dem Eigenkapital gutgeschrieben.

Erfasster Personalaufwand für anteilsbasierte Vergütungen für Personal und Verwaltungsrat

	2015	2014
in CHF 000		
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (equity settled)	883	575
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (cash settled)	0	-61
Total erfasster Aufwand für anteilsbasierte Vergütungen	883	514

32 EVENTUALVERBINDLICHKEITEN, VERPFLICHTUNGEN AUS LEASING UND ÜBRIGEN VERTRÄGEN

<i>Eventualverbindlichkeiten</i>	2015	2014
in CHF 000		
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	3 929	8 000

<i>Zukünftige Verpflichtungen aus operating Leasing und übrigen Verträgen</i>	2015	2014
in CHF 000		
Zukünftige Mietverpflichtungen	693 824	639 925
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing	4 465	2 892
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen	57 580	74 336
Total zukünftige Verpflichtungen	755 869	717 153

<i>Mietverträge</i>	2015	2014
in CHF 000		
Minimal-Mietaufwand im Berichtsjahr	127 860	132 920
Bedingter Mietaufwand im Berichtsjahr	37 278	30 019
Total Mietaufwand im Berichtsjahr	165 138	162 939

<i>Fälligkeiten der zukünftigen Mietverpflichtungen</i>	2015	2014
Innerhalb eines Jahres	142 423	126 954
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	130 654	117 105
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	119 334	102 623
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	103 987	91 789
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	86 868	77 461
Nach mehr als 5 Jahren	110 558	123 993
Total zukünftige Verpflichtungen aus Mietverträgen	693 824	639 925

Die langfristigen Mietverträge betreffen überwiegend die langfristige Standortsicherung der Kioskbetriebe. Die Mieten sind teilweise umsatzabhängig.

<i>Übriges operating Leasing</i>	2015	2014
in CHF 000		
Total Aufwand für übriges operating Leasing im Berichtsjahr	3 100	2 334
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	2 155	1 363
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	1 549	919
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	604	533
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	147	77
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	10	0
Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing	4 465	2 892

Die zukünftigen Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing bestehen vorwiegend in Zusammenhang mit Fahrzeugleasing.

<i>Übrige Verträge</i>	2015	2014
in CHF 000		
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigen Verträgen</i>		
Innerhalb eines Jahres	26 366	30 189
Innerhalb von 1–2 Jahren	11 656	12 121
Innerhalb von 2–3 Jahren	11 135	11 834
Innerhalb von 3–4 Jahren	8 221	11 618
Innerhalb von 4–5 Jahren	202	8 574
Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen	57 580	74 336

Die zukünftigen Verpflichtungen aus übrigen Verträgen bestehen vorwiegend in Zusammenhang mit IT-Outsourcing Vereinbarungen.

<i>Verpflichtungen aus Finanzleasing</i>	2015	2014
in CHF 000		
Total Zahlungen (Zins und Amortisation) im Berichtsjahr	1 555	1 621
<i>Fälligkeiten der Verpflichtungen aus Finanzleasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	1 461	1 449
Innerhalb von 1–2 Jahren	698	1 177
Innerhalb von 2–3 Jahren	0	698
Total zukünftige Verpflichtungen aus Finanzleasing	2 159	3 324
Abzüglich zukünftige Zinsbelastungen	–45	–112
Total Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Barwert)	2 114	3 212
Abzüglich kurzfristiger Teil (vgl. Erläuterung 26)	–1 425	–1 376
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (vgl. Erläuterung 26)	689	1 836

<i>Barwerte der zukünftigen Finanzleasing Mindestzahlungen</i>	2015	2014
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	1 425	1 376
Innerhalb von 1–2 Jahren	689	1 145
Innerhalb von 2–3 Jahren	0	691
Total Barwerte der Finanzleasing Mindestzahlungen	2 114	3 212

Die Verpflichtungen aus Finanzleasing bestehen vorwiegend in Zusammenhang mit Leasing von Verkaufsstelleneinrichtungen, IT-Hardware und Software.

33 RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

Die Valora Gruppe ist durch ihre internationale Geschäftstätigkeit und Finanzierungsstruktur verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt. Diese bestehen aus Marktrisiken wie dem Fremdwährungsrisiko und dem Zinsrisiko, beinhalten aber auch das Liquiditätsrisiko und das Kreditrisiko. Das finanzielle Risikomanagement der Valora hat zum Ziel, diese Risiken zu begrenzen. Die grundlegende Finanzpolitik wird von der Konzernleitung festgelegt und vom Verwaltungsrat überwacht. Die Zuständigkeit für die Umsetzung der Finanzpolitik sowie für das finanzielle Risikomanagement liegt beim zentralen Corporate Treasury.

Zur Darstellung der Marktrisiken werden Sensitivitätsanalysen genutzt, welche die Auswirkungen aus hypothetischen Änderungen von relevanten Risikovariablen auf den Gewinn vor Ertragsteuern und auf das sonstige Gesamtergebnis zeigen. Diese Auswirkungen werden eruiert, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen und ihre Auswirkungen auf die Finanzinstrumente in Bezug gesetzt werden. Die hypothetischen Änderungen bei Zinsen entsprechen den Differenzen zwischen den erwarteten Zinssätzen per Ende des Folgejahres und den aktuellen Werten am Bilanzstichtag. Die hypothetischen Änderungen bei Währungen entsprechen der 1-Jahres-Volatilität per Bilanzstichtag.

Fremdwährungsrisiken. Transaktionsrisiken entstehen, wenn der Wert von Transaktionen in Fremdwährung durch Änderungen des Wechselkurses zur Lokalwährung schwankt. Für Valora entstehen Transaktionsrisiken durch Leistungsbezüge bei ausländischen Geschäftspartnern und gruppeninternen Transaktionen. Die meisten Gruppengesellschaften tätigen ihre Transaktionen überwiegend in Lokalwährung. Um die Transaktionsrisiken zu begrenzen, werden punktuell Devisenderivate eingesetzt. Translationsrisiken entstehen bei der Umrechnung der Bilanzen von ausländischen Konzerngesellschaften im Rahmen der Konsolidierung.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wesentlichen Auswirkungen auf den Gewinn vor Ertragsteuern und das sonstige Gesamtergebnis aufgrund von hypothetischen Änderungen der relevanten Währungskurse bei den Finanzinstrumenten.

<i>Währungs-sensitivitätsanalyse</i>	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2015	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2015	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2015	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2014	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2014	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2014
in CHF 000						
CHF / DKK	+ / - 20.0 %	+ / - 0	+ / - 0	+ / - 2.0 %	+ / - 292	+ / - 0
CHF / EUR	+ / - 20.0 %	+ / - 8 592	+ / - 33 263	+ / - 2.0 %	+ / - 261	+ / - 3 789
CHF / NOK	+ / - 20.0 %	+ / - 0	+ / - 0	+ / - 8.0 %	+ / - 1 054	+ / - 0
CHF / SEK	+ / - 20.0 %	+ / - 13	+ / - 0	+ / - 6.6 %	+ / - 4 997	+ / - 0

Die Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften werden ebenfalls periodisch analysiert und das Risiko anhand der Volatilitäten der entsprechenden Währungen bewertet. Diese Analysen ergeben ein, im Vergleich zum Konzerneigenkapital, tragbares Translationsrisiko. Die Translationsrisiken werden nicht abgesichert.

Zinsrisiken. Die verzinslichen Vermögenswerte der Gruppe bestehen vorwiegend aus den flüssigen Mitteln. Aufgrund der variablen Verzinsung der flüssigen Mittel wird die Höhe der Erträge durch die Entwicklung des Marktzinsniveaus beeinflusst. Das Zinsrisiko der Gruppe entsteht im Normalfall auf finanziellen Verbindlichkeiten. Finanzielle Verbindlichkeiten mit variablem Zinssatz führen zu einem Cashflow-Zinsrisiko für die Gruppe. Finanzielle Verbindlichkeiten mit festem Zinssatz dagegen führen zu einem Marktwert-Zinsrisiko. Um den gewünschten Mix zwischen fester und variabler Verzinsung zu erreichen, werden gegebenenfalls Zinssicherungsgeschäfte eingegangen. Die verzinslichen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus der Obligationenanleihe und dem Schuldscheindarlehen (vgl. Erläuterung 26).

Bei der Sensitivitätsanalyse des Zinsänderungsrisikos ergeben sich Auswirkungen ausschliesslich bei Positionen mit variabel vereinbarten Zinssätzen. Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Auswirkungen auf den Gewinn vor Ertragsteuern aufgrund von hypothetischen Änderungen der relevanten Marktzinssätze.

Zinssensitivitätsanalyse

	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2015	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2015	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2014	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2014
in CHF 000				
CHF	+ /- 5	+ /- 26	+ /- 5	+ /- 26
EUR	+ /- 4	+ /- 13	+ /- 3	+ /- 15

Weder in der Tabelle für 2015 noch in der Tabelle für 2014 sind die für die Absicherung des Zinsänderungsrisikos des Schuldscheindarlehen eingesetzten Zinsswaps (vgl. Instrumente des Risikomanagements) enthalten (Anwendung von Hedge Accounting). Mit einer hypothetischen Zinsänderung auf der Laufzeit kongruenten Swaprate von + /- 94 Basispunkten besteht eine hypothetische Auswirkung auf das sonstige Gesamtergebnis von + /- CHF 2.3 Mio. per 31. Dezember 2015 beziehungsweise mit einer hypothetischen Zinsänderung auf der Laufzeit kongruenten Swaprate von + /- 78 Basispunkten eine hypothetische Auswirkung auf das sonstige Gesamtergebnis von + /- CHF 2.8 Mio. per 31. Dezember 2014.

Liquiditätsrisiken. Unter Liquiditätsrisikomanagement wird die jederzeitig fristgerechte und im vollen Umfang mögliche Zahlungsbereitschaft der Gruppe verstanden. Die Gruppenliquidität der Valora wird laufend überwacht und durch Cash-Pool Strukturen optimiert. Mit Liquiditätsreserven in Form von Kreditlimiten und Barmitteln wird die ständige Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität sichergestellt.

Die folgende Tabelle zeigt die undiskontierten Zins- und Tilgungszahlungen der finanziellen Verbindlichkeiten. Berücksichtigt werden alle Instrumente, welche per Ende Jahr im Bestand sind (ausgenommen Veräusserungsgruppe). Zur Berechnung der variablen Zinszahlungen werden die zuletzt vor dem Abschlussstichtag fixierten Zinssätze verwendet.

in CHF 000	Bis zu 1 Monat	Ab 1 bis zu 3 Monaten	Ab 3 Monaten bis zu 1 Jahr	Ab 1 bis zu 5 Jahre	Über 5 Jahre
Per 31. Dezember 2015					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	306	30	1 351	0	0
Passive derivative Finanzinstrumente	0	0	3 394	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	129 135	14 363	463	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	57 280	15 988	15 306	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	5 020	5 059	385 910	4 492
Total	186 721	35 401	25 573	385 910	4 492
Per 31. Dezember 2014					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	150	37	1 282	0	0
Passive derivative Finanzinstrumente	34	8	4 023	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34 210	91 976	646	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	8 577	16 791	24 292	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	5 020	5 300	414 475	673
Total	42 971	113 832	35 543	414 475	673

Die Valora Gruppe verfügt über verschiedene nicht ausgeschöpfte, fix und variabel verzinsliche Kreditfazilitäten, um die Liquidität jederzeit optimal zu bewirtschaften.

Kreditrisiken. Kreditrisiken entstehen, wenn Vertragspartner nicht in der Lage sind, ihre Verpflichtungen wie vereinbart zu erfüllen. Die Forderungen der Valora werden laufend überprüft und so gesteuert, dass keine wesentlichen Kredit- und Klumpenrisiken entstehen. Per Ende 2015 und 2014 hatte die Valora Gruppe keine Forderungen gegenüber einzelnen Kunden, welche mehr als 7 % der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen darstellten.

Der Valora Konzern arbeitet mit einer ausgewählten Anzahl erstklassiger Bankinstitute zusammen. Bestimmte Situationen erfordern die Zusammenarbeit zwischen Tochtergesellschaften und zusätzlichen Banken. Die Aufnahme neuer und die Auflösung bestehender Bankverbindungen erfolgt in Absprache mit Corporate Treasury. Corporate Treasury überprüft die Bankverbindungen regelmässig anhand von externen Ratings und definiert Kreditlimiten zu allen Gegenparteien. Das maximale Ausfallrisiko der finanziellen Vermögenswerte von CHF 259 Mio. (2014: CHF 228 Mio.) entspricht den Buchwerten (vgl. Erläuterung 34).

Die folgende Tabelle zeigt die Sichtguthaben, die Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monaten bei Bankinstituten nach Ratings der Gegenparteien. Verwendet werden die Rating-codes der Rating-Agentur Standard & Poor's.

<i>Sichtguthaben, Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate bei Bankinstituten</i>	2015	2014
in CHF 000		
AAA und/oder Staatsgarantie (AAA Staaten)	39	2 014
AA	6 064	670
A	53 875	81 051
BBB	24 602	19 370
Kein Rating	1 846	755
Total Sichtguthaben, Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate bei Bankinstituten ¹⁾	86 426	103 860

¹⁾ Der übrige Bestand der Bilanzposition Flüssige Mittel besteht aus Barbeständen (inkl. Cash in Transit).

Instrumente des Risikomanagements (Absicherung). Die Valora Gruppe nutzt Terminkontrakte (Forwards), um Fremdwährungsrisiken zu vermindern. Des Weiteren werden Zinsswaps zur Absicherung von Zinsänderungsrisiken eingesetzt. Risikopositionen, die aus bestehenden Vermögens- und Verbindlichkeitsposten sowie aus erst künftig entstehenden Engagements resultieren, werden zentral verwaltet.

Zur Absicherung eines Grossteils der Kaufpreisleistung für die Akquisition Naville (vgl. Erläuterung 6) wurde Ende 2014 ein Rollover Devisenswap abgeschlossen und als Cash Flow Hedge designiert. Das Sicherungsinstrument wurde mit einem negativen Marktwert von CHF 9.4 Mio. geschlossen und per Akquisitionsdatum, dem 27. Februar 2015 mit dem bezahlten Kaufpreis verrechnet.

Zur Absicherung der Zinszahlungen des Schuldscheindarlebens (Nominalwert EUR 72 Mio.) wurde per 30. Oktober 2013 ein Zinsswap abgeschlossen (Cash Flow Hedge), dessen beizulegender Zeitwert seinem negativen Wiederbeschaffungswert von CHF 3.4 Mio. per 31. Dezember 2015 (2014: CHF 4.0 Mio.) entspricht und dessen Wertveränderung im sonstigen Gesamtergebnis erfasst wurde. Die abgesicherten Zahlungsströme betreffen die Jahre 2013 bis 2019 und sind in diesem Zeitraum ergebniswirksam.

Zur Absicherung von 50% des Zinsaufwandes der am 1. Februar 2012 begebenen Anleihe (vgl. Erläuterung 26) wurde im ersten Halbjahr 2011 ein Forward-Starting Zinsswap eingegangen. Dieser Zinsswap wurde als Sicherungsinstrument für die Absicherung der Zinszahlungsströme der Anleihe designiert (Cash Flow Hedge). Am 1. Februar 2012 wurde der Zinsswap mit einem negativen Wiederbeschaffungswert von CHF 10.4 Mio. geschlossen. Im Geschäftsjahr 2015 wurden CHF 1.7 Mio. (2014: CHF 1.7 Mio.) vom Eigenkapital in den Finanzaufwand umgegliedert. Die abgesicherten Zahlungsströme betreffen die Jahre 2012 bis 2018 und sind in diesem Zeitraum ergebniswirksam.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, nach Kategorien gegliedert, die Kontraktwerte beziehungsweise die den Finanzinstrumenten zugrunde liegenden Nominalbeträge sowie den entsprechenden Wiederbeschaffungswert der einzelnen Finanzinstrumente zum Bilanzstichtag.

Die Kontraktwerte beziehungsweise die den Finanzinstrumenten zugrunde liegenden Nominalbeträge stellen das ausstehende Transaktionsvolumen zum Bilanzstichtag dar. Sie geben keine Auskunft über das jeweilige Marktrisiko. Der Wiederbeschaffungswert wird entweder anhand der Bewertungen durch die Gegenpartei, Kurswerte per 31. Dezember 2015 beziehungsweise 2014 oder mit Hilfe von marktbasierter Standard-Preisbestimmungsmodellen ermittelt.

<i>Derivative Finanzinstrumente</i>	Kontraktwerte 2015	Kontraktwerte 2014	Wiederbeschaffungswerte 2015	Wiederbeschaffungswerte 2014
in CHF 000				
<i>Währungsinstrumente</i>				
Terminkontrakte (Forwards)/ Aktive derivative Finanzinstrumente	26 004	14 009	61	883
Terminkontrakte (Forwards)/ Passive derivative Finanzinstrumente	0	106 847	0	60
<i>Zinsinstrumente</i>				
Zinssatz-Swap/ Passive derivative Finanzinstrumente	78 012	86 616	3 394	4 005
Total Aktive derivative Finanzinstrumente	26 004	14 009	61	883
Total Passive derivative Finanzinstrumente	78 012	193 463	3 394	4 065

<i>Kontraktwerte der derivativen Finanzinstrumente nach Fälligkeiten</i>	2015	2014
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	26 004	120 856
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	0	0
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	0	0
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	78 012	0
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	0	86 616
Nach mehr als 5 Jahren	0	0
Total Kontraktwerte der derivativen Finanzinstrumente	104 016	207 472

Kapitalsteuerung. Vorrangiges Ziel der Kapitalsteuerung der Valora Gruppe ist die Erzielung eines hohen Bonitätsratings und einer guten Eigenkapitalquote. Dies dient zur Unterstützung der Geschäftstätigkeit sowie zur Maximierung des Shareholder Values.

Die Valora Gruppe steuert ihre Kapitalstruktur und nimmt Anpassungen unter Berücksichtigung des Wandels der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor. Zur Aufrechterhaltung oder Anpassung der Kapitalstruktur kann die Valora Gruppe verschiedene Massnahmen verabschieden, wie zum Beispiel Anpassungen der Dividendenzahlungen an die Aktionäre, Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre oder die Ausgabe neuer Anteile.

Das Kapital wird mit Hilfe der Eigenkapitalquote überwacht, die als Prozentsatz des Eigenkapitals (inklusive nicht beherrschende Anteile) am Gesamtvermögen berechnet wird. Das Kapital und die Eigenkapitalquote des Konzerns sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt:

	2015	2014
in CHF 000		
Eigenkapital der Valora Holding AG	505 988	629 590
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital	27	1 011
Total Eigenkapital	506 015	630 601
Eigenkapitalquote	41.5%	44.0%

Die Valora Gruppe unterliegt keinen extern regulierten Kapitalanforderungen, wie sie aus dem Finanzdienstleistungssektor bekannt sind. Die minimalen Anforderungen an die Eigenkapitalquote werden aus den Financial Covenants in den Bankkreditverträgen abgeleitet (vgl. Erläuterung 26).

34 FINANZINSTRUMENTE

<i>Buchwerte, beizulegender Zeitwert und Bewertungskategorien</i>	Bewertungs-kategorie	Buchwert 2015	Buchwert 2014	Beizulegender Zeitwert 2015	Beizulegender Zeitwert 2014
in CHF 000					
Aktiven					
Flüssige Mittel	LaR	116 308	129 047	116 308	129 047
Aktive derivative Finanzinstrumente (Hierarchiestufe 2)	FAHfT	61	883	61	883
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	56 278	33 738	56 278	33 738
Übrige kurzfristige Forderungen (Anteil Finanzinstrumente)	LaR	44 071	46 275	44 071	46 275
Langfristige verzinsliche Finanzanlagen	LaR	8 847	4 169	8 847	4 169
Übrige langfristige Forderungen	LaR	32 739	13 239	32 739	13 239
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zu Anschaffungskosten bewertet	AfS	673	638	n/a	n/a
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zum beizulegenden Zeitwert bewertet (Hierarchiestufe 1)	AfS	0	29	0	29
Passiven					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	1 651	1 413	1 651	1 413
Passive derivative Finanzinstrumente (Hierarchiestufe 2)	FLHfT	3 394	4 065	3 394	4 065
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	143 962	126 832	143 962	126 832
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	FLAC	88 575	49 660	88 575	49 660
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	366 408	381 261	371 834	390 045
Nach Bewertungskategorien					
Darlehen und Forderungen	LaR	258 243	226 468	258 243	226 468
Zu Handelszwecken gehaltene Finanzanlagen	FAHfT	61	883	61	883
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	AfS	673	667	n/a	n/a
Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	FLAC	600 596	559 166	606 022	567 950
Zu Handelszwecken gehaltene Finanzverbindlichkeiten	FLHfT	3 394	4 065	3 394	4 065

LaR	Loans and receivables
FAHfT	Financial assets held for trading
AfS	Financial assets available for sale
FLAC	Financial liabilities at amortised cost
FLHfT	Financial liabilities held for trading

Für alle kurzfristigen Finanzinstrumente stellen die Buchwerte vernünftige Näherungen des beizulegenden Zeitwerts dar. Allfällige Diskontierungseffekte sind unwesentlich. Der beizulegende Zeitwert der Anleihe entspricht dem Nominalwert multipliziert mit der Kursnotierung per Bilanzstichtag. Angaben zur Bewertung der derivativen Finanzinstrumente und der zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sind in den Erläuterungen 4, 24 und 33 ersichtlich. Die beizulegenden Zeitwerte der übrigen langfristigen festverzinslichen Finanzinstrumente wurden durch Abzinsung der erwarteten künftigen Cashflows unter Verwendung von marktüblichen Zinssätzen ermittelt.

35 BEIZULEGENDE ZEITWERTE

Hierarchiestufen der beizulegenden Zeitwerte. Die beizulegenden Zeitwerte umfassen die folgenden drei Stufen:

- Stufe 1: Preisnotierungen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten;
- Stufe 2: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis von beobachtbaren Marktdaten ermittelt werden. Hierfür werden entweder notierte Preise auf nicht aktiven Märkten oder nicht notierte Preise berücksichtigt. Des Weiteren können solche beizulegende Zeitwerte indirekt aus Preisen abgeleitet werden;
- Stufe 3: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis von nicht beobachtbaren Parameter ermittelt werden; demzufolge auf Schätzungen basieren.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen den beizulegenden Zeitwert von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten nach Hierarchiestufe:

2015

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
Vermögenswerte				
Aktive derivative Finanzinstrumente	0	61	0	61
Bedingte Gegenleistung	0	0	16 295	16 295
Aktiven aus Veräusserungsgruppe	0	0	5 655	5 655
Verbindlichkeiten				
Passive derivative Finanzinstrumente	0	3 394	0	3 394
Verbindlichkeiten aus Veräusserungsgruppe	0	0	5 603	5 603
<i>Zum beizulegenden Zeitwert offengelegt</i>				
Vermögenswerte				
Renditeliegenschaften	0	0	505	505
Verbindlichkeiten				
Anleihen	205 300	0	0	205 300

2014

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
Vermögenswerte				
Aktive derivative Finanzinstrumente	0	883	0	883
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	29	0	0	29
Aktiven aus Veräusserungsgruppe	0	0	303 682	303 682
Verbindlichkeiten				
Passive derivative Finanzinstrumente	0	4 065	0	4 065
Verbindlichkeiten aus Veräusserungsgruppe	0	0	172 809	172 809
<i>Zum beizulegenden Zeitwert offengelegt</i>				
Vermögenswerte				
Renditeliegenschaften	0	0	3 767	3 767
Verbindlichkeiten				
Anleihen	208 600	0	0	208 600

Die beizulegenden Zeitwerte der Stufe 2 werden anhand von Bewertungsmodellen ermittelt, welche auf beobachtbaren Marktdaten wie Zinssätze, Zinskurven sowie Wechselkurse zum Bewertungsstichtag basieren.

Im Berichtsjahr 2015 und 2014 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchiestufen 1 und 2.

Beizulegender Zeitwert der Stufe 3. Die folgende Tabelle zeigt die Veränderung von den Eröffnungszu den Schlussalden des beizulegenden Zeitwerts in Stufe 3:

	2015	2014
in CHF 000		
Bestand am 1. Januar (Verbindlichkeit)	0	- 7 720
Zugang	16 295	0
Im sonstigen Ertrag erfasste Barwertanpassung	0	7 640
Umrechnungsdifferenzen	0	80
Bestand am 31. Dezember (Vermögenswert)	16 295	0

Bedingte Gegenleistungen. Der Zugang der bedingten Gegenleistung der Hierarchiestufe 3 im Jahr 2015 resultiert aus dem Verkauf der Division Trade als Bestandteil der Kaufpreisleistung.

Der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung bestimmt sich aus dem Barwert des erwarteten Mittelzuflusses. Die wesentlichen nicht beobachtbaren Parameter sind die Prognose des operativen Ergebnisses und der Diskontierungssatz. Der Mittelzufluss beträgt in Abhängigkeit des operativen Ergebnisses zwischen null und maximal CHF 20.0 Mio. Per 31. Dezember 2015 wurde der Barwert des geschätzten Mittelzuflusses in Höhe von 16.3 Mio. CHF erfasst.

Der Bestand der Hierarchiestufe 3 per 1. Januar 2014 umfasste die bedingten Gegenleistungen, welche aus dem Erwerb von Convenience Concept sowie Delvita und Salty Snacks resultierten.

Aufgrund einer Neubeurteilung der zugrundeliegenden Bewertungsparameter Umsatzprognose und Diskontierungssatz wurde die Verpflichtung, welche aus der Akquisition Convenience Concept herrührte, im Verlaufe des Geschäftsjahres 2014 in vollem Umfang ausgebucht.

Ebenso wurde der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung aus der Akquisition Delvita und Salty Snacks, welcher sich aus dem erwarteten, undiskontierten Mittelabfluss in Abhängigkeit von der Erreichung einzelner Meilensteine ergab, neu bewertet und in Folge dessen im Verlaufe des Geschäftsjahres 2014 vollständig ausgebucht.

36 TRANSAKTIONEN UND BESTÄNDE MIT NAHE STEHENDEN PERSONEN UND GESELLSCHAFTEN

Die konsolidierte Rechnung umfasst die Valora Holding AG als oberste Konzerngesellschaft und die von ihr direkt oder indirekt beherrschten Konzerngesellschaften, welche in Erläuterung 39 aufgeführt sind.

Transaktionen. Mit nahe stehenden Personen und Gesellschaften wurden in folgendem Umfang Geschäfte getätigt:

<i>Warenverkäufe und Dienstleistungen an nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2015	2014
in CHF 000		
<i>Verkauf von Waren an</i>		
Sonstige nahe stehenden Personen und Unternehmen	218	3 462
<i>Dienstleistung an</i>		
Assoziierte Gesellschaften	337	1 663
Sonstige nahe stehende Personen und Unternehmen	169	168
Total Verkauf von Waren und Dienstleistungen	724	5 293

<i>Waren- und Dienstleistungsbezüge von nahe stehenden Personen und Gesellschaften</i>	2015	2014
in CHF 000		
<i>Kauf von Waren von</i>		
Sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	2 993	3 354
<i>Dienstleistungsbezüge von</i>		
Assoziierte Gesellschaften	399	1 427
Sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	474	493
Total Waren- und Dienstleistungsbezüge	3 866	5 274

Vergütungen an Management und Verwaltungsrat. Die Vergütungen an das Management und den Verwaltungsrat beinhalten alle in der Konzernrechnung erfassten Aufwendungen, die direkt mit Personen der Konzernleitung und des Verwaltungsrats in Verbindung stehen.

<i>Vergütungen an Management und Verwaltungsrat</i>	2015	2014
in CHF 000		
Löhne und andere kurzfristige Leistungen	5 196	5 469
Pensionspläne	315	324
Long-Term- und Aktienbeteiligungsplan	2 051	1 916
Total Vergütungen an Management und Verwaltungsrat	7 562	7 709

Detailangaben bezüglich Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung, deren Beteiligungen an der Valora Holding AG sowie die Beteiligungen der bedeutenden Aktionäre (gemäss OR 663c, resp. VegüV) sind im Anhang des Einzelabschlusses der Valora Holding AG beziehungsweise Vergütungsbericht ersichtlich.

Forderungen und Verbindlichkeiten. Die Bedingungen für Forderungen und Verbindlichkeiten entsprechen den üblichen Bedingungen für Geschäfte der betroffenen Gesellschaften. Die Valora Gruppe hat für Forderungen und Verbindlichkeiten weder Garantien abgegeben noch Sicherheiten erhalten.

<i>Forderungen gegenüber nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2015	2014
in CHF 000		
Forderungen gegenüber assoziierten Gesellschaften	635	655
Forderungen gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	17	303
Total Forderungen	652	958

<i>Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2015	2014
in CHF 000		
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften	3	2
Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	1 595	2 204
Total Verbindlichkeiten	1 598	2 206

Eventualverbindlichkeiten und Garantien. Es bestehen keine Garantien oder andere Eventualverbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen.

37 EIGENKAPITAL

<i>Anzahl ausstehende Aktien</i>	2015	2014
in Stück		
Total Namenaktien	3 435 599	3 435 599
<i>Davon eigene Aktien</i>		
Bestand per 1. Januar	61 869	34 014
Zugänge	103 280	43 409
Abgänge	-49 234	-15 554
Total eigene Aktien per 31. Dezember	115 915	61 869
Total ausstehende Aktien (nach Abzug eigener Aktien) per 31. Dezember	3 319 684	3 373 730
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (nach Abzug eigener Aktien)	3 358 171	3 388 061

Im 2015 wurde eine Dividende von CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2014 gezahlt (2014: CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2013). Basis für die Dividendenausschüttung bilden Jahresgewinn und Gewinnvortrag der Muttergesellschaft Valora Holding AG.

Das Aktienkapital besteht aus 3435599 Aktien zu je CHF 1.00 Nennwert. Es besteht ein bedingtes Kapital von 84000 Aktien, das der Verwaltungsrat zur Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgeben kann. Am 31. Dezember 2015 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

An der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 18. April 2013 stimmten die Valora Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Kapital in Höhe von maximal CHF 250000 oder 250000 Aktien zu CHF 1.00 Nennwert bis spätestens zum 18. April 2015 zu.

Die Valora Holding AG emittierte am 9. April 2013 eine ewige, nachrangige Hybridanleihe in Höhe von CHF 120 Mio. mit erstmaligem Kündigungsrecht zum 30. Oktober 2018. Bis zum 30. Oktober 2018 beträgt der Coupon 4% p.a., für darauffolgende Fünfjahres-Perioden wird der Zinssatz auf Basis des Fünfjahres-Mid-Swapsatzes zuzüglich eines Aufschlages von 500 Basispunkten und der anfänglichen Kreditmarge bestimmt. Die Zinsverpflichtung hängt im Wesentlichen vom Dividendenbeschluss der Generalversammlung ab. Die Anleihe abzüglich der Transaktionskosten von TCHF 902 wird als Eigenkapital qualifiziert.

38 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Die Konzernrechnung wurde vom Verwaltungsrat der Valora Holding AG am 3. März 2016 freigegeben. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 14. April 2016 die Konzernrechnung zu genehmigen.

39 DIE WICHTIGSTEN GESELLSCHAFTEN DER VALORA GRUPPE

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungquote in %	Corporate	Valora Retail	Ditsch/Brezelkönig	nicht weitergeführter Geschäftsbereich
<i>Schweiz</i>							
Valora Management AG, MuttENZ	CHF	0.5	100.0	•			
Valora International AG, MuttENZ	CHF	20.0	100.0	•	•		
Valora Schweiz AG, MuttENZ	CHF	5.2	100.0	•	•		
Brezelkönig AG, Emmen	CHF	1.0	100.0			•	
Alimarca AG, MuttENZ	CHF	0.1	100.0			•	
Dynapresse Marketing SA, Lancy	CHF	0.1	100.0		•		
Presse-Import SA, Corminboeuf	CHF	1.9	100.0		•		
bob Finance AG, Zürich	CHF	9.1	100.0	•			
<i>Deutschland</i>							
Valora Holding Germany GmbH, Hamburg	EUR	0.4	100.0	•			
Stilke Buch & Zeitschriftenhandels GmbH, Hamburg	EUR	3.8	100.0		•		
BHG Bahnhofs-Handels-Vertriebs GmbH, Hamburg	EUR	0.5	100.0		•		
Delvita GmbH, Mülheim a.d. Ruhr	EUR	0.1	100.0				•
Valora Retail Kiosk GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Valora Trade Germany GmbH, Mülheim a.d. Ruhr	EUR	0.2	68.0				•
Convenience Concept GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Brezelbäckerei Ditsch GmbH, Mainz	EUR	0.1	100.0			•	
Prisma Backwaren GmbH, Oranienbaum-Wörlitz	EUR	0.1	100.0			•	
<i>Luxemburg</i>							
Valora Europe Holding S.A., Luxemburg	EUR	0.1	100.0	•			
Valora Luxembourg S. r.l., Luxemburg	EUR	7.0	100.0		•		

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungquote in %	Corporate	Valora Retail	Ditsch/Brezelkönig	nicht weitergeführter Geschäftsbereich
<i>Guernsey</i>							
Valora Holding Finance Ltd., Guernsey	CHF	911.4	100.0	•			
<i>Österreich</i>							
Valora Holding Austria AG, Neunkirchen	EUR	1.1	100.0	•			
Brezelkönig GmbH, St. Pölten	EUR	0.1	100.0			•	
Valora Retail Austria GmbH + Co. KG, St. Pölten	EUR	0.1	100.0		•		
<i>Frankreich</i>							
Brezelkönig S.à r.l., Paris	EUR	0.1	100.0			•	

Die nicht beherrschenden Anteile an der Valora Gruppe sind insgesamt unwesentlich.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Valora Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang (Seiten 94 bis 162), für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates. Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle. Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards sowie den International Standards on Auditing vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein

Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil. Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

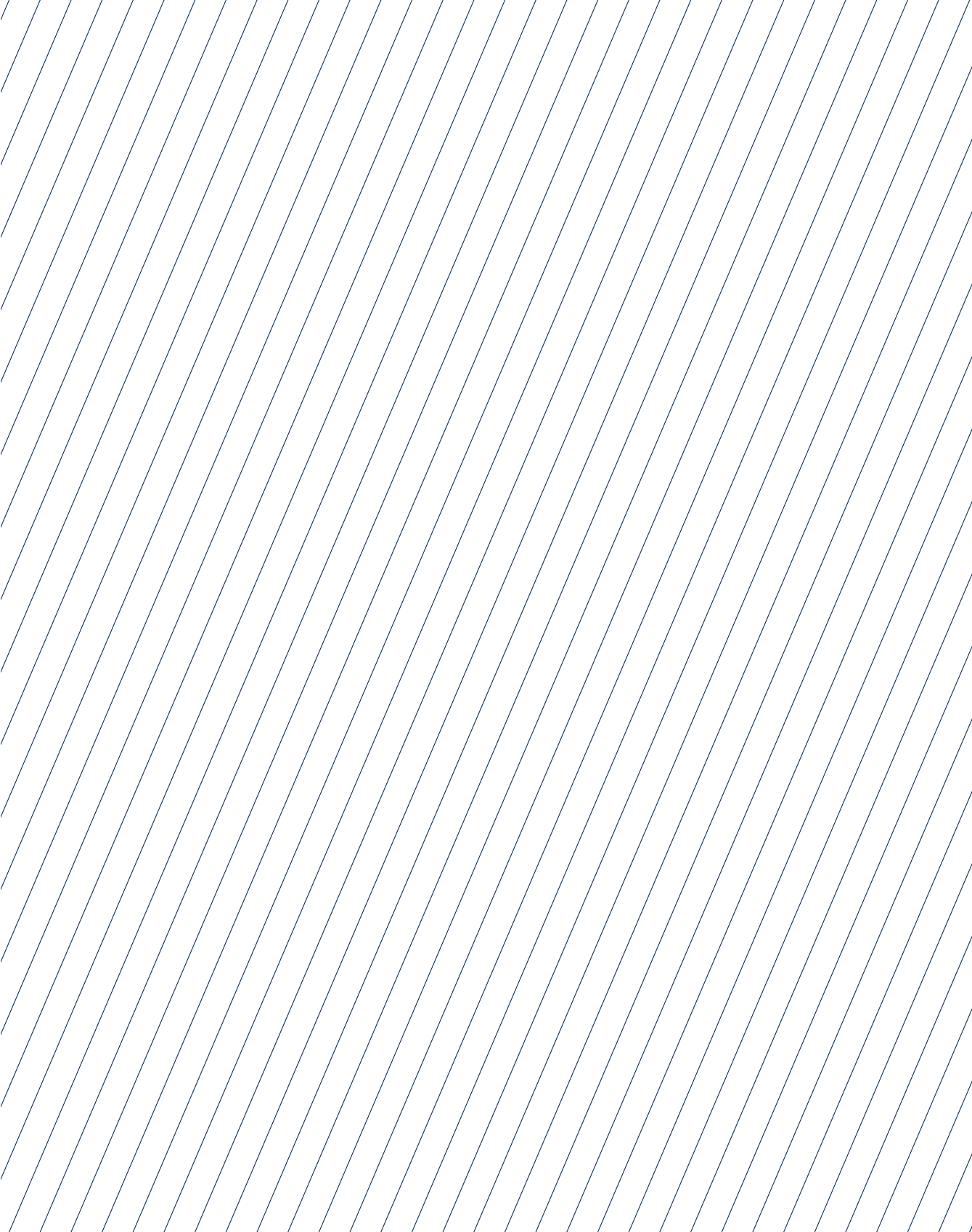
Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener
Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Daniel Maiwald
Zugelassener
Revisionsexperte

Basel, 3. März 2016



ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Ertrag</i>			
Beteiligungsertrag	2.1	50 100	50 148
Finanzertrag	2.2	4 358	8 046
Total Ertrag		54 458	58 194
<i>Aufwand</i>			
Finanzaufwand	2.3	- 18 750	- 22 265
Personalaufwand		- 1 427	- 2 064
Übriger betrieblicher Aufwand	2.4	- 2 675	- 2 581
Direkte Steuern		- 166	- 159
Total Aufwand		- 23 018	- 27 069
Jahresgewinn		31 440	31 125

BILANZ VOR GEWINNVERWENDUNG

AKTIVEN

	Erläuterungen	2015	2014
<i>Per 31. Dezember, in CHF 000</i>			
<i>Umlaufvermögen</i>			
Flüssige Mittel		965	1 860
Wertschriften		18	18
Übrige kurzfristige Forderungen			
Dritte		165	165
Konzerngesellschaften		1353	1 654
Aktive Rechnungsabgrenzung			
Dritte		136	131
Total Umlaufvermögen		2 637	3 828
<i>Anlagevermögen</i>			
Darlehen an Konzerngesellschaften		156 975	154 577
Beteiligungen	2.5	979 555	890 555
Disagio/Emissionskosten aus Syndikatskrediten /Anleihen		1 763	2 327
Total Anlagevermögen		1 138 293	1 047 459
Total Aktiven		1 140 930	1 051 287

PASSIVEN

	Erläuterungen	2015	2014
Per 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Fremdkapital</i>			
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten			
		377	296
	Dritte		
	Konzerngesellschaften	2.6	237 840
	121 618		
Passive Rechnungsabgrenzung			
		6 267	7 136
	Dritte		
	Total kurzfristiges Fremdkapital	244 484	129 050
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
		320 000	320 000
	Anleihen	2.7	
	Schuldscheindarlehen	2.8	180 450
	180 450		
	Rückstellungen	64 000	64 000
	Total langfristiges Fremdkapital	564 450	564 450
	Total Fremdkapital	808 934	693 500
<i>Eigenkapital</i>			
		3 436	3 436
	Aktienkapital	2.9	
Gesetzliche Kapitalreserven			
		687	687
	Allgemeine gesetzliche Reserve		
	Reserve aus Kapitaleinlagen	2.10	14 683
	56 867		
	Freie Reserve	203 302	205 295
Bilanzgewinn			
		105 297	74 172
	Gewinnvortrag		
	Jahresgewinn	31 440	31 125
	Eigene Aktien	2.11	-26 849
	-13 795		
	Total Eigenkapital	331 996	357 787
	Total Passiven	1 140 930	1 051 287

ANHANG DER JAHRESRECHNUNG

1. GRUNDSÄTZE

1.1 ALLGEMEIN. Die Jahresrechnung der Valora Holding AG, mit Sitz in Muttenz, wurde erstmals gemäss den Bestimmungen des Schweizer Rechnungslegungsrechts (32. Titel des Obligationenrechts) erstellt. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Vorjahresangaben der Bilanz und Erfolgsrechnung an die neuen Gliederungsvorschriften angepasst. Die wesentlichen angewandten Bewertungsgrundsätze, welche nicht vom Gesetz vorgeschrieben sind, sind nachfolgend beschrieben.

1.2 VERZICHT AUF GELDFLUSSRECHNUNG UND ZUSÄTZLICHE ANGABEN IM ANHANG. Da die Valora Holding AG eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt (IFRS), hat sie in der vorliegenden Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften auf die Anhangsangaben zu verzinslichen Verbindlichkeiten und Revisionshonoraren sowie die Darstellung einer Geldflussrechnung verzichtet.

1.3 DARLEHEN AN KONZERNGESELLSCHAFTEN. Gewährte Darlehen in Fremdwährung werden zum aktuellen Stichtagskurs bewertet, wobei unrealisierte Verluste verbucht, unrealisierte Gewinne hingegen nicht ausgewiesen werden (Imparitätsprinzip).

1.4 EIGENE AKTIEN. Eigene Aktien werden ab 2015 im Erwerbszeitpunkt zu Anschaffungskosten als Minusposten im Eigenkapital bilanziert ohne spätere Folgebewertung. Bei Wiederveräußerung wird der Gewinn oder der Verlust direkt in die freie Reserve gebucht.

1.5 AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG. Werden für aktienbasierte Vergütungen an Verwaltungsräte eigene Aktien verwendet, stellt der aktuelle Kurswert bei der Aktienzuteilung Personalaufwand dar.

1.6 LANGFRISTIGE VERZINSLICHE VERBINDLICHKEITEN. Verzinsliche Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert bilanziert. Ein Disagio sowie die Emissionskosten von Anleihen werden unter den Aktiven erfasst und über die Laufzeit der Anleihe linear amortisiert. Ein Agio (abzüglich Emissionskosten) wird in den passiven Rechnungsabgrenzungen bilanziert und über die Laufzeit der Anleihe linear aufgelöst. Verzinsliche Verbindlichkeiten in Fremdwährung werden zum aktuellen Stichtagskurs bewertet, wobei unrealisierte Verluste verbucht, unrealisierte Gewinne hingegen nicht ausgewiesen werden.

2. ANGABEN ZU ERFOLGS- UND BILANZRECHNUNGSPPOSITIONEN

2.1 BETEILIGUNGSERTRAG

	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Valora International AG	50 000	50 000
Valora Management AG	100	100
Brezelkönig AG	0	48
Total Beteiligungsertrag	50 100	50 148

2.2 FINANZERTRAG

	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Zinsertrag Darlehen an Konzerngesellschaften	2 258	3 997
Übriger Finanzertrag	1	18
Neubewertung eigene Aktien	1 906	–
Kursgewinne	193	4 031
Total Finanzertrag	4 358	8 046

2.3 FINANZAUFWAND

	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Zinsaufwand Anleihen und Syndikatskredit	13 984	14 467
Disagio (Anleihe, Hybrid, Syndikatskredit)	564	2 121
Bankzinsen und Gebühren	981	822
Zinsaufwand Darlehen von Konzerngesellschaften	1 551	2 961
Buchverlust eigene Aktien	–	1 573
Kursverluste	1 670	321
Total Finanzaufwand	18 750	22 265

2.4 ÜBRIGER BETRIEBLICHER AUFWAND

	2015	2014
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Revisionsaufwand	249	250
Übrige Beratungskosten	209	140
Management-Fees	1 000	1 235
Übrige Verwaltungskosten	1 217	956
Total übriger betrieblicher Aufwand	2 675	2 581

2.5 BETEILIGUNGEN

	Währung	31.12.2015 Kapital in TCHF	31.12.2015 Anteil in %	31.12.2014 Kapital in TCH	31.12.2014 Anteil in %
<i>Schweiz</i>					
Valora International AG, Muttenz	CHF	20 000	100.0	20 000	100.0
Valora Management AG, Muttenz	CHF	500	100.0	500	100.0
Brezelkönig AG, Emmen	CHF	1 000	100.0	1 000	100.0
Alimarca AG, Muttenz	CHF	100	100.0	100	100.0
k Kiosk AG, Muttenz	CHF	50	100.0	50	100.0
Almond Retail Services AG, Zürich	CHF	0	0.0	100	100.0
<i>Deutschland</i>					
Valora Holding Germany GmbH, Hamburg	EUR	400	5.1	400	5.1
<i>Grossbritannien</i>					
Valora Holding Finance Ltd., Guernsey	CHF	911 400	100.0	821 400	100.0

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften der Valora Holding AG sind in Erläuterung 39 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt. Der in der Tabelle angegebene Beteiligungsprozentsatz entspricht auch den Stimmrechtsanteilen an diesen Gesellschaften.

2.6 ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN. Die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften beinhalten auch den Anteil der Valora Holding AG am Cash Pool.

2.7 ANLEIHENS OblIGATIONEN

	Zinssatz	Verfall	31.12.2015	31.12.2014
in CHF 000				
Anleihe 2012–2018	2.50%	02.03.2018	200 000	200 000
Hybridanleihe	4.00%	30.10.2018 ¹⁾	120 000	120 000

¹⁾ Die Hybridanleihe hat keinen fixen Verfalltermin, kann aber erstmals per 30. Oktober 2018 zurückgerufen werden.

2.8 SCHULDSCHEINDARLEHEN

	Zinssatz	Verfall	31.12.2015	31.12.2014
in CHF 000				
EUR 72 Mio.	variabel	30.04.2019	86 616	86 616
EUR 78 Mio.	fest	30.04.2019	93 834	93 834

2.9 AKTIENKAPITAL UND BEDINGTES KAPITAL. Das Aktienkapital von TCHF 3436 besteht aus 3435599 Namenaktien à nominal CHF 1.00. Die Generalversammlung vom 11. Mai 2000 hat die Schaffung von bedingtem Kapital in der Höhe von CHF 84000 beschlossen. Per 31. Dezember 2015 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

2.10 RESERVE AUS KAPITALEINLAGEN. Die gesetzlichen Reserven aus Kapitaleinlagen beinhalten das Agio aus den Kapitalerhöhungen in den Jahren 2000, 2003 und 2012, vermindert um die bisherigen Dividendenausschüttungen.

2.11 EIGENE AKTIEN

in CHF 000	2015 Anzahl Aktien	2015 Buchwert	2014 Anzahl Aktien	2014 Buchwert
Anfangsbestand (1. Januar)	61 869	13 795	34 014	7 756
Neubewertung eigene Aktien	-	1 906	-	-
Verkäufe	-49 234	-12 054	-15 554	-3 758
Käufe	103 280	23 202	43 409	11 370
Bewertungsverlust (-)/-gewinn	-	-	-	-1 573
Endbestand (31. Dezember)	115 915	26 849	61 869	13 795

Per anfangs Jahr wurden die eigenen Aktien an die Anschaffungskosten angepasst, was zu einem einmaligen Aufwertungserfolg von CHF 1.9 Mio. geführt hat.

Im Jahr 2015 wurden seitens der Valora Holding AG 103 280 Aktien zu CHF 224.65 gekauft und 49 234 Aktien zu CHF 204.34 verkauft (Durchschnittspreise).

Der Anteil der eigenen Aktien am gesamten Aktienkapital beträgt per 31. Dezember 2015 3.4% (2014: 1.8%).

3. WEITERE ANGABEN

3.1 VOLLZEITSTELLEN. In der Valora Holding AG sind keine Mitarbeiter angestellt.

3.2 FÜR VERBINDLICHKEITEN DRITTER BESTELLTE SICHERHEITEN. Am 31. Dezember 2015 betragen die Eventualverbindlichkeiten, bestehend aus Bürgschaften, Rangrücktritts- und Patronatserklärungen sowie Garantie- und übrige Eventualverpflichtungen gegenüber Tochtergesellschaften insgesamt CHF 170.9 Mio. (2014: CHF 226.4 Mio.) sowie keine gegenüber Dritten (2014: keine).

3.3 BEDEUTENDE AKTIONÄRE. An der ordentlichen Generalversammlung 2010 wurde die statutarische Eintragungsbeschränkung (Vinkulierung) von 5% des Aktienkapitals aufgehoben.

Per 31.12.2015 entsprachen 5% der Namenaktien 171 780 Namenaktien.

Per 31. Dezember 2015 war Herr Ernst Peter Ditsch mit 635 599 Namenaktien, was einer Beteiligung von 18.50% (2014: 18.50%) entspricht, im Aktienregister eingetragen.

Per 31. Dezember 2015 hält die Ethenea Independent Investors SA, Munsbach, Luxembourg, keine Namenaktien mehr (2014: 5.0%).

3.4 BETEILIGUNGEN

Per 31. Dezember 2015 und 2014 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

	2015 Anzahl Aktien	2015 Stimmrechts- anteil in %	2015 davon Aktien mit Veräußerungssperre	2014 Anzahl Aktien	2014 Stimmrechts- anteil in %	2014 davon Aktien mit Veräußerungssperre
Verwaltungsrat						
Rolando Benedick Präsident	16 939	0.49	537: 06.05.2017 614: 21.04.2018	16 325	0.48	537: 06.05.2017
Markus Fiechter Vizepräsident	3 981	0.12	224: 06.05.2017 257: 21.04.2018	3 724	0.11	224: 06.05.2017
Bernhard Heusler Mitglied	347	0.01	162: 06.05.2017 185: 21.04.2018	162	0.00	162: 06.05.2017
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	831	0.02	178: 06.05.2017 203: 21.04.2018	628	0.02	178: 06.05.2017
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	18.50	keine	635 599	18.50	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	381	0.01	178: 06.05.2017 203: 21.04.2018	178	0.00	178: 06.05.2017
Total Verwaltungsrat	658 078	19.15		656 616	19.11	

	2015 Anzahl Aktien	2015 Stimmrechts- anteil in %	2015 davon Aktien mit Veräußerungssperre	2014 Anzahl Aktien	2014 Stimmrechts- anteil in %	2014 davon Aktien mit Veräußerungssperre
Konzernleitung						
Michael Mueller CEO	798	0.02	798: 30.11.2018	24 000	0.70	18 000: 31.10.2015
Tobias Knechtle CFO	335	0.01	335: 30.11.2018	8 000	0.23	8 000: 31.10.2015
Andreas Berger Divisionsleiter Valora Retail (bis 30.06.2015)	0	0.00	–	12 145	0.35	6 072: 31.10.2015
Thomas Eisele Divisionsleiter Ditsch/Brezelkönig	245	0.01	191: 30.11.2018	2 301	0.07	1 123: 31.10.2015
Alex Minder (bis 31.12.2015)	2 113	0.06	–	11 618	0.34	4 795: 31.10.2015
Total Konzernleitung	3 491	0.10		58 064	1.69	
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	661 569	19.25		714 680	20.80	

3.5 DARLEHEN UND KREDITE. Per 31. Dezember 2015 und 2014 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehende Personen.

3.6 BETEILIGUNGSRECHTE FÜR VERWALTUNGSRÄTE. Die individuelle Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder wird im Regelfall zu 20% in gesperrten Namenaktien ausbezahlt. Die Berechnung des Aktienanteils erfolgt auf Basis der volumengewichteten Durchschnittskurse der Valora Namenaktien während der letzten 20 Börsentage vor der Zuteilung. Auf den so ermittelten Wert erfolgt ein Abschlag von 20%.

3.7 NETTOAUFLÖSUNG STILLE RESERVEN. Im Geschäftsjahr 2015 wurden keine stillen Reserven aufgelöst (2014: keine).

3.8 WESENTLICHE EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG. Es bestehen keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag.

VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS UND KAPITALAUSSCHÜTTUNG

Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

	2015	2014
in CHF 000		
Jahresgewinn	31 440	31 125
+ Vortrag aus dem Vorjahr	105 297	74 172
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	136 737	105 297
<i>Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung</i>		
Dividende auf dividendenberechtigten Aktien	-28 344	0
Vortrag auf neue Rechnung	108 393	105 297
<i>Antrag auf Ausschüttung zu Lasten der Reserve aus Kapitaleinlagen in den gesetzlichen Kapitalreserven</i>		
Reserve aus Kapitaleinlagen (vor Ausschüttung) ¹⁾	14 683	56 867
Ausschüttung	-14 601	-42 945
Reserve aus Kapitaleinlagen (nach Ausschüttung)	82	13 922
<i>Ausschüttung pro Aktie (in CHF)</i>		
Ausschüttung aus Reserve aus Kapitaleinlagen (verrechnungssteuerfrei)	4.25	12.50
Dividende (brutto)	8.25	0.00
-35 % Verrechnungssteuer	-2.89	0.00
Auszahlung netto (in CHF)	9.61	12.50

¹⁾ Auf die durch die Gesellschaft per Ausschüttungsdatum gehaltenen Aktien von 60918 wurde keine Dividende ausgeschüttet. Damit erhöht sich der Vortrag der Reserve aus Kapitaleinlagen um TCHF 761.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE AN DIE GENERAL- VERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Valora Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 165 bis 173), für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates. Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle. Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben.

Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil. Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener
Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Daniel Maiwald
Zugelassener
Revisionsexperte

Basel, 3. März 2016

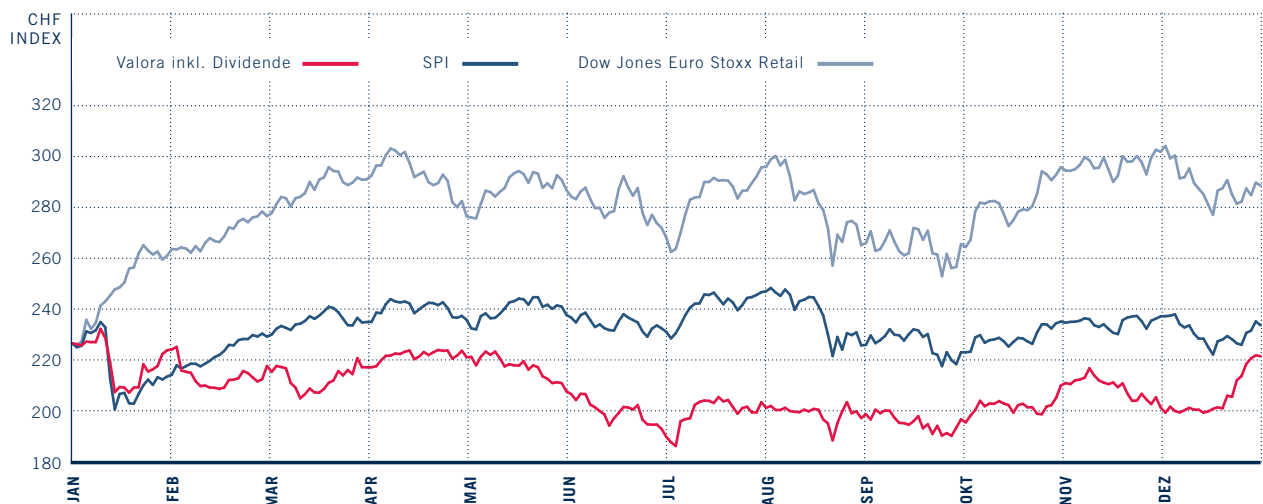
DIE VALORA AKTIE

1 KURSENTWICKLUNG

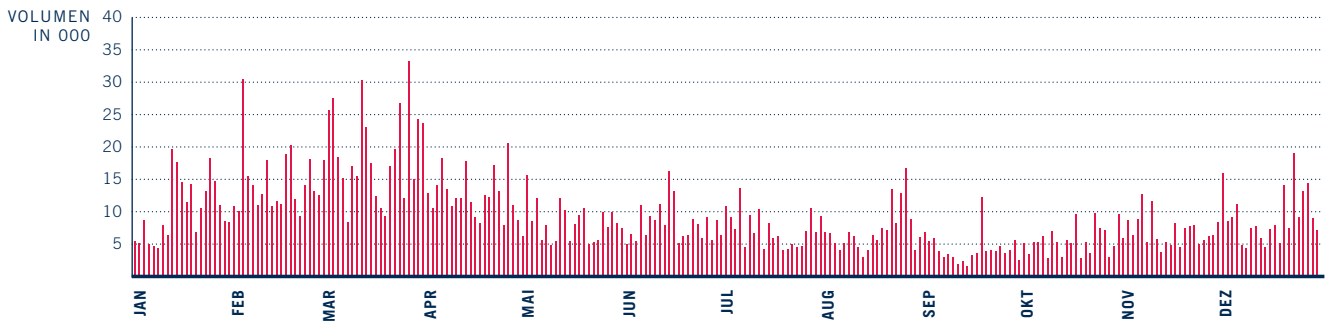
Generelle Börsenentwicklung Schweiz. Die Schweizer Börse startete das Jahr positiv. Per 15. Januar 2015 entschloss sich die Schweizerische Nationalbank (SNB) dazu, die Kursuntergrenze von CHF 1.20 zu 1 Euro nicht mehr aufrecht zu erhalten. In den darauf folgenden Tagen gaben die Kurse im Schweizer Markt auf breiter Front nach. Bereits Anfangs März waren die Verluste aus der SNB-Entscheidung kompensiert. Die beiden Leit-Indices SMI und SPI konnten bis Mitte Jahr sogar um rund 5% gegenüber dem Jahresbeginn zulegen. Geopolitische wie auch wirtschaftlich globale Unsicherheiten sorgten in der zweiten Jahreshälfte dafür, dass die beiden Indices das volatile Jahr mit -1.8% (SMI) und +2.7% (SPI) beendeten.

Entwicklung der Valora Aktie. Die Aktie der Valora startete parallel zum Gesamtmarkt und erreichte am 13. Januar 2015 mit CHF 232.10 den Höchststand des Jahres. Mit der Entscheidung der Schweizerischen Nationalbank (SNB) korrigierte der Titel im breiten Markt. Der Entschluss der SNB hatte zur Folge, dass der bereits deutlich spürbare Einkaufstourismus weiter zunahm und das Konsumentenklima in der Schweiz sich weiter abkühlte. Am 8. Juli 2015 erreichte die Aktie der Valora mit CHF 175.60 den Tiefstkurs. In einem relativ volatilen Markt entwickelte sich der Titel im 2. Halbjahr parallel zu den Leit-Indices. Im Dezember konnte die Aktie jedoch nochmals zulegen, sodass sie das Jahr mit einem Kurs von CHF 209.00 (-8.5%) abschliessen konnte.

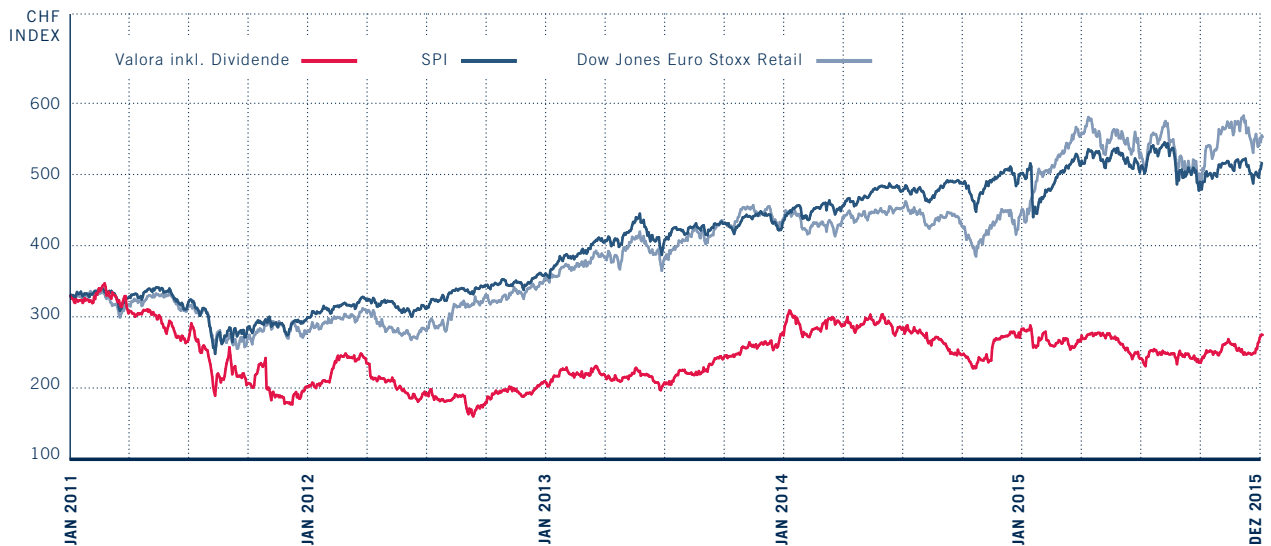
PERFORMANCEENTWICKLUNG VALORA 2015



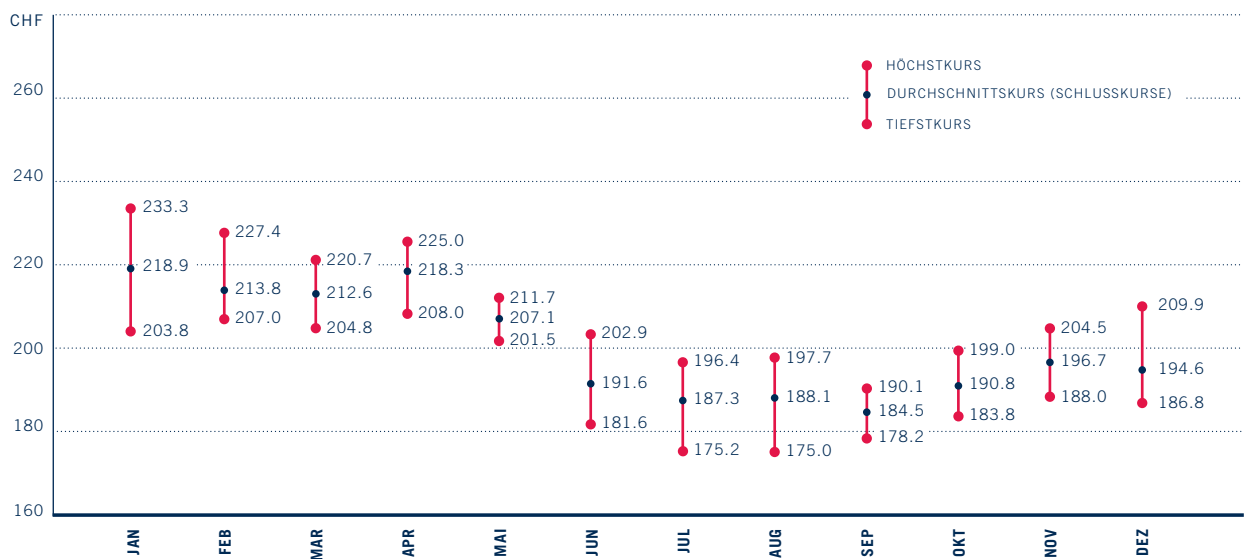
VOLUMEN VALORA AKTIE 2015



PERFORMANCEENTWICKLUNG VALORA 2011–2015



MONATSHÖCHST- UND TIEFSTWERTE 2015



2 RENDITE FÜR AKTIONÄRE

		2015	2014	2013	2012	2011
<i>Börsenkurs</i>						
Jahresende	CHF	209.00	228.40	248.70	185.10	196.50
<i>Ausschüttung</i>						
Dividende	CHF	¹⁾ 12.50	12.50	12.50	12.50	11.50
Dividendenrendite	%	6.0	5.5	5.0	6.8	5.9
<i>Rendite pro Jahr</i>						
ohne Dividende	%	-8.5	-8.2	34.4	-5.8	²⁾ -39.8
mit Dividende	%	-3.0	-3.1	41.1	0.6	²⁾ -36.2
<i>Durchschnittliche Rendite</i>						
		2015 1 Jahr	2014–2015 2 Jahre	2013–2015 3 Jahre	2012–2015 4 Jahre	²⁾ 2011–2015 5 Jahre
ohne Dividende	%	-8.5	-8.3	4.1	1.6	-8.5
mit Dividende	%	-3.0	-3.1	10.6	7.8	-4.0

¹⁾ Vorschlag

²⁾ Basierend auf Kurs 2010: CHF 326.25

3 AKTIENKENNZAHLEN

		2015	2014	2013	2012	2011
Betriebsergebnis (EBIT) je Aktie ^{1) 2)}	CHF	16.41	8.99	17.44	19.45	25.48
Free Cashflow je Aktie ^{1) 2) 3)}	CHF	24.52	10.05	15.10	14.50	18.64
Gewinn je Aktie ^{1) 2)}	CHF	12.51	3.13	7.69	13.09	20.24
Eigenkapital je Aktie ¹⁾	CHF	150.68	186.12	215.60	198.29	167.04
P/E Ratio ^{1) 2)}	31.12.	16.71	72.93	32.35	14.1	9.7

¹⁾ Basierend auf der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien

²⁾ Fortgeführte Geschäftsbereiche

³⁾ Free Cashflow: Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit abzüglich Netto-Ausgaben aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit

4 AKTIONARIATS- UND KAPITALSTRUKTUR

		31.12.2015	31.12.2014
<i>Struktur der registrierten Aktionäre</i>			
Struktur	Bedeutende Aktionäre > 5 %	18.5 % der Aktien	23.5 % der Aktien
	10 grösste Aktionäre	32.7 % der Aktien	39.4 % der Aktien
	100 grösste Aktionäre	44.2 % der Aktien	53.3 % der Aktien
Herkunft	Schweiz	65.0 % der Aktien	59.8 % der Aktien
	Ausland	35.0 % der Aktien	40.2 % der Aktien

Das Aktienkapital der Valora Holding AG in Höhe von CHF 3.4 Mio. ist in Form von Namenaktien, auf CHF 1.00 lautend, unterteilt.

Das bedingte Kapital im Umfang von maximal CHF 84000, entsprechend 84000 Namenaktien zu CHF 1.00 Nennwert, wurde von der Generalversammlung am 11. Mai 2000 genehmigt. Die Aktien können jederzeit durch den Verwaltungsrat zur Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgegeben werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Es besteht keine zeitliche Limitierung. Bis zum 31. Dezember 2015 wurden keine Aktien ausgegeben.

Ausländische Aktionäre werden wie schweizerische eingetragen. Seit 1920 hat die Gesellschaft ununterbrochen eine Ausschüttung an die Aktionäre ausgerichtet.

5 AKTIENKAPITAL

		2015	2014	2013	2012	2011
Total Namenaktien ¹⁾	Stück	3 435 599	3 435 599	3 435 599	3 435 599	2 800 000
Anzahl eigene Aktien ¹⁾	Stück	115 915	61 869	34 014	51 702	19 920
Anzahl ausstehende Aktien ¹⁾	Stück	3 319 684	3 373 730	3 401 585	3 383 897	2 780 080
Börsenkapitalisierung ^{1) 2)}	Mio. CHF	694	771	846	626	546
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	Stück	3 358 171	3 388 061	3 387 163	2 913 674	2 767 795
Anzahl Namenaktionäre ¹⁾		8 695	7 889	7 546	7 745	6 964

¹⁾ Per 31.12.

²⁾ Basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien per 31.12.

6 STEUERWERTE

	Val. Nr.	per 31.12.2015	per 31.12.2014	per 31.12.2013	per 31.12.2012	per 31.12.2011
Namenaktien zu CHF 1.00	208 897	209.00	228.40	248.70	185.10	196.50
2.875 % Anleihe 2005–2012	2 189 351	–	–	–	–	100.76 %
2.5 % Anleihe 2012–2018	14 903 902	102.65 %	104.30 %	103.75 %	104.65 %	–
4.0 % Hybridanleihe	21 128 255	105.60 %	104.55 %	101.05 %	–	–

5-JAHRES-ÜBERSICHT

		2015	2014	2013	2012	2011
Nettoumsatzerlös¹⁾	Mio. CHF	2 077.4	1 932.6	1 889.8	2 847.9	2 817.9
Veränderung	%	+7.5	+2.3	-33.6	+1.1	-2.1
EBITDA¹⁾	Mio. CHF	117.6	109.3	114.7	112.1	117.0
Veränderung	%	+7.6	-4.7	+2.3	-4.2	-6.6
in % des Nettoumsatzerlös	%	5.7	5.7	6.1	3.9	4.2
Betriebsergebnis (EBIT)¹⁾	Mio. CHF	55.1	30.5	59.1	56.7	70.5
in % des Nettoumsatzerlös	%	2.7	1.6	3.1	2.0	2.5
Reingewinn¹⁾	Mio. CHF	46.8	15.4	29.2	38.5	57.0
Veränderung	%	+203.7	-47.3	-24.0	-32.6	-7.5
in % des Nettoumsatzerlös	%	2.3	0.8	1.5	1.4	2.0
in % des Eigenkapitals	%	9.2	2.4	4.0	6.7	12.3
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben)¹⁾						
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	125.5	91.9	89.9	54.5	97.0
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-43.2	-57.9	-38.7	-12.3	-45.4
Free Cashflow¹⁾	Mio. CHF	82.3	34.0	51.2	42.2	51.6
aus Unternehmenszusammenschlüssen (und langfristigen Finanzanlagen)	Mio. CHF	-88.1	51.3	-3.1	-288.0	-40.1
aus Finanzierungstätigkeit	Mio. CHF	-60.2	-67.4	-52.4	282.5	-31.1
Gewinn je Aktie¹⁾	CHF	12.51	3.13	7.69	13.09	20.24
Veränderung	%	+299.7	-59.3	-41.3	-35.3	-9.4
Free Cashflow je Aktie¹⁾	CHF	24.52	10.05	15.10	14.50	18.64
Veränderung	%	+144.0	-33.4	+4.1	-22.2	+25.8
Flüssige Mittel¹⁾	Mio. CHF	116.3	129.0	107.8	147.2	109.6
Eigenkapital	Mio. CHF	506.0	630.6	730.3	577.8	462.3
Eigenkapitalquote	%	41.5	44.0	44.8	35.9	41.9
Anzahl Mitarbeiter per 31.12.¹⁾	FTE	4 349	4 435	4 613	5 962	5 801
Veränderung	%	-1.9	-3.9	-22.6	+2.8	-10.1
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeiter¹⁾	CHF 000	478	436	410	478	486
Veränderung	%	+9.6	+6.3	-14.2	-1.7	+9.0
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 838	1 647	1 690	1 606	1 364
davon Agenturen		990	702	649	598	231
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle ²⁾	CHF 000	1 130	1 173	1 118	1 208	1 183
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen³⁾		471	459	404	999	166

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen, Berichtsjahre 2011 und 2012 inkl. den Divisionen Valora Services und Trade

²⁾ Nur Division Valora Retail und Ditsch/Brezelkönig (ab 2013)

³⁾ Im Geschäftsbericht 2013 waren unter Franchise-Verkaufsstellen auch Partner bei Retail DE ausgewiesen

Laufende Informationen über Pressekonferenzen, Veröffentlichungen usw. finden Sie jeweils auf der Website von Valora: www.valora.com.

© Valora Holding AG, Muttenz, März 2016

Redaktion/Inhalte /Text Valora Corporate Communications

Konzeption/Gestaltung/Illustration hilda design matters, Zürich, www.hilda.ch

Fotografie Noë Flum, Zürich

Lithografie eyescream, Zürich

Druck Neidhart + Schön AG, Zürich

Der Geschäftsbericht erscheint in Deutsch und Englisch. Die Originalsprache ist Deutsch.

HAUPTADRESSEN

VALORA HOLDING AG

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 20 20
Fax +41 61 467 29 08
www.valora.com
info@valora.com

VALORA CORPORATE COMMUNICATIONS

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 36 31
Fax +41 61 467 29 08
stefania.misteli@valora.com

VALORA CORPORATE INVESTOR RELATIONS

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 36 50
Fax +41 61 467 29 08
mladen.tomic@valora.com

ADRESSEN

VALORA RETAIL

VALORA RETAIL SWITZERLAND
Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valoraretail.com

VALORA RETAIL GERMANY
Danziger Strasse 35a
20099 Hamburg, Deutschland
www.valoraretail.de

VALORA RETAIL LUXEMBOURG
24, rue de Strasbourg
2560 Luxembourg, Luxemburg
www.valoraretail.lu

VALORA RETAIL AUSTRIA
Daniel-Gran-Straße 48/EG
3100 St. Pölten, Österreich
www.valoraretail.at

DITSCH & BREZELKÖNIG

BREZELBÄCKEREI DITSCH
Robert-Bosch-Str. 44
55129 Mainz, Deutschland
www.ditsch.de

BREZELKÖNIG SCHWEIZ
Neuenkirchstrasse 91
6020 Emmenbrücke, Schweiz
www.brezelkoenig.ch

BREZELKÖNIG ÖSTERREICH
Daniel-Gran-Straße 48/EG
3100 St. Pölten, Österreich
www.brezelkoenig.at

BREZELKÖNIG FRANKREICH
112 Avenue Kléber
75016 Paris, Frankreich
www.brezelkoenig.fr

NAVILLE

NAVILLE
Avenue Vibert 38
1227 Carouge, Schweiz
www.naville.ch



valora

VALORA HOLDING AG
Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valora.com