



valora

GESCHÄFTS-  
BERICHT



## INHALT

3	Brief an die Aktionäre	57	Finanzbericht
4	Kennzahlen	60	Finanzkommentar
6	Interview mit Michael Mueller, CEO Valora	68	Konzernrechnung
11	Konzernstruktur 2018	138	Jahresrechnung der Valora Holding AG
12	Nachhaltigkeitsbericht	150	Informationen für Investoren
19	Corporate Governance	156	Adressen
39	Vergütungsbericht		

## *Sehr geehrte Aktionärinnen, Sehr geehrte Aktionäre*

Nach dem Verkauf des Naville Gebäudes im Februar konnten wir unseren Transformationsprozess im Jahr 2017 vollständig abschliessen und uns mit den Akquisitionen von BackWerk und Pretzel Baron auf die Stärkung unserer Positionierung als fokussierter Food- und Convenience-Anbieter konzentrieren. Gleichzeitig haben wir mit den geplanten Investitionen in den Ausbau unserer Produktionskapazitäten einen weiteren wichtigen Schritt angekündigt, um unsere Wachstumsstrategie voranzutreiben. Zudem erzielten wir ein erfreuliches Geschäftsergebnis und bestätigen damit die kommunizierten Erwartungen.

Die Akquisition von BackWerk macht Valora zu einem der führenden vertikal integrierten Food-Service-Anbieter in Deutschland. Neben der bereits hohen Präsenz an Verkehrsknotenpunkten sind wir mit BackWerk nun auch in den Innenstädten deutlich stärker vertreten. Gleichzeitig ermöglicht uns das etablierte Franchise-Unternehmen den Markteintritt in den Niederlanden und den Ausbau in Österreich. Auch im B2B-Geschäft haben wir mit der Übernahme des aufstrebenden Laugengebäckproduzenten Pretzel Baron in den USA und mit dem Austausch einer Produktionslinie bei der Brezelbäckerei Ditsch in Deutschland wichtige Weichen gestellt. Zudem haben wir aufgrund der starken Nachfrage die Planung des weiteren Ausbaus unserer Produktionskapazitäten in den USA und in Deutschland in Angriff genommen.

All dies wäre nicht möglich gewesen ohne das Vertrauen von Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre. Sie haben in den vergangenen Jahren immer an unsere Strategie geglaubt. Wir setzen alles daran, dieses Vertrauen kontinuierlich unter Beweis zu stellen. Ausdruck davon ist, dass wir neben den diversen Wachstums- und Investitionsaktivitäten auch mit unserem operativen Geschäft zeigen, dass unser Geschäftsmodell erfolgreich ist.

Das wird unter anderem im gesteigerten EBIT deutlich. Mit dem Anstieg der EBIT-Marge auf 4.0% erreichten wir ohne Berücksichtigung von Akquisitionskosten und EBIT-Beitrag von BackWerk das Mittelfristziel 2018 bereits vorzeitig. Auch mit dem Erreichen der Bruttogewinnmarge von 42.0% liegen wir ein Jahr vor dem Zeitplan. Der Ausenumsatz blieb 2017 stabil, während sich der Nettoumsatz ohne die veräusserte Naville Distribution leicht erhöhte.

Auch in der Digitalisierung macht Valora weitere Fortschritte. Neben neuen digitalen Dienstleistungen wie Pickup/Drop-off-Services erlaubt sie es uns unter anderem, die Kundenloyalität insgesamt zu erhöhen. Dabei unterstützt uns beispielsweise die seit März 2017 in der Schweiz erhältliche kiosk App. Ebenso vereinfachten wir im letzten Jahr unsere Vertriebsprozesse mit den Verkaufsstellen, indem wir in der Google Cloud eine einfach skalierbare und gut strukturierte Kommunikations- und Kollaborationsplattform aufbauten. Damit konnten wir bereits sieben bisherige Applikationen ablösen und sind in der Lage, neue Angebote deutlich schneller in unseren Verkaufsstellen verfügbar zu haben.

Zudem sind wir in der Umsetzung unserer langfristigen Finanzierungsstrategie auf Kurs: Nach der im Herbst 2017 erfolgreich abgeschlossenen Kapitalerhöhung im Umfang von CHF 166 Mio. konnte per Januar 2018 ein Schuldscheindarlehen von EUR 170 Mio. zu attraktiven Konditionen am Markt platziert werden, das auf ein grosses Investoreninteresse stiess. Aus den generierten Mitteln kann Valora unter anderem die im Jahr 2018 auslaufenden Kreditinstrumente zu deutlich besseren Konditionen refinanzieren.

Der Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr ist immer auch ein Moment des Dankes an unsere Kunden, die tagtäglich bei uns einkaufen. Unser Dank gilt aber auch allen Geschäftspartnern und Lieferanten für die vertrauensvolle

Zusammenarbeit. Und ganz besonders danken wir den rund 15000 Mitarbeitenden in unserem Netzwerk, die den Kunden mit ihrer Arbeit und ihrem grossem Engagement tagein, tagaus kleine Glücksmomente beschern und sich dabei an unseren neuen Unternehmenswerten orientieren: nah, schnell, praktisch, frisch.

Auch Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, gebührt grosser Dank für Ihr uns entgegengebrachtes Vertrauen. So freuen wir uns, an der kommenden Generalversammlung vom 13. April 2018 eine unveränderte Dividende von CHF 12.50 zu beantragen. Die Ausschüttung der Dividende erfolgt vollumfänglich aus Kapitalreserven.

An dieser Stelle möchten wir Sie zudem über einen anstehenden Wechsel im Verwaltungsrat von Valora informieren. Bernhard Heusler hat sich entschieden, nach acht Jahren im Verwaltungsrat von Valora an der Generalversammlung nicht zur Wiederwahl anzutreten. Wir danken ihm herzlich für sein Engagement und seinen Beitrag in der Transformation von Valora.

Mit den besten Grüssen



**Franz Julen**  
Präsident des Verwaltungsrats



**Michael Mueller**  
CEO

## Kennzahlen

		31.12.2017	31.12.2016	Veränderung
<b>Aussenumsatz</b> <sup>1)</sup>	Mio. CHF	2 561.6	2 573.6	-0.5 %
<b>Nettoumsatzerlös</b> <sup>1)</sup>	Mio. CHF	2 075.3	2 095.0	-0.9 %
<b>EBITDA</b> <sup>1)</sup>	Mio. CHF	133.7	127.6	+4.8 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	6.4	6.1	
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b> <sup>1)</sup>	Mio. CHF	79.0	72.3	+9.3 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	3.8	3.4	
<b>Reingewinn</b> <sup>1)</sup>	Mio. CHF	57.1	62.5	-8.6 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	2.8	3.0	
in % des Eigenkapitals	%	7.7	11.8	
<b>Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben)</b> <sup>1)</sup>				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	114.2	113.0	+1.1 %
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-32.1	-40.4	-20.4 %
<b>Free Cashflow</b> <sup>1)</sup>	Mio. CHF	82.0	72.6	+13.0 %
<b>Gewinn je Aktie</b> <sup>1)</sup>	CHF	15.26	17.27	-11.6 %
<b>Free Cashflow je Aktie</b> <sup>1)</sup>	CHF	23.93	21.74	+10.1 %
<b>Anzahl eigene Verkaufsstellen</b>		1 882	1 872	+0.5 %
davon Agenturen		1 031	1 014	+1.7 %
<b>Anzahl Franchise-Verkaufsstellen</b>		880	543	+62.1 %
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle <sup>1)</sup>	CHF 000	1 103	1 119	-1.5 %
<b>Aktienkurs</b>	CHF	325.00	289.25	+12.4 %
<b>Börsenkapitalisierung</b>	Mio. CHF	1 277	972	+31.4 %
<b>Flüssige Mittel</b>	Mio. CHF	152.5	159.4	-4.3 %
<b>Verzinsliches Fremdkapital</b>	Mio. CHF	398.6	361.9	+10.2 %
<b>Eigenkapital</b>	Mio. CHF	737.9	530.9	+39.0 %
<b>Bilanzsumme</b>	Mio. CHF	1 408.9	1 167.2	+20.7 %
<b>Anzahl Mitarbeitende</b> <sup>1)</sup>	FTE	4 265	4 228	+0.9 %
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeitende <sup>1)</sup>	CHF 000	487	495	-1.8 %

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

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



# Kennzahlen

## EBITDA



## Free Cashflow



## EPS



## Nettoumsatzerlös



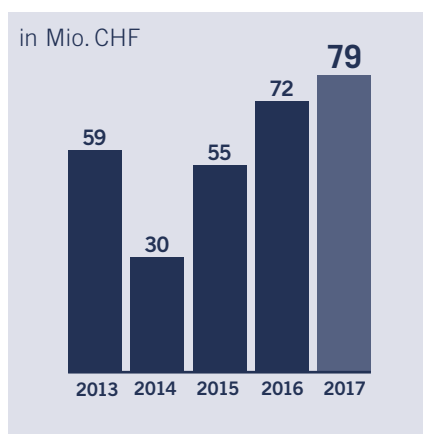
## Bruttogewinn



## Betriebskosten (netto)



## EBIT



## Investitionen



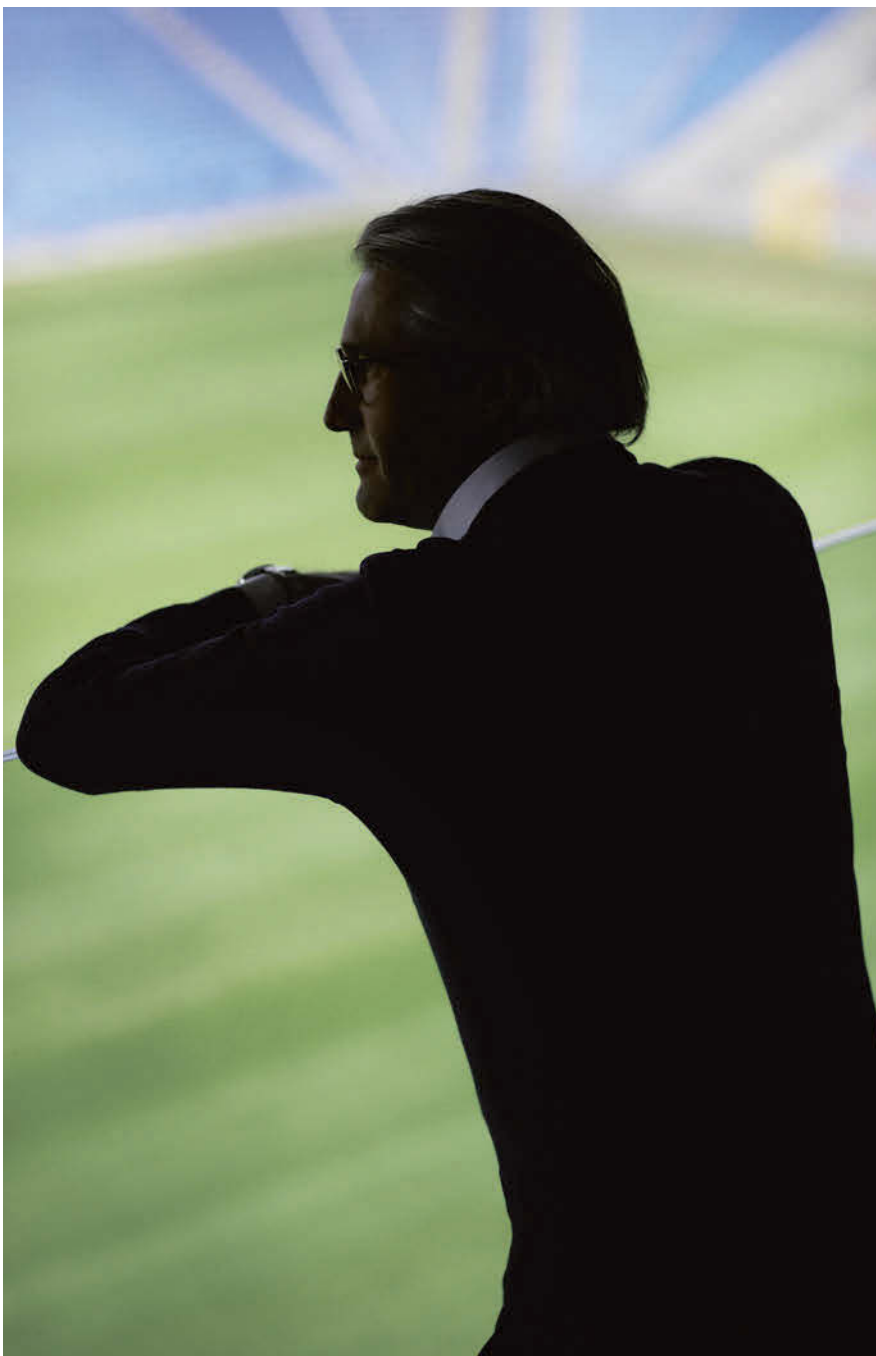
## Mitarbeiter



## CEO Interview

*«Wir sind nun einer der führenden vertikal integrierten Food-Service-Anbieter in Deutschland.»*

*Michael Mueller  
CEO Valora*



**Michael Mueller, würden Sie der Aussage «das Jahr 2017 war für Valora ein gutes» zustimmen?**

Ja. Wir haben die Phase der Transformation hin zu einem fokussierten Convenience- und Food-Service-Anbieter abgeschlossen und gleichzeitig die Weichen für unser künftiges Wachstum mit der Übernahme von BackWerk und Pretzel Baron und dem Entscheid zum Ausbau unserer Laugenbackwaren-Produktion gestellt. Zudem konnten wir wichtige Fortschritte im Bereich der Effizienz- und Prozessoptimierung erzielen. Und wir haben mit dem Verkauf des Gebäudes La Praille die Naville Integration endgültig abgeschlossen. Alles in allem blicken wir also auf ein erfolgreiches Jahr zurück.

**Welches war aus Ihrer Sicht das Highlight?**

Die Übernahme von BackWerk ist ein Meilenstein im Rahmen unserer kommunizierten Wachstumsstrategie. Damit sind wir nun einer der führenden vertikal integrierten Food-Service-Anbieter in Deutschland. Wichtig ist dabei auch das Vertrauen unserer Aktionäre, das nicht zuletzt durch die Genehmigung der Kapitalerhöhung zum Ausdruck kam. Darüber hinaus haben wir mit der auf 42.0% gesteigerten Bruttogewinnmarge das Mittelfristziel für 2018 bereits erreicht. Ohne Akquisitionskosten und EBIT-Beitrag von BackWerk liegt die EBIT-Marge bei 4.0%, womit wir das entsprechende Ziel ebenfalls ein Jahr früher erreicht haben.

**Bleiben wir kurz bei BackWerk. Welches Potenzial steckt in diesem Format?**

BackWerk mit 345 Verkaufsstellen passt hervorragend zu unseren anderen Food-Service-Formaten wie Ditsch, Brezelskönig oder Caffè Spettacolo und ergänzt diese ideal durch sein «Feel Good Food»-Konzept. Zudem ergänzen die Innen-

## CEO Interview

stadtlagen von BackWerk unsere bisherigen Standorte an Verkehrsknotenpunkten und in Einkaufszentren. Schliesslich ist BackWerk ein ausgezeichnetes Sprungbrett für die weitere Internationalisierung von Valora und öffnet uns mit den Niederlanden einen neuen Markt.

### Wie viele Neueröffnungen von BackWerk planen Sie denn im kommenden Jahr?

Unser Ziel ist, in den kommenden fünf Jahren brutto 80 bis 100 neue BackWerk Standorte zu eröffnen. Dabei gilt der Fokus den bestehenden Ländern Deutschland, Österreich und den Niederlanden. Geplant sind auch einige Neueröffnungen in der Schweiz.

### Im Zuge dieser Übernahme haben Sie eine Kapitalerhöhung durchgeführt. Wie steht es insgesamt um die Kapitalstärke von Valora?

Wir sind sehr ausgewogen finanziert und haben die Mittel, um unser Wachstum weiter voranzutreiben. Mit unserer langfristigen Finanzierungsstrategie wollen wir unsere künftige strategische und finanzielle Flexibilität sicherstellen. Die Kapitalerhöhung ist im Zusammenhang mit der gesamten Refinanzierungsstrategie zu sehen. So haben wir im Januar 2018 auch ein neues Schuldscheindarlehen über EUR 170 Mio. zu deutlich besseren Konditionen ausgegeben. Diese Elemente dienen der Refinanzierung der Akquisition von BackWerk, den Investitionen in die Erweiterung der Produktionskapazitäten und der Refinanzierung der im Jahr 2018 fälligen Kapitalmarktinstrumente.

### Neben BackWerk haben Sie auch den amerikanischen Brezelproduzenten Pretzel Baron übernommen.

Ja. Obwohl dies eine vergleichsweise kleine Firma ist, sehen wir in ihr ein grosses Potenzial. Diese Übernahme ermöglicht es uns, im US-Markt stärker

Fuss zu fassen – ein Markt der bezüglich Laugenbackwaren-Konsum übrigens heute schon fast gleich gross ist wie Deutschland. Wir haben die USA bisher aus Deutschland heraus beliefert, doch dort sind unsere Produktionskapazitäten knapp geworden. Deshalb investieren wir 2018/2019 in Deutschland ebenso wie in den USA insgesamt rund EUR 50 Mio. in den Ausbau der Produktion.

### Das abgelaufene Jahr war geprägt von Akquisitionen. Wie lief denn das operative Geschäft?

Wir freuen uns, dass wir die kommunizierten Erwartungen bestätigt haben. Der EBIT stieg um +9.3% auf CHF 79.0 Mio. Die EBIT-Marge steigerten wir um +0.4%-Punkte auf 3.8%. Die Bruttogewinnmarge verbesserte sich wie erwähnt auf 42.0% (+0.5%-Punkte). Ohne die 2016 veräusserte Naville Distribution hätte sich der Nettoumsatz im Jahresvergleich um +0.9% erhöht.

EBIT in Mio. CHF

2016  
72  
2017  
79

### Wie ist es auf der Umsatzseite im Detail gelaufen?

Bei Retail DE/LU verzeichneten wir ein Umsatzwachstum von +7.0% und bei Food Service von +10.5%. Dieses Wachs-

*«Wir sind sehr ausgewogen finanziert und haben die Mittel, um unser Wachstum weiter voranzutreiben.»*

tum ist getrieben durch mehr Eigenstellen und durch starkes Umsatzwachstum auf gleicher Fläche insbesondere bei den Food-Service-Formaten (B2C). Ebenso haben wir im B2B-Bereich mehr Umsatz erzielt – trotz Austausch einer Produktionslinie in Oranienbaum während dem laufenden Betrieb. Der Zuwachs in Retail DE/LU und bei Food Service glich die tieferen Umsätze bei Retail CH/AT (-3.4%) mehr als aus. Der Rückgang war dort hauptsächlich bedingt durch eine tiefere Anzahl Verkaufsstellen und einen tieferen Same-Store-Index.

### Und auf der Kostenseite?

Unsere anhaltende Kostendisziplin, Optimierungen im Sortiment und von Prozessen sowie Bereinigungen im Netzwerk führten insgesamt zu einer Verbesserung der EBIT-Marge. Insbesondere in der Schweiz erzielten wir starke Profitabilitätssteigerungen. Dem gegenüber blieb die Profitabilität bei Retail DE/LU und in der Division Food Service temporär unter Druck. Wir haben aber nicht nur gespart, auch die Mindestlöhne für unsere Mitarbeitenden in Deutschland und in der Schweiz wurden angehoben.

### In der Schweiz haben Sie ja auch einen neuen Gesamtarbeitsvertrag abgeschlossen.

Ja. Nach konstruktiven Gesprächen mit unserem neuen Sozialpartner Kaufmännischer Verband Schweiz konnten wir einen neuen GAV für all diejenigen Mitarbeitenden in der Schweiz vereinbaren, die nicht bereits über einen ande-

## CEO Interview

ren GAV abgedeckt sind. Dabei haben wir die Bruttomindestlöhne durchwegs angehoben und Berufsausbildungen stärker honoriert. Eine Ausbildung soll sich auch finanziell lohnen und wir wollen ein fairer, attraktiver Arbeitgeber sein, bei dem sich die Mitarbeitenden weiterentwickeln können.

**Kritisiert wurde aber, dass die Lohnerhöhungen zu gering ausgefallen seien und dass insbesondere die Angestellten der kiosk Agenturen nicht davon profitieren.**

Es kommt immer darauf an, mit wem man die Löhne vergleicht. Unsere Ausgangslage mit den kleinflächigen Verkaufsstellen an Hochfrequenzlagen ist anders als diejenige der grossen Retailer. Die Kritik bezüglich der Agenturpartner ist ebenfalls nicht gerechtfertigt. Diese können sich freiwillig dem GAV unterstellen. Zudem sind sie bei neuen Verträgen mit uns verpflichtet, die Mindestlöhne aus dem jeweils aktuellen GAV einzuhalten. Bis anhin galten für sie die Mindestlöhne aus demjenigen GAV, der zum Zeitpunkt der Agentureröffnung vorlag.

**Schauen wir zuerst noch einmal kurz zurück und sprechen wir über die Division Food Service. Erfüllte sie die Erwartungen im abgelaufenen Jahr?**

Ja, absolut. Wir verzeichneten eine gute Entwicklung in allen Formaten. In der Schweiz sind wir auf vergleichbarer Fläche mit Brezelkönig und Caffè Spettacolo um +2.9% und in Deutschland mit Ditsch um +1.5% gewachsen. Im B2B-Geschäft haben wir um +3.7% zugelegt. Insgesamt hielten sich Umsatzsteigerungen in etwa die Waage mit höheren Kosten, insbesondere bei den Preisen für Molkereiprodukte. Trotz der Umbauarbeiten in Oranienbaum erhöhte sich der Gesamtumsatz der Division stark – eine sehr gute Ausgangslage für weiteres Wachstum.

**Wohin geht denn die internationale Expansionsreise von Valora im Food Service?**

Im B2B-Geschäft übertrifft die Nachfrage nach unseren Produkten die Produktionskapazitäten, weshalb die geplanten Erweiterungen in deren Ausbau dringend notwendig sind. Diese Nachfrage kommt einerseits aus unseren bestehenden Vertriebsmärkten in Europa, andererseits sehen wir auch in den USA, wo wir mit Pretzel Baron präsent sind, sowie in unseren bestehenden Exportmärkten grosses Wachstumspotenzial. Im B2C-Geschäft liegt unser Fokus auf den bestehenden Märkten Schweiz, Deutschland und Österreich sowie mit BackWerk auch den Niederlanden. Für Brezelkönig International konnten wir den Verkehrsgastronomiekonzern SSP als ersten Franchise-Partner in Österreich gewinnen und einen gemeinsamen Store am Flughafen Wien Schwechat eröffnen.

**Im Vordergrund steht also auch in Zukunft das Franchisemodell?**

Ja, Valora hat damit und auch mit dem Agenturpartnermodell gute Erfahrungen gemacht. Bereits heute betreiben wir 69% unserer Verkaufsstellen nach diesen Modellen. Die Franchisenehmer handeln als Unternehmer und partizipieren somit am gemeinsamen Erfolg. Mit BackWerk gehört nun ein sehr bekanntes und etabliertes Franchise-Konzept zur Gruppe, von dessen Erfahrungen wir gesamthaft profitieren werden.

**Wie lief das Retailgeschäft im vergangenen Jahr?**

Das Konsumentenverhalten befindet sich in einem starken Wandel, was gerade auch auf den Presse- und Tabakverkauf Auswirkungen hat. In der Schweiz und in Deutschland verzeichneten wir einen weiteren Rückgang bei den Presseerzeugnissen. In der Schweiz sank der Tabakumsatz, während wir in Deutschland bei dieser Produktkategorie von

der Marktkonsolidierung profitieren und sogar zulegen konnten. Unsere starke Eigenmarke ok.– entwickelte sich ebenfalls sehr erfreulich und die über 700 Module mit Kaffee von Caffè Spettacolo und Starbucks in unseren Schweizer Verkaufsstellen finden grossen Anklang bei den Kunden. Wir sehen sowieso grosses Potenzial beim Convenience-Geschäft, was insbesondere auch unser Format avec betrifft.

**Wie geht es denn mit avec weiter?**

Wir haben im vergangenen Jahr am Konzept gefeilt und dieses in der Schweiz bereits mit zwei Verkaufsstellen getestet. Im laufenden Jahr wird dies einen noch höheren Stellenwert erhalten. Wir sind überzeugt, dass wir dank dem neuen Frischekonzept auch mit avec wieder wachsen werden.

**Sie haben seit vergangem Jahr in der Schweiz neu auch CBD-Hanfprodukte im Sortiment. Wie entwickelt sich dieses Angebot?**

Die Nachfrage ist gross. Solche Produkte scheinen ein echtes Kundenbedürfnis zu sein, insgesamt bleibt dies aber ein interessantes Nischenangebot. Besonders grosses Potenzial sehen wir in alternativen Nikotin- und E-Smoke-Produkten, die wir 2017 eingeführt haben. Gerade in Deutschland haben wir den E-Smoke-Rollout stark vorangetrieben. Tabak – und entsprechende Alternativ- und Ersatzprodukte – ist nach wie vor ein starker Frequenztreiber.

**Eine Wachstumsinitiative im Bereich Retail betrifft das Geschäft als Dienstleistungspartner für Dritte. Wo stehen Sie damit?**

















Wir freuen uns, dass wir in der Schweiz weiterhin Tickets für den öffentlichen Verkehr verkaufen können. Die Reaktionen der Kunden auf die Ankündigung der SBB, dieses Angebot einzustellen, waren



# CEO Interview

## POS-NETZWERK TOTAL

31.12.2017

Format	 Schweiz	 Deutschland	 Luxemburg	  Österreich / Slowenien	 Niederlande	 Frankreich	TOTAL
<b>RETAIL</b>  k kiosk	924	238	66				1'228
 cigo & Subformate/ Partner		439					439
 Press & Books	31	167	5	10			213
 avec	136	4					140
 ServiceStore DB / U-Store		118					118
<b>FOOD SERVICE</b>  BackWerk	2	304		24	15		345
 Ditsch		220					220
 Brezelkönig	56			5		2	63
 Caffè Spettacolo	33		2				35
<b>TOTAL</b>	<b>1'182</b>	<b>1'490</b>	<b>73</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2'801</b>

*«Innovation ist gefragt und zusammen mit der Digitalisierung ein Treiber unseres Retailgeschäfts.»*

teils sehr stark. Auch haben wir unsere Zusammenarbeit mit der Post weiter ausgebaut und bieten zudem vermehrt Pick-up/Drop-off-Services an, etwa mit Swisscom easy point. Ebenso können Kunden an unseren Verkaufsstellen immer öfter bar bezahlen, was sie online bestellt haben. Erfreulich entwickeln sich auch unsere Angebote im Bereich der übrigen Finanzdienstleistungen. Dazu

gehört unser Konsumkreditangebot von bob Finance.

**Wie entwickelt sich letzteres finanziell?**

Wir sind mit den Kundenzahlen zufrieden und konnten unsere Marktposition noch einmal stärken. Der Life Time Value unseres Konsumkreditgeschäfts ist bereits seit einiger Zeit positiv und die wichtigen Kennzahlen entwickeln sich zufriedenstellend.

**Und was kommt im neuen Jahr im Retail auf Valora zu?**

Das Retailgeschäft ist ein fester Pfeiler unserer Strategie. Durch Konzeptauffrischungen, Sortimentsanpassungen, neue Dienstleistungsangebote sowie Mass-

nahmen zur Effizienzsteigerung gilt es, das bestehende Geschäft weiter auszubauen. Dabei ist Innovation gefragt; sie ist zusammen mit der Digitalisierung ein Treiber unseres Retailgeschäfts.

**Sie betonen immer wieder die grossen Chancen der Digitalisierung für Valora. Wie beeinflusst diese das Geschäft konkret?**

Sie ermöglicht neue Dienstleistungen wie die oben genannten, die wir aus eigener Kraft oder gemeinsam mit Partnern auf den Markt bringen. Unsere Digitalstrategie hilft uns aber auch bei Promotions- und Loyalitätsaktivitäten, wie wir dies mit der von der Branchenorganisation NACS prämierten k kiosk App bereits eingeführt haben. Die Digitalisierung hat

## CEO Interview

zudem einen grossen Einfluss auf unsere Effizienz und unsere Prozesse.

*«Wir verstehen uns als Glücksbringer für unsere Kunden – nah, schnell, praktisch und immer mit frischen Ideen.»*

---

### Können Sie dafür ein Beispiel machen?

Im Laufe des vergangenen Jahres haben wir in der Google Cloud eine einfach skalierbare und gut strukturierte Kommunikationsplattform aufgebaut und in Rekordgeschwindigkeit auf alle Schweizer Retail-Verkaufsstellen ausgerollt. Sieben Applikationen haben wir damit abgelöst. Die mit VAPOS.info vereinfachte Vertriebskommunikation wird es uns auch erlauben, neue Angebote deutlich schneller in unseren Verkaufsstellen verfügbar zu haben. Unsere weiteren Formate werden nun schrittweise daran angebunden.

**Valora hat mit der Digitalisierung nicht nur gute Erfahrungen gemacht. Wegen des Pilotprojekts Kundenfluss-Analyse im Hauptbahnhof Zürich gab es viel Kritik.**

Valora nimmt das Thema Datenschutz sehr ernst und prüft entsprechende Projekte vorgängig sowohl technisch als auch juristisch intensiv. Wir haben damals aber wohl nicht gut genug informiert. Wir haben lediglich aufgrund von überall verfügbaren WiFi-Signalen von Smartphones die Kundenflüsse gemessen. Dies, um beispielsweise unseren Personalbedarf zu optimieren. Die aggregierten Daten, die Valora im Zusammenhang mit dem Projekt erhalten hat, liessen sich aufgrund deren Ano-

nymität zu keinem Zeitpunkt einer bestimmten Person zuordnen. Generell sind wir an Ansätzen und Lösungen interessiert, die uns wertvolle Informationen liefern können, selbstverständlich immer unter der Prämisse, dass sie datenschutzkonform sind und einen Kundennutzen bieten.

### Wo liegt der Fokus von Valora im Jahr 2018?

Im weiteren Ausbau des Food- und Getränkeangebots sowie in der Umsetzung unseres neuen Frischekonzepts im gesamten Kiosk- und Convenience-Geschäft. Dazu stehen die Konsolidierung der BackWerk Übernahme, die weitere internationale Expansion sowie die Umsetzung der geplanten Erweiterung der Produktionskapazitäten im Fokus. Weiter werden wir in unsere Innovationsfähigkeit sowie in neue digitale Angebote und die Digitalisierung unserer Prozesse investieren. Wir haben also viel vor, sind aber bezüglich Management und Organisation sehr gut aufgestellt. Auch die beiden Neuzugänge in der erweiterten Konzernleitung – Roger Vogt als CEO Retail Schweiz & Österreich und Philipp Angehrn als Head Transformation & Project Management Office – werden uns dabei unterstützen.

### Können die Mitarbeitenden bei diesem Tempo und so viel Wandel überhaupt mithalten?

Davon bin ich überzeugt. Wir haben ausgezeichnete Mitarbeitende auf allen Stufen und bei allen Formaten. An dieser Stelle möchte ich allen Mitarbeitenden für ihr Engagement und ihre Motivation danken. Valora will den Mitarbeitenden Perspektiven bieten und es ihnen ermöglichen, selber viel zu bewegen. Wir verstehen uns als Glücksbringer für unsere Kunden – nah, schnell, praktisch und immer mit frischen Ideen. Eine positive Unternehmenskultur ist wichtig für unseren Erfolg.

### Was macht Ihnen Sorge, wenn Sie auf die kommenden Monate blicken?

Der verstärkte Presserückgang, die historisch hohen Rohstoffpreise für Molke- und Milchprodukte, abnehmende Frequenzen in Einkaufszentren sowie der erhöhte Wettbewerbsdruck an Hochfrequenzlagen bleiben natürlich herausfordernd. Aber: Ich bin überzeugt, dass wir bei Valora allen Grund zu Optimismus haben. Wir sind top aufgestellt, um den anhaltenden Trend Richtung marginstarke «foodvenience», steigende Frequenzen an Hochfrequenzstandorten, individuellere Angebote und einer Verschmelzung von digitalen und physischen Angeboten für uns zu nutzen. Dafür dürfen wir nicht stillstehen, sondern müssen innovativ und agil sein.

### Sind hier weitere Akquisitionen auch wieder ein Thema?

Ja, denn wir verfolgen grundsätzlich eine Wachstumsstrategie und die Akquisition von BackWerk war sicher nicht die letzte. Unsere langfristige Finanzierungsstrategie erlaubt es uns auch, immer wieder solche Opportunitäten zu prüfen. Gleichzeitig wollen wir aber auch in unser organisches Wachstum, das bestehende Geschäft und innovative Angebote investieren.

*«Wir sind top aufgestellt, um den anhaltenden Trend Richtung marginstarke <foodvenience> für uns zu nutzen.»*

---

# Konzernstruktur

## Verwaltungsrat

**Franz Julen**  
Präsident  
**Markus Fiechter**  
Vizepräsident  
**Peter Ditsch**  
**Bernhard Heusler**  
**Michael Kliger**  
**Cornelia Ritz Bossicard**

## Konzernleitung

**Michael Mueller**  
CEO  
**Tobias Knechtle**  
CFO  
**Thomas Eisele**  
CEO Food Service

## Erweiterte Konzernleitung & Stabsfunktionen

**Philipp Angehrn\***  
Transformation /  
Project Management Office  
**Jonathan Bodmer\***  
Corporate Human Resources  
**Roberto Fedele\***  
Corporate Information Services  
**Adriano Margiotta\***  
Corporate Legal Services /  
General Counsel  
**Peter Obeldobel\***  
Retail Deutschland / Luxemburg  
**Hilmar Scheel\***  
Valora Lab / bob Finance  
**Roger Vogt\***  
Retail Schweiz / Österreich  
**Markus Nadig**  
Corporate Group Controlling  
**Christina Wahlstrand**  
Corporate Communications &  
Strategic Branding

\*Erweiterte Konzernleitung

## Marktbereiche

### RETAIL

SCHWEIZ & ÖSTERREICH

**Roger Vogt**  
Vorsitzender der  
Geschäftsleitung

DEUTSCHLAND & LUXEMBURG

**Peter Obeldobel**  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung

**Lars Bauer**  
Geschäftsführer Vertrieb

**Michael Paulsen**  
Geschäftsführer Finance

### FOOD SERVICE

SCHWEIZ

**Michel Gruber**  
Geschäftsführer  
Food Service Schweiz

DEUTSCHLAND

**Thomas Eisele**  
Geschäftsführer Ditsch

**Andreas Klensch**  
Bereichsleiter Filialen Ditsch /  
Bereichsleiter Brezelkönig  
International

**Marc Kranz**  
Divisional CFO

**Björn Tiemann**  
Bereichsleiter Handel

**Klaus Westerwelle**  
Bereichsleiter Produktion /  
Technik / Logistik

DE / CH / SL / AT / NL

**Karl Brauckmann**  
Geschäftsführer BackWerk

USA

**Gary Gottenbusch**  
President Pretzel Baron

## Nachhaltigkeit

# VERANTWORTUNG GEGENÜBER MITARBEITENDEN, GESCHÄFTS- PARTNERN, GESELLSCHAFT UND UMWELT

Nachhaltiges Handeln bildet die Basis für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens. Daher nimmt Valora ihre ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung als wichtigen Bestandteil der Unternehmenspolitik wahr. Der vorliegende Bericht zeigt auf, mit welchen Massnahmen Valora ihr Streben nach wirtschaftlichem Erfolg mit dem verantwortungsbewussten Verhalten gegenüber der Umwelt, der Gesellschaft und ihren Mitarbeitenden verbindet.

## SOZIALE NACHHALTIGKEIT

### ZUFRIEDENE MITARBEITENDE, BEGEISTERTE KUNDEN

Die Förderung von Mitarbeitenden sowie die Pflege von auf Vertrauen beruhenden Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern stehen im Mittelpunkt des sozialen Handelns von Valora. Denn freundliche, kompetente und gut ausgebildete Mitarbeitende sind der Schlüssel zum Erfolg. Daher legt Valora grossen Wert darauf, dass sich ihre Mitarbeitenden bei der Arbeit zufrieden und motiviert fühlen. Hierzu bietet ihnen Valora neben attraktiven Anstellungsbedingungen unter anderem auch kontinuierliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten an. Gleichzeitig wird im Bereich der täglichen Zusammenarbeit stetig geprüft, mit welchen Prozessen und Systemen dazu beigetragen werden kann, die Zufriedenheit und die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden weiter zu verbessern. Bereits heute profitiert das Personal von flexiblen Arbeitszeitmodellen und überzeugenden Lohnnebenleistungen. Das danken die Mitarbeitenden, indem sie sich täglich mit Herzblut dafür einsetzen, dass jeder einzelne Kundenkontakt einen bleibend positiven Eindruck hinterlässt.

Um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden effektiv messen zu können, werden in regelmässigen Abständen Mitarbeiterumfragen durchgeführt. Als Resultat auf die Ergebnisse der letzten Befragung, die je nach Geschäftseinheit zwischen 2016 und 2017 stattgefunden hat, wurden verschiedene Massnahmen abgeleitet und umgesetzt. Diese betrafen einerseits die Anstellungsbedingungen und die Mitarbeiterförderung sowie andererseits Verbesserungen in Bezug auf Kommunikation, Wissenstransfer und Zusammenarbeit. So wurden mithilfe von diversen Digitalisierungsprojekten beispielsweise relevante Informationen leichter zugänglich gemacht. Dazu beigetragen hat unter anderem die Einführung einer neuen IT-Plattform, um im Rahmen der Vertriebsprozesse den Kommunikationsfluss zwischen der Zentrale und den Verkaufsstellen weiter zu optimieren. Das neue Tool mit dem Namen VAPOS.info ist seit Sommer 2017 bei Valora Retail Schweiz im Einsatz. Laut Roberto Fedele, Head Corporate Information Services, hat es bereits in den ersten Monaten erfolgreich dazu beigetragen, Informationen einfacher, strukturierter und direkter miteinander zu teilen sowie die Vertriebsprozesse generell zu

verbessern. Geplant ist, die Cloud-basierte Kommunikationslösung konzernweit auszurollen. Weitere IT-Projekte unterstützen dabei, die internen Prozesse kontinuierlich effizienter zu gestalten.

Bei Retail Schweiz wurde im Sommer 2017 eine Befragung von Agentur- und Franchisepartnern durchgeführt. Diese wurde mit einer guten Rücklaufquote von rund 55% abgeschlossen. Besondere Bedeutung schenken die Partner dabei dem freundlichen Umgang mit Valora, der als sehr positiv wahrgenommen wird. Ebenso punktete die Eigenmarke ok.-. Alle Resultate wurden an verschiedenen Partner-Tagungen vorgestellt. Zudem wurden in Workshops Verbesserungsmaßnahmen definiert, welche unter anderem die Bereiche Information, Sortimentsgestaltung sowie Promotionen betreffen.

Aufgrund der stets wertvollen Rückmeldungen sowie der beständig hohen Beteiligungsraten wird Valora auch im Jahr 2018 wieder eine Mitarbeiterumfrage durchführen. Wie bereits in den vergangenen Jahren werden die Ergebnisse nach deren Auswertung transparent mit der gesamten Organisation geteilt.

### NEUER GESAMTARBEITSVER- TRAG: MITARBEITER IM FOKUS

Valora möchte ein fairer Arbeitgeber sein mit zufriedenen Angestellten, die ihr Potenzial nutzen können. Daher haben Valora und der Kaufmännische Verband (kfmv) im Rahmen der Ende 2016 neu vereinbarten Sozialpartnerschaft einen revidierten Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für Mitarbeitende in der Schweiz verabschiedet, die nicht bereits unter einem anderen GAV stehen. Der neue GAV ist Anfang 2018 in Kraft getreten und steht für die Transparenz und Langfristigkeit der Anstellungsbedingungen von Valora.

Mit dem neuen GAV werden die Arbeitsbedingungen verbessert und Berufsausbildungen stärker honoriert. Er-

*«Uns ist es ein Anliegen, dass die Mitarbeitenden von guten Arbeitsbedingungen, im Branchenvergleich fairen Löhnen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten profitieren.»*

Michael Mueller,  
CEO Valora



## Nachhaltigkeit

gänzend dazu hat Valora einen Vaterchaftsurlaub von zehn Tagen für alle Mitarbeitenden in der Schweiz eingeführt. Michael Mueller, CEO von Valora, sagt: «Wir freuen uns sehr, dass wir nach den konstruktiven Gesprächen mit dem Kaufmännischen Verband nun einen neuen Gesamtarbeitsvertrag für unsere Mitarbeitenden in der Schweiz haben. Uns ist es ein Anliegen, dass die Mitarbeitenden von guten Arbeitsbedingungen, fairen Löhnen und attraktiven Weiterentwicklungsmöglichkeiten profitieren.»

Damit die Mitarbeitenden von Valora zusätzlich eine innerbetriebliche Anlaufstelle für ihre Anliegen haben, stehen ihnen verschiedene Mitarbeitervertretungen zur Verfügung. In der Schweiz wird diese Rolle von der Personalkommission übernommen, die sich in regelmässigen Abständen mit dem kfmv sowie der Geschäftsleitung von Valora trifft, um sich über die Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. In Deutschland stehen Mitarbeitenden verschiedene Betriebsräte zur Seite.

### WERTE SCHAFFEN, WERTE LEBEN

«Das Schönste an meinem Job ist es, Kunden glücklich zu machen.» Das ist kein Zitat aus einem Werbeprospekt, sondern die Aussage von Baidullah Naroei, kiosk Agenturpartner im Schweizerischen Burgdorf. Sie widerspiegelt in eindrucksvoller Weise den Ansporn aller Mitarbeitenden bei Valora. Ganz gleich, ob in den Verkaufsstellen, Produktionsstätten oder an einem der Bürostandorte von Valora, tagtäglich setzen sich die Kolleginnen und Kollegen dafür ein, ihrem Gegenüber ein kleines Stück Glück zu bringen. Das belegen Gespräche mit zahlreichen Mitarbeitenden, auf deren Basis die neuen Unternehmenswerte von Valora entwickelt wurden. Nah, schnell, praktisch und frisch – vier Werte, die Valora ausmachen. Im Umgang miteinander und im Kontakt mit Kunden und Partnern.

Um die gemeinsam mit einer Vielzahl an Mitarbeitenden erarbeiteten Werte in der gesamten Organisation nachhaltig zu verankern, werden diese ab sofort auch Einfluss in die HR- und Unternehmensprozesse finden.

### FACHLICHE FÖRDERUNG, PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

Mit einem breiten und stetig wachsenden internen Aus- und Weiterbildungs-

angebot fördert Valora ihre Mitarbeitenden. Im Bereich Retail Deutschland wurde hierzu beispielsweise der Valora Campus eingeführt. Mit ihm ist ein Raum für die berufliche Weiterbildung der Mitarbeitenden geschaffen worden, um sie in ihrer fachlichen Qualifikation, im eigenen Selbstmanagement oder der Führung von Mitarbeitenden weiterzubringen. Als wesentlicher Bestandteil der Führungskultur wurde vor zwei Jahren das Coaching integriert. Inzwischen ist es über alle Führungsebenen installiert und etabliert. Peter Obeldobel, CEO von Valora Retail Deutschland & Luxemburg, ist überzeugt: «Um mit unseren Entscheidungen noch näher am Kunden zu sein, ist es wichtig, denjenigen Mitarbeitenden die Verantwortung zu übertragen, die am nächsten an der Zielgruppe sind.»

Eine weitere Ausbildung, die im Bereich Retail Deutschland angeboten wird, ist der «Train the Trainer»-Kurs. Insgesamt zehn Mitarbeitende haben diesen im Rahmen einer Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Hamburg im Februar 2017 erfolgreich abgeschlossen. Neben dem Koordinieren von Gruppenprozessen stand unter anderem der methodische und didaktische Aufbau von Seminaren im Mittelpunkt. Das neugewonnene Wissen können die Mitarbeitenden nun im Service weitergeben und Seminare zu Themen wie beispielsweise Zeitmanagement oder Kommunikation im Team anbieten.

In der Schweiz finden regelmässige Führungskurse für die Verkaufsmitarbeitenden sowie Leadership Weeks für das mittlere Kader statt. Diese Weiterbildungen werden durch externe Fachkräfte moderiert und tragen wesentlich zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung bei. Alljährlich treffen sich zudem alle geschäftsführenden Mitarbeitenden der Verkaufsformate von Valora zu ihrer jeweiligen Tagung. Die Teilnehmenden erhalten so die Gelegenheit, sich an ihrer Agentur- oder Franchisepartner-Tagung zu informieren,

*«Um mit unseren Entscheidungen noch näher am Kunden zu sein, ist es wichtig, denjenigen Mitarbeitenden die Verantwortung zu übertrage, die am nächsten an der Zielgruppe sind.»*

Peter Obeldobel  
CEO Valora Retail Deutschland & Luxemburg

sich auszutauschen und ihr persönliches Netzwerk zu pflegen.

Beim Laugenspezialisten Ditsch stiess die Stärkung der mittleren Führungsebene auf positive Resonanz. Von den am Standort Oranienbaum auf dieser Hierarchiestufe neu geschaffenen sieben Positionen konnten vier durch bestehendes Personal besetzt werden. Mit der Entwicklung der Kolleginnen und Kollegen in ihre neue Führungsrolle konnte nicht nur eine stark verbesserte Mitarbeiterbetreuung, sondern auch eine höhere Akzeptanz der neuen Führungskräfte sichergestellt werden.

Ein immer wichtig werdender Bestandteil der Aus- und Weiterbildung ist die Wissensvermittlung über das E-Learning. Dies entspricht der Strategie, in allen Geschäftsbereichen auf innovative Plattformen sowie Initiativen im Bereich der Digitalisierung zu setzen. In der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden nutzt Valora dabei das Learning Management System Avendoo. Dieses ermöglicht es, den Verkaufsstellenmitarbeitenden unabhängig von Ort, Zeit und Beschäftigungsgrad zeitnah ein einheitliches Wissen zu vermitteln. Ebenso werden mit dem Tool die vorgeschriebenen Standards beim Geldwäschereigesetz und bei Geldüberweisungen sowie beim Jugendschutz gesichert. Aufgrund der zahlreichen positiven Rückmeldungen hat sich Valora zum Ziel gesetzt, diesen Bereich weiter auszubauen.

### NACHWUCHS GEWINNEN, ZUKUNFT SICHERN

Valora engagiert sich seit mehr als 15 Jahren für den beruflichen Nachwuchs im Detailhandel. Derzeit absolvieren alleine in der Schweiz 17 Lernende ihre Ausbildung. Davon werden 12 Lernende als Detailhandelsassistent/-in EBA oder Detailhandelsfachmann/-frau EFZ, Branche Kiosk und Nahrungs- und Genussmittel, ausgebildet. Zudem zählt Valora fünf Lernende in der Kaufmännischen Grundbildung. Auch bei Ditsch setzt man auf ein kontinuierliches Engagement im Bereich der Ausbildung. Jährlich werden hier über 40 Lernende an den Standorten Mainz und Oranienbaum ausgebildet. Oberstes Ziel dabei ist es, den Nachwuchs schon während der Ausbildung zu binden und ihn nach erfolgreichem Lehrabschluss in den Betriebsablauf zu integrieren. Darüber hinaus werden bei Retail Deutschland Lehrstellen in den Bereichen Pressefachverkäufer/in, Buchhändler/in sowie Einzelhandel angeboten. Insgesamt zehn junge Kolleginnen und Kollegen befinden sich derzeit in diesen Ausbildungsgängen.

## Nachhaltigkeit

Ausserdem wurde in diesem Jahr in der Schweiz die Erfolgsgeschichte des einjährigen Valora Traineeprogramms für Hochschulabsolventen fortgeschrieben. Parallel dazu wird in Deutschland in Zusammenarbeit mit der Nordakademie Elmshorn ein 3,5-jähriges duales Studium der Betriebswirtschaftslehre angeboten, welches derzeit von sechs Studierenden in Anspruch genommen wird. Nach erfolgreichem Abschluss haben sie die Möglichkeit, zu attraktiven Anstellungsbedingungen in der Verwaltung oder auf der Position eines Junior-Verkaufsleiters dauerhaft für Valora tätig zu werden. «Auch in Zukunft werden wir auf diese Programme setzen und neue Trainees rekrutieren», betont Bianca Pegoretti, Leiterin Personalwesen bei Valora Retail Deutschland.

### AGENTUR- UND FRANCHISE-BETRIEBE: KUNDENKONTAKTPUNKTE PFLEGEN

Um stets am Puls der Mitarbeitenden wie auch der Kunden zu sein, pflegt Valora mit ihren Agenturpartnern, Franchisenehmern und Geschäftsführern eine offene Kommunikationskultur sowie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Das wird von den Kolleginnen und Kollegen sehr geschätzt. So berichtet beispielsweise Mirjana Dakic, kiosk Agenturpartnerin am Flughafen Zürich: «Ich habe grosse Freude an der Zusammenarbeit mit Valora. Denn sie lässt einem viel Freiraum und bietet gleichzeitig grosse Unterstützung.»

Im Sinne einer starken Partnerschaft finden bei Retail Schweiz im Rahmen von regelmässigen Gremiumsmeetings und Arbeitsgruppen enge Abstimmungen mit den Vertretern der Verkaufsstellen statt. Es wurden Schulungen zu Themen wie Arbeitsrecht, Betriebswirtschaft und Pensionskasse entwickelt und mittels wertvollen Inputs der Agenturpartner optimiert. Hinzu kommt die Einführungsschulung, welche im Jahr 2017 insgesamt fünf Mal in der Deutsch- und Westschweiz durchgeführt wurde. An dieser bildet Valora Retail ihre zukünftigen Agenturpartner in wichtigen Bereichen ihres täglichen Arbeitsalltags aus. Hierzu gehören Aufgaben wie zum Beispiel Betriebswirtschaft, Inventur, Personalführung und Pensionskasse. Dieses Angebot wird von den zukünftigen Agenturpartnern sehr geschätzt. «Die Unterstützung, die ich von Tag eins an seitens Valora erhalten habe, hat meinen Einstieg in die Selbständigkeit extrem erleichtert», bestätigt Ankul Lal, der seit 2014 als Agenturpartner für Valora in der Schweiz tätig ist.

Auch im deutschen Retailgeschäft pflegt Valora einen aktiven Austausch mit ihren Agentur- und Franchisepartnern. Einmal jährlich werden diese zu einer dreitägigen Jahrestagung eingeladen. Im Jahr 2017 stand die Veranstaltung unter dem Motto «Kunden begeistern». Das Thema Kundenorientierung zog sich dabei als roter Faden durch das Programm. Fester Bestandteil dieses Anlasses ist jeweils die Ehrung der Franchisepartner bzw. Filialleiter des Jahres. Hierbei werden Partner ausgezeichnet, die sich durch hervorragende Arbeit und hohes Engagement hervorgetan haben. Zusätzlich zur Jahrestagung gibt es in Deutschland im Bereich Convenience ein Expertengremium, welches sich regelmässig trifft. Es setzt sich aus Franchisepartnern, Mitarbeitenden aus den Fachbereichen Service Hamburg sowie Mitgliedern der Systemführung der Deutschen Bahn zusammen und hat das Ziel, das Geschäft durch intensiven Austausch im gemeinsamen Sinne weiterzuentwickeln.

Auf gegenseitiges Vertrauen bei der Zusammenarbeit mit ihren Agentur- und Franchisepartnern sowie einen fairen Umgang miteinander setzen auch der Laugenspezialist Ditsch sowie BackWerk, der grösste Back-Gastronom Deutschlands. Die stetige Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und Partner bildet dabei eine der wichtigsten Säulen der Zusammenarbeit. So bietet BackWerk seinen Angestellten beispielsweise die Möglichkeit, berufsbegleitende Studienplätze wahrzunehmen oder an internen Service-Schulungen teilzunehmen.

### MITARBEITER SCHÜTZEN, ARBEITSSICHERHEIT FÖRDERN

Valora achtet auf die Sicherheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Daher werden bei Valora Retail Deutschland ebenso wie bei

BackWerk regelmässig Begehungen mit Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärzten bzw. Arbeitsmedizinern durchgeführt. Die Arbeitsplätze werden individuell begutachtet und etwaige Bedürfnisse beziehungsweise Erfordernisse im Hinblick auf Ergonomie oder Beleuchtung am Arbeitsplatz aufgenommen und wo möglich erfüllt. Per 1. Januar 2017 wurde diese Aufgabe bei Retail Deutschland neu an ein einziges Unternehmen übertragen. Damit wird eine einheitliche flächendeckende Versorgung aller Filialen gewährleistet. Auch bei BackWerk wird stetig überprüft, wie die Arbeitssicherheit weiter verbessert werden kann. Zu diesem Zweck werden den Mitarbeitenden der Verwaltung ab 2018 höhenverstellbare Schreibtische bereitgestellt.

Eine gleichermaßen grosse Rolle spielt die betriebliche Gesundheitsförderung bei Valora Retail Schweiz. Seit 2011 wird hier die «Betriebsgruppenlösung Valora Schweiz AG» zur Umsetzung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes eingesetzt. Gemäss den gesetzlichen Vorgaben muss eine Betriebsgruppenlösung periodisch überprüft und den Behörden zur Rezertifizierung vorgelegt werden. Diese wurde im Jahr 2017 durch die zuständige Behörde durchgeführt und gilt nun für weitere fünf Jahre.

Die Gesundheit der Mitarbeitenden geniesst auch bei Ditsch oberste Priorität. Die Laugenbäckerei bietet allen Mitarbeitenden eine arbeitsmedizinische Betreuung, welche durch externe Fachspezialisten durchgeführt wird. Darüber hinaus werden durch einen weiteren externen Partner monatlich Rundgänge durchgeführt, bei denen vorbeugend Arbeitssicherheit und Ergonomie am Arbeitsplatz beobachtet und optimiert werden. Fallen Beschäftigte längere Zeit wegen Krankheit aus, werden sie im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) bei der Wiedereingliederung in das Berufsleben begleitet. Kann ein Angestellter nicht auf seine eigentliche Position zurückkehren, wird mit dem Werkarzt, den Ansprechpartnern der Behörden und den Vorgesetzten eruiert, in welcher Form der Mitarbeitende dennoch in den Arbeitsprozess bei Ditsch zurückkehren kann.

Auch bei Brezelkönig werden regelmässig Schulungen in Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz sowie Produkt- und Personalhygiene durchgeführt. Diese finden mindestens einmal jährlich statt und werden durch Fahrsicherheitsschulungen für die Chauffeure ergänzt.

*«Die Unterstützung, die ich von Tag eins an seitens Valora erhalten habe, hat meinen Einstieg in die Selbständigkeit extrem erleichtert.»*

Ankul Lal,  
Agenturpartner kiosk Langnau i.E.

## Nachhaltigkeit

### PARTNERSCHAFTEN: VERTRAUENSVOLL UND LANGFRISTIG

Als Unternehmen mit einer mehr als 100-jährigen Geschichte ist Valora nicht nur mit den Bedürfnissen ihrer Kunden, sondern ebenso mit jener ihrer Partner und Lieferanten bestens vertraut. Seit ihren Anfängen setzt die führende Convenience-Anbieterin auf langfristige sowie auf gegenseitigem Vertrauen basierende Kooperationen. Während das Tagesgeschäft durch Themen wie Mietvertragsmanagement oder Sortimentsfragen bestimmt wird, steht übergeordnet die gemeinsame Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse im Fokus.

Die über 50-jährige Zusammenarbeit mit der Flughafen Zürich AG ist eines von vielen Beispielen für die nachhaltigen und von gegenseitigem Respekt geprägten Partnerschaften von Valora. Zu diesen zählt auch die Zusammenarbeit mit der SBB, die bereits seit mehr als 100 Jahren besteht. André Bagioli, Leiter Expansion/Standortbewirtschaftung, erklärt: «Die Zusammenarbeit mit der SBB basiert auf einer professionellen und partnerschaftlichen Kooperation, welche über ein reines Mieter-Vermieterverhältnis hinausgeht.»

Selecta ist Kaffee-Partner für alle Valora Retail-Formate in der Schweiz. Die Zusammenarbeit zwischen beiden Unternehmen ist in der gemeinsamen Vergangenheit begründet. Die Partnerschaft basiert auf gegenseitigem hohem Respekt für die jeweiligen Kernkompetenzen sowie auf einer offenen und schnellen Kommunikation, um die gesteckten, nachhaltigen Ziele zu erreichen.

Auch die enge Partnerschaft von Swisslos und Valora besteht bereits seit vielen Jahren und geht auf die Gründung von Swisslos im Jahr 1937 zurück. 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 12 000 gemeinnützige Projekte und Institutionen aus den Bereichen Kultur, Sport, Umwelt und Soziales unterstützen. So hat Swisslos seit ihrer Gründung über CHF 7 Mia. für wohltätige Zwecke erwirtschaftet und ist damit die bedeutendste Kultur- und Sportförderin der Schweiz. Durch den Vertrieb an ihren Verkaufsstellen hat Valora hieran einen grossen 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.

Zu den langjährigen Partnern von Retail Deutschland gehört die Firma Lekkerland. Das Grosshandelsunternehmen beliefert die von Valora betriebenen Verkaufsstellen und bringt dabei sein Know-how im Category Management mit ein. Der Erfolg der Zusammenarbeit beruht auf einer exzellenten Feinlogistik sowie auf schlanken administrativen Prozessen.

Eine ebenso langjährige Partnerschaft besteht in Deutschland im Bereich Lotto. Mit den 16 selbständigen Gesellschaften des Deutschen Lotto- und Totoblocks verbindet Valora Retail Deutschland eine intensive partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Auch Ditsch setzt auf langfristige Partnerschaften. Besonders wichtig ist der Laugenbäckerei dabei eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Darüber hinaus legt Ditsch grossen Wert darauf, dass bei sämtlichen Kooperationen von allen Parteien die gleichen Normen in Bezug auf ordnungsgemässe Arbeitsbedingungen sowie anerkannte, soziale und ökologische Standards eingehalten werden.

### TEAMWORK: BEI UND NEBEN DER ARBEIT

Die Eigenmarke ok.– steht für einen dynamischen Lebensstil und ist der trendige Begleiter junger mobiler Menschen. Dazu passend engagiert sich ok.– in der Sportförderung. Hierzu gehört unter anderem die Unterstützung des MS Sport Camps, in welchem Kinder die Möglichkeit erhalten, ihrer Leidenschaft zum Sport nachzugehen.

Zudem fördert ok.– eines der grössten Talente im Schweizer Frauen-Tennis: Belinda Bencic. Mit ihrer jungen, dynamischen und authentischen Persönlichkeit verkörpert sie in eindrucksvoller Art und Weise die Werte der Marke ok.–. Daher freut sich Roger Vogt, CEO von Valora

*«Ich freue mich, dass die Marke ok.–, und damit auch die dahinterstehende Valora Gruppe, an mich glaubt und mich als Sponsor unterstützt.»*

Belinda Bencic,  
Tennispielerin

Retail Schweiz & Österreich: «Es erfüllt uns mit Stolz, eine so sympathische Sportlerin auf ihrem Weg unterstützen zu können.» Die Tennisspielerin zeigt sich von der Zusammenarbeit gleichermaßen begeistert: «Ich freue mich, dass die Marke ok.–, und damit auch die dahinterstehende Valora Gruppe, an mich glaubt und mich als Sponsor unterstützt.»

### ÖKONOMISCHE NACHHALTIGKEIT

### SOZIALE VERANTWORTUNG TRAGEN UND WAHRNEHMEN

Im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit wird auf ethisches Verhalten, wie zum Beispiel die Einhaltung des Code of Conduct, die Beachtung des Jugendschutzes oder das Befolgen von Hygienestandards fokussiert.

Der Code of Conduct beschreibt die Verhaltensweisen, die konzernweit von Valora Mitarbeitenden und Stakeholdern erwartet werden. Anhand von elf Grundsätzen wird dazu angehalten, sich an hohen Standards von moralischem Verhalten und menschlicher Integrität zu orientieren. Teil dieser Grundsätze ist die strikte Einhaltung der Menschenrechte, die Valora ebenso von ihren Lieferanten erwartet. Für Letztere kommt der Supplier Code of Conduct zum Tragen, welcher über die Gruppe hinweg ein Bestandteil der Lieferverträge sowie neu auch der AGBs von Valora ist.

Um die Mitarbeitenden noch besser mit dem Code of Conduct vertraut zu machen, wird Valora gemäss Alexia Bühler, Legal Counsel & Compliance Officer, im Laufe des Jahres 2018 ein entsprechendes E-Learning einführen. Dieses richtet sich sowohl an das Personal der Verwaltung als auch der Verkaufsstellen.

Ein Compliance-Handbuch dient den Mitarbeitenden ebenfalls als Hilfs-

*«Die über 50-jährige Zusammenarbeit mit der Flughafen Zürich AG ist nur eines von vielen Beispielen für unsere nachhaltigen und von gegenseitigem Respekt geprägten Partnerschaften.»*

André Bagioli,  
Leiter Expansion/Standortbewirtschaftung



## Nachhaltigkeit

*«Um die Mitarbeitenden noch besser mit dem Code of Conduct vertraut zu machen, wird Valora im Laufe des Jahres 2018 ein entsprechendes E-Learning einführen.»*

Alexia Bühler,  
Legal Counsel & Compliance Officer

mittel und Unterstützung für richtiges Verhalten. Darüber hinaus steht Mitarbeitenden, Agenturpartnern und Franchisenehmern eine Ethik-Hotline zur Verfügung. Diese wird 2018 auch für Lieferanten geöffnet. Beobachtungen von Unrechtmässigkeiten, kriminellen Delikten sowie Beschwerden gelangen über die Ethik Hotline anonym an den Compliance Manager.

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

### STRENGE QUALITÄTSKONTROLLEN, BESTE PRODUKTE

Für jeden Artikel im Sortiment von Retail Schweiz 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 auch bei der Eigenmarke 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 einer externen Analyse in einem zertifizierten Labor unterzogen», unterstreicht Michael Betschart, Leiter Verkaufsförderung für das Schweizer Retailgeschäft.

Um sicherzustellen, dass nur Ware bezogen wird, die möglichst umweltverträglich angebaut wurde, ist Ditsch seit Februar 2015 Mitglied des «Roundtable on Sustainable Palm Oil» (RSPO). Die Organisation RSPO engagiert sich weltweit für den nachhaltigen Anbau von Palmöl und ermöglicht eine Zertifizierung entlang der gesamten Lieferkette. Darüber hinaus verwendet Ditsch bei der Herstellung seines vielfältigen Sortiments an tiefgekühlten Laugenbackwaren, Pizza-Snacks und Croissant-Spezialitäten bereits seit 2015 ausschliesslich Eier, die nicht aus Käfighaltung stammen. Als Produzent von Lebensmitteln stellt sich Ditsch in seinen Produktionswerken zudem den jährlich wiederholten Auditierungen nach den Standards IFS und BRC. Beide Auditierungen werden angekündigt durchgeführt und stellen sicher, dass zertifizierte Unternehmen gemäss den vereinbarten Spezifikationen konforme Produkte produzieren sowie über einen kontinuierlichen Prozess stetig an deren Verbesserung arbeiten.

Brezelkönig wurde im Jahr 2017 wieder erfolgreich nach der Norm ISO 9001:2015 zertifiziert. «Als Unternehmen in der Produktion und im Vertrieb von Backwaren ist diese ISO-Zertifizierung ein Garant für solide und verlässliche Prozesse», bestätigt Michel Gruber, Managing Director Valora Food Service Schweiz. Zudem darf sich das Laugengebäck von Brezelkönig mit dem Label SUISSSE GARANTIE schmücken. Hierbei handelt es sich um eine Garantiemarke, die nur Produkte tragen dürfen, deren Rohstoffe nicht nur in der Schweiz produziert, sondern auch in der Schweiz verarbeitet werden.

Auf beste Qualität setzt Valora nicht nur bei den angebotenen Produkten, sondern ebenso in Sachen Service. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei den Bereichen Kundenorientierung, fachliche

Kompetenz, Kommunikation sowie Erreichbarkeit geschenkt. Entsprechende Initiativen führten zu diversen Auszeichnungen. So belegte beispielsweise Press & Books in einer im Jahr 2017 in Deutschland durchgeführten Kundenbefragung der unabhängigen Konsumenzeitschrift TESTBILD in der Kategorie «Zeitungen und Zeitschriften» den ersten Platz. Auf Platz 3 sind zudem die Filialen von k presse + buch vertreten. Sie alle eint eine ausgezeichnete Servicequalität.

### HÖCHSTE PRIORITÄT: DER SCHUTZ DER KUNDEN

#### DATENSICHERHEIT

Sicherheit steht bei Valora an oberster Stelle. Valora hat sich deshalb entschieden, die internationale Norm ISO 27001 – das sogenannte ISMS (Information Security Management System) – zu implementieren. Ein ISMS ist eine in sich zusammenhängende Sammlung von Methoden, Vorgaben und Regeln innerhalb eines Unternehmens zur dauerhaften Steuerung und Verbesserung der Informationssicherheit. Das ISMS wahrt die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Information unter Anwendung eines Risikomanagementprozesses. 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.

#### JUGENDSCHUTZ

Der Jugendschutz wird bei Valora sehr ernst genommen. Daher werden alle Mitarbeitenden regelmässig in diesem Bereich geschult und sensibilisiert. Mit einer jährlichen E-Learning-Schulung werden Themen wie Tabak- oder Alkoholverkauf an Jugendliche behandelt

*«Management, Verkaufsleiter und Mitarbeitende sind daran interessiert, den Jugendschutz stetig zu verbessern.»*

Roger Vogt,  
CEO Valora Retail Schweiz & Österreich



## Nachhaltigkeit

und abgefragt. Die Teilnahme ist konzernweit für alle Eigenstellen, Agenturpartner und Franchisenehmer obligatorisch. Zusätzlich sensibilisieren die Verkaufsleiter ihre Mitarbeitenden in den Verkaufsstellen bezüglich der Wichtigkeit und gesetzlichen Notwendigkeit.

Technische Unterstützung bieten die GK-Kassensysteme. Auf dem Display der Kassen wird beim Scannen von Alkohol, Tabak und Erotikpresse konzernweit die Erinnerung «Altersprüfung» angezeigt. Zudem werden die Mitarbeitenden durch Plakate an der Kasse an die vor Ort geltenden Vorschriften erinnert. «Management, Verkaufsleiter und Mitarbeitende sind sich der Wichtigkeit der Kontrollen bewusst und daran interessiert, den Jugendschutz zu verbessern und den Missbrauch weiter einzudämmen», unterstreicht Roger Vogt, CEO von Valora Retail Schweiz & Österreich. Hierzu wird im Rahmen von Testkäufen (Mystery Shopping) jährlich an mehr als der Hälfte aller Verkaufsstellen die Einhaltung der Vorschriften überprüft.

### FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Das Angebot von bob Finance richtet sich an digital affine Kreditnehmer, die ihren Lebensmittelpunkt in der Schweiz haben. Dem interessierten Kunden wird die Möglichkeit geboten, seinen Kreditantrag online zu stellen. Für die Mitarbeitenden bilden das Reglement und die Weisungen die Grundlage für ihr tägliches Wirken. bob übernimmt nicht nur eine gesellschaftliche Verantwortung, sondern ist sich auch seiner grossen Verantwortung gegenüber den Kunden bewusst. Zur Vermeidung und Abwehr der möglichen Überschuldung der Kreditnehmer hat bob eine dreistufige Bonitäts- und Kreditfähigkeitsprüfung implementiert, die in regelmässigen Abständen von internen und externen Partnern auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. In der ersten Stufe prüft bob, ob der Antragsteller die gesetzlichen Mindestanforderungen sowie die bob Voraussetzungen erfüllt. Anschlies-

send wird nach der Selbstauskunft das Budget des Antragstellers geprüft. Hierbei muss die Höhe der Kreditverpflichtung den Tragbarkeitsvorgaben des Konsumkredites entsprechen. In der letzten Stufe werden gespeicherte Informationen bei der Zentralstelle für Kreditinformation (ZEK), der Informationsstelle für Konsumkredit (IKO) sowie bei weiteren externen Auskunftsplattformen eingeholt.

## ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

### RESSOURCEN SCHONEN, ABFALL REDUZIEREN

Der schonende Umgang mit Ressourcen steht bei den Massnahmen im Rahmen der ökologischen Nachhaltigkeit im Mittelpunkt. So wird bereits seit 2014 an allen Valora Retail Verkaufsstellen in der Schweiz PET zurückgenommen und dem korrekten Recycling-Kreislauf übergeben. Bei Retail Deutschland werden Pfandflaschen im Rahmen des DPG-Pfandsystems in den Verkaufsstellen gesammelt und wiederverwertet. Letzteres gilt in gleicher Weise für das Altpapier in den Filialen. Auch die Laugenspezialisten Ditsch und Brezelkönig sammeln in ihren Produktionswerken die anfallenden Verpackungen getrennt nach Material und führen diese optimiert dem Recycling zu.

In den Verkaufsstellen von Retail Deutschland konnte durch die Einführung neuer Kassensysteme zudem der Papierverbrauch für Kassenzettel enorm reduziert werden. Neu werden Bons hier nicht mehr automatisch ausgedruckt, sondern nur noch auf Kundenwunsch oder bei speziellen Kaufvorgängen, bei denen der Kunde die Informationen auf dem Beleg benötigt.

Bei Caffè Spettacolo werden bereits seit drei Jahren nicht nur Einweg-, sondern auch Mehrwegbecher befüllt. Die Kaffeebarkette möchte so den durch Pappbecher anfallenden Abfall reduzieren. Um noch mehr Kunden zur Verwendung von Mehrwegbechern anzuregen, schenkt Caffè Spettacolo den Gästen, die ihren eigenen Becher mitbringen, ein kostenloses Upgrade auf die Grösse «Grande».

BackWerk bietet seinen Kunden die Möglichkeit, den eigenen Becher in die Verkaufsstellen mitzubringen. Zudem beteiligt sich der grösste Back-Gastronom Deutschlands an der KEHR.WIEDER-Kampagne der Stadt Hamburg. Kunden, die in den teilnehmenden Filialen ihren eigenen Becher mitbringen,

erhalten im Rahmen der Aktion einen Rabatt auf ihr Heissgetränk. Ziel ist es, so einen wirkungsvollen Beitrag zur Reduzierung von Einwegbechern zu leisten. Um auch bei Brezelkönig die Abfälle so tief wie möglich zu halten, wird das Sortiment an den Verkaufsstellen laut Thomas Eisele, CEO Food Service, nachfragegerecht frisch produziert. Nicht verkaufte Ware wird über die Logistik nach Emmenbrücke zurückgeführt und in einer Anlage zu ökologischem Biogas verarbeitet. Auf eine sinnvolle Weiterverwendung nicht verkaufter, qualitativ einwandfreier Lebensmittel setzt auch BackWerk. Der Back-Gastronom bietet diese zu einem stark reduzierten Preis über die App «Too Good to Go» an oder spendet sie an Tafeln und soziale Einrichtungen.

### ENERGIE SPAREN UND WIEDERVERWENDEN

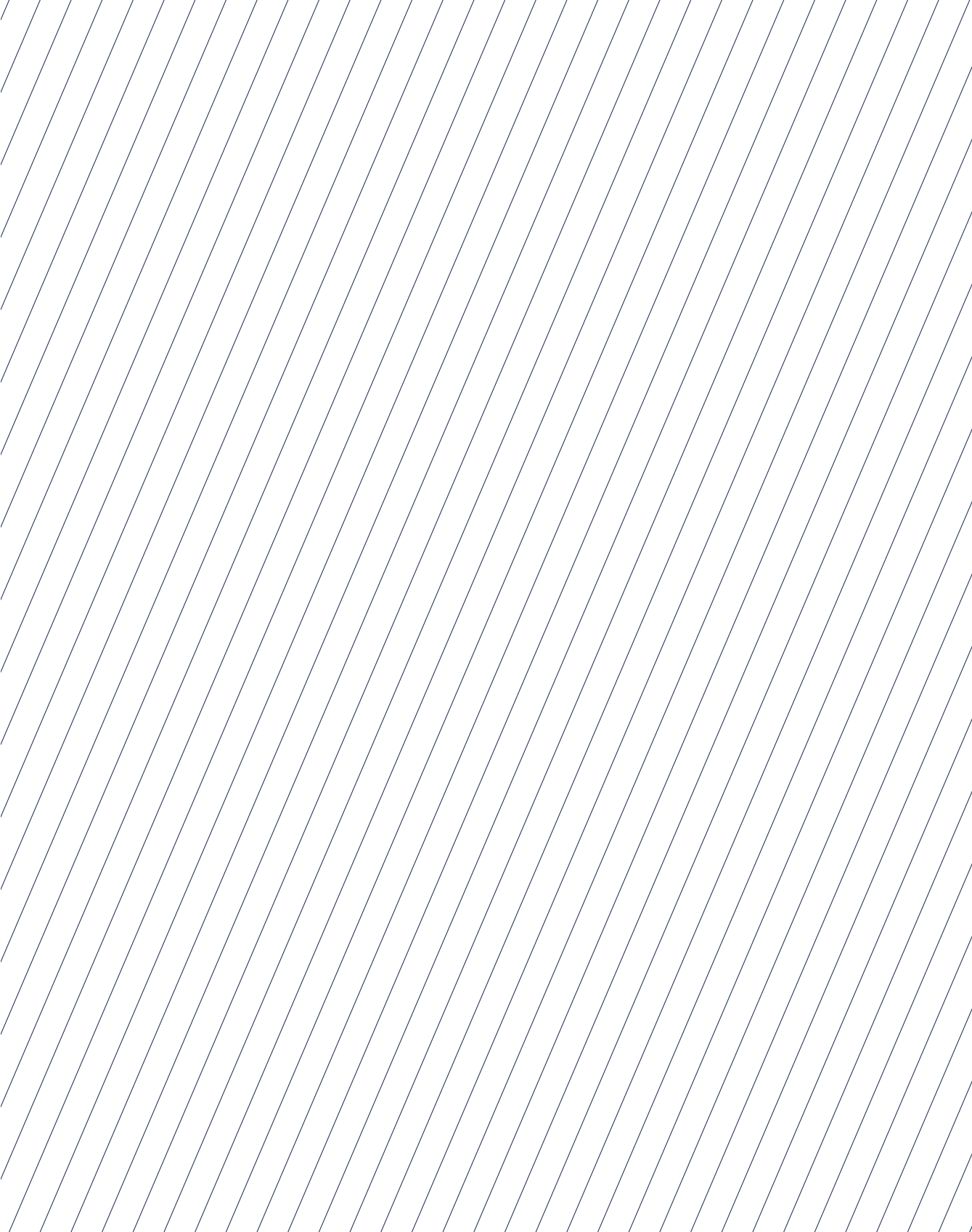
Seit 2016 werden alle Schweizer Verkaufsstellen von Valora Retail mit Grünstrom versorgt. Auch die Ditsch Verkaufsstellen sowie deren Produktionsanlagen in Mainz und Oranienbaum setzen auf Ökostrom. Hierbei wird die Elektrizität aus Kraftwerken bezogen, welche transparent und nachweislich zertifiziert zu 100% erneuerbare Energiequellen verwenden. Des Weiteren hat Valora einen Aktionsplan erarbeitet, welcher konkrete Energiesparmassnahmen beinhaltet. So werden zum Beispiel nachts einzelne Geräte in den Filialen mit einer Zeitschaltuhr ausgeschaltet.

Um die Umweltleistungen kontinuierlich zu verbessern, setzt Ditsch an seinen Produktionsstandorten auf einen effizienten Einsatz von Ressourcen. Aus diesem Grund wurden bereits im Jahr 2009 Wärmerückgewinnungsanlagen in den Produktionshallen installiert. Mit diesen kann die rückgewonnene Abwärme für die Heizung und zur Erwärmung von Wasser genutzt werden. Im Zuge von bereits erfolgten sowie noch anstehenden Erweiterungen wurden beziehungsweise weitere Wärmequellen an die Rückgewinnung angeschlossen.

Konzernweit wurden zudem alle Lichtquellen überprüft und bei Umbauten durch LED-Leuchtmittel ersetzt. So werden zum Beispiel in Deutschland im Bereich der Aussenwerbung heute ausschliesslich LEDs eingesetzt, was den Energieverbrauch und auch die Wartungskosten reduziert. Energieeffiziente Kühler, Kaffeemaschinen oder Backöfen der Klasse A+ kommen nach Umbauten zum Einsatz. Sie erzeugen weniger Abwärme und verbrauchen weniger Strom.

*«Um bei Brezelkönig die Abfälle so tief wie möglich zu halten, wird das Sortiment an den Verkaufsstellen nachfragegerecht frisch produziert.»*

Thomas Eisele,  
CEO Food Service



# Corporate Governance

## 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. 20
2	Kapitalstruktur	S. 22
3	Verwaltungsrat	S. 24
4	Konzernleitung	S. 32
5	Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen	S. 33
6	Mitwirkungsrechte der Aktionäre	S. 34
7	Abwehrmassnahmen und Kontrollwechsel	S. 35
8	Revisionsstelle	S. 36
9	Informationspolitik	S. 37

### 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 28 Beteiligungen an voll zu konsolidierenden, nicht kotierten wesentlichen Gesellschaften. Die operative Konzernstruktur ist auf der Seite 11 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 kotiert (Valorennummer 208897, Telekurs VALN, Reuters VALN.S, Bloomberg VALN.SW, ISIN-Nr. CH0002088976). Von den total ausgegebenen 3990 000 Aktien befinden sich 1.5 % im eigenen Besitz. Die Börsenkaptalisierung der Valora Holding AG betrug per 31. Dezember 2017 CHF 1 277 Mio. Die Börsenkaptalisierung der letzten 5 Jahre ist auf Seite 154 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 133 bis 134 aufgeführt.

#### 1.2 BEDEUTENDE AKTIONÄRE

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



Bedeutende Aktionäre	Letzte Meldung	Stimmrechtsanteil
Ernst Peter Ditsch <sup>1</sup>	29.11.2017	15.93 %
Norges Bank (the Central Bank of Norway), Oslo, Norway	04.01.2018	4.62 %
JP Morgan Chase & Co. New York, USA	05.12.2017	3.08 %

<sup>1</sup> Gemäss Meldung vom 29. November 2017 hält die Valora Holding AG das Vorkaufsrecht an den 15.93 % bzw. 635 599 Aktien von Ernst Peter Ditsch (siehe dazu die Meldung vom 24. September 2012 betreffend Lock-up Period). Ebenso werden gemäss Meldung vom 29. November 2017 die Gesellschaft, die sechs Mitglieder des Verwaltungsrates und die drei Mitglieder der Konzernleitung aufgrund separat geltender Verkaufssperren (Lock-up) als gemeinsam handelnde Personen erachtet. Die Verkaufssperre läuft 6 Monate nach dem ersten Handelstag nach der Kapitalerhöhung aus (am 21. Mai 2018).

Die Meldungen der Stimmrechtsanteile erfolgten gemäss Artikel 20 des Börsengesetzes BEHG. Weitere Details sind auf der Webseite der SIX Swiss Exchange ersichtlich:  
<https://www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html>

### 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 2017

Das ordentliche Kapital der Valora Holding AG beträgt per 31. Dezember 2017 CHF 3 990 000 eingeteilt in 3 990 000 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 kotiert.

### 2.2 BEDINGTES UND GENEHMIGTES KAPITAL

Anlässlich der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 14. April 2016 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Aktienkapital im Umfang von höchstens CHF 250 000 durch die Ausgabe von höchstens 250 000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1 spätestens bis zum 14. April 2018 zugestimmt. Der Verwaltungsrat kann den Ausgabebetrag, die Art der Einlagen, den Zeitpunkt der Ausgaben, die Bedingungen der Bezugsrechtsausübung und den Beginn der Dividendenberechtigung festlegen. Zudem ist der Verwaltungsrat ermächtigt, den Handel mit Bezugsrechten zu beschränken oder auszuschliessen. Die Details und Bedingungen sind in Art. 3b der Statuten der Gesellschaft festgelegt. Bis zum 31. Dezember 2017 wurden keine Aktien ausgegeben.

Das bedingte Kapital im Umfang von maximal CHF 84 000, entsprechend 84 000 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 2017 wurden keine Aktien ausgegeben. Das bedingte Kapital in der Höhe von CHF 84 000 ist unverändert geblieben.

### 2.3 KAPITALVERÄNDERUNGEN

Anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 8. November 2017 haben die Aktionäre einer Kapitalerhöhung zugestimmt. Die Kapitalerhöhung wurde durch die Ausgabe von 554 401 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1.00 durchgeführt. Es erfolgte eine Bezugsrechtsemission zum Markpreis («at market»).

### 2.4 AKTIEN, PARTIZIPATIONSSCHEINE UND GENUSSSCHEINE

Alle 3 990 000 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 selbstgehaltenen Titel. Es bestehen keine Vorzugsrechte. Die Valora Holding AG hat weder Partizipationsscheine noch Genussscheine ausgegeben.

## 2.5 WANDELANLEIHEN UND OPTIONEN

Am 31. Dezember 2017 hatte die Valora Holding AG weder Wandelanleihen noch Optionen ausstehend.

## 2.6 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 2017 aus sechs Mitgliedern und setzt sich wie folgt zusammen:



**Franz Julen**, 1958, Schweiz, Präsident des Verwaltungsrats, Dipl. Hotelier-Restaurateur HF / SHL.  
Bisherige Tätigkeiten: Stellvertretender Geschäftsführer Marc Biver Development Sportmarketing, Vorsitzender der Geschäftsleitung Vökl International AG, COO und CEO der INTERSPORT International Corporation.  
Derzeitige Tätigkeiten: Mitglied des Beirates der Unternehmensgruppe Aldi Süd (2016) und Mitglied des Verwaltungsrates der Zermatt Bergbahnen AG (2016).



**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: Temporary Associate Davis Polk & Wardwell, New York, Partner der Anwaltskanzlei Wenger Plattner, Basel, Bern, Zürich, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der FC Basel 1893 AG, Konsulent bei Walder Wyss Rechtsanwälte, Basel.  
Derzeitige Tätigkeiten: Gründungspartner und Business- und Sportberater bei Heusler, Werthmüller, Heitz AG, Basel (2017).



**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 Audit Senior Manager bei PricewaterhouseCoopers LLP, San Jose (USA).  
Derzeitige Tätigkeit: Verwaltungsratsmitglied der Ferguson Finance (Switzerland) AG, Managing Partner und Verwaltungsratsmitglied der 2bridge AG.

---



**Michael Kliger**, 1967, Deutschland, MBA der Northwestern University (Kellogg School of Management) und Abschluss als Diplom-Kaufmann der technischen Universität Berlin.  
Bisherige Tätigkeiten: Leiter des Europa-Geschäfts des E-Commerce Service Provider GSI Commerce, Vizepräsident bei eBay Enterprise für Europa und APAC, Chief Operating Officer bei Real Holding AG, Partner bei McKinsey und Accenture.  
Derzeitige Tätigkeiten: Präsident und CEO von mytheresa.com (2015).

Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben keine operative Führungsaufgabe im Konzern inne gehabt.

#### **Änderungen im Verwaltungsrat**

Bernhard Heusler wird sich an der Generalversammlung 2018 nicht mehr zur Wiedewahl in den Verwaltungsrat der Valora stellen.



### 3.2 WEITERE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN

Einige Verwaltungsräte üben weitere Tätigkeiten in bedeutenden Gesellschaften aus.

#### 3.2.1 TÄTIGKEITEN IN AUFSICHTSGREMIEN

- 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: Mitglied des Beirates der Unternehmensgruppe Aldi Süd und Mitglied des Verwaltungsrates der Zermatt Bergbahnen AG, Zermatt.
- Cornelia Ritz Bossicard: Vorstandsmitglied der Swiss-American Society, Zürich, Verwaltungsratsmitglied der Ferguson Finance (Switzerland) AG, Zug und der 2bridge AG, Uster.

#### 3.2.2 TÄTIGKEITEN IN FÜHRUNGSGREMIEN

- Cornelia Ritz Bossicard: Managing Partner der 2bridge AG, Uster.
- Micheal Kliger: Präsident und CEO von mytheresa.com, München

### 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.

Das Jahr der Erstwahl der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder kann der untenstehenden Tabelle entnommen werden.

Verwaltungsratsmitglied:	Erstwahl (Jahr)
Franz Julen	2007
Markus Fiechter	2008
Bernhard Heusler	2008
Ernst Peter Ditsch	2013
Cornelia Ritz Bossicard	2014
Michael Kliger	2017

### 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, Recht, Produktion und Digitalisierung mitbringen.

Über die Sitzungen des Verwaltungsrats wird ein Protokoll geführt.

Die Ausschüsse sind wie folgt zusammengesetzt:

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

Der Verwaltungsrat tagte 2017 10 Mal und führte 8 Telefonkonferenzen durch. Von den 10 Sitzungen dauerten 3 Sitzungen einen ganzen Tag und 7 Sitzung einen halben Tag. Das Audit Committee wie auch das Nomination and Compensation Committee traten für je 4 halbtägige Sitzungen zusammen. 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 externe Revision war bei allen Sitzungen des Audit Committees anwesend.

#### 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
- k) Vorschlag zur Ernennung der externen Revision (für die Valora Holding AG und für den Konzernabschluss) zu Handen des Verwaltungsrates.
- l) Beurteilung von Prüfungsergebnissen aufgrund der Berichterstattungen der internen und externen Revision und Überprüfung der Umsetzung von Massnahmen aus Prüfberichten.

- m) Beurteilung der Zusammenarbeit der internen und externen Revision.
- n) Anordnung von Zusatz- und Nachrevisionen bezüglich Einzelfragen oder Spezialproblemen.
- o) Beurteilung der Finanzierungs- und Treasurypolitik.
- p) 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.
- q) Beurteilung der Steuerplanung, des Tax-Managements sowie der Steuerrevisionen und deren Folgen.
- r) Beurteilung der Entwicklung im Bereich der Corporate Governance und Formulierung von Empfehlungen zu Handen des Verwaltungsrats.
- s) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrats auszuführende Aufgaben und Projekte.

In den Bereichen a), b), c), d), e), f), h), k), l), m), o), p), q) r und s) hat das Audit Committee eine Vorbereitungs-, in den Bereichen g), i), j) und n) 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 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 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 Verwaltungsrat-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 15 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 Committee, der CEO und CFO sowie die externe Revisionsstelle erhalten je eine Kopie der Berichte. Die interne Revision führte im Berichtsjahr 7 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 Group, 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 Food Services

#### 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 Mitglied des Stiftungsrats und der Anlagenkommission 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 39 bis 55 sowie im Finanzbericht in den Erläuterungen 34 «Transaktionen und Bestände mit nahe stehenden Personen und Gesellschaften» zur konsolidierten Jahresrechnung der Valora Gruppe (Seite 129 und 130) bzw. in Anmerkung 3.4 zur Jahresrechnung der Valora Holding AG «Beteiligungen» (Seite 146) 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 Stichtentscheid 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 2018 teilnehmen können, muss ihr Eintragungsgesuch spätestens am 4. April 2018 (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 2017 jeweils für ein Jahr wiedergewählt. Der leitende Revisor, André Schaub, hat das Mandat 2016 angetreten. Die Rotationsregel der Revisionsstelle sieht vor, dass der leitende Revisor das Mandat maximal sieben Jahre ausüben kann.

### 8.2 REVISIONSHONORAR UND ZUSÄTZLICHE HONORARE

Art der Dienstleistung (in CHF Mio.)	2017	2016
Revisionshonorare <sup>1</sup>	0.8	0.8
Honorare für revisionsverwandte Dienstleistungen <sup>2</sup>	0.5	0.0
<b>Total Revisionshonorare und verwandte Dienstleistungen</b>	<b>1.3</b>	<b>0.8</b>
Steuerberatungen	0.0	0.1
Sonstige Dienstleistungen <sup>3</sup>	0.4	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1.7</b>	<b>1.2</b>

<sup>1</sup> Dieser Betrag beinhaltet das Honorar von Ernst & Young für die Prüfung der Gruppengesellschaften wie auch das Honorar für die Prüfung des Konzernabschlusses.

<sup>2</sup> Revisionsverwandte Dienstleistungen umfassen die Halbjahresreview der Valora Holding AG und der Valora Gruppe sowie die Prüfung des IFRS Abschlusses der Backwerk Gruppe, alles im Zusammenhang mit dem Prospekt betreffend der Kapitalerhöhung. Ebenso beinhaltet sind Bestätigungen und Berichte.

<sup>3</sup> Sonstige Dienstleistungen beinhalten hauptsächlich transaktionsbezogene Dienstleistungen.

### 8.3 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. Die externe Revision nahm an sämtlichen Sitzungen des Audit Committees teil, während die interne Revision an drei Sitzungen anwesend war. Zu den Sitzungen des Audit Committees während des abgeschlossenen Geschäftsjahres an welchen der Halbjahres- und Jahresabschluss beurteilt wurden, waren jeweils sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats eingeladen. 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.

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 Juli veröffentlicht die Gesellschaft einen nicht durch die Revisionsstelle geprüften Halbjahresbericht, welcher auf der Homepage der Valora Gruppe aufgeschaltet wird.

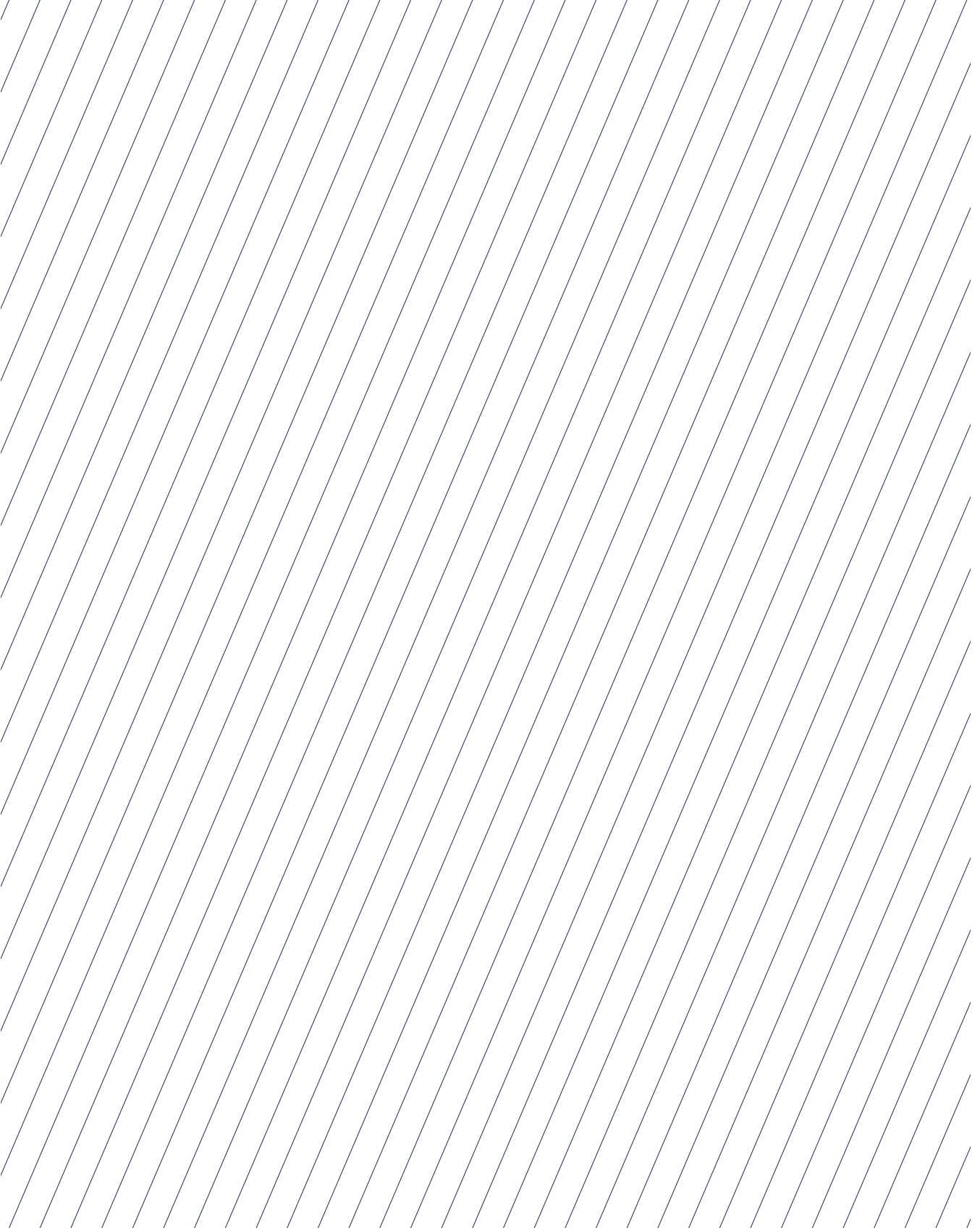
Auf der Homepage von Valora sind unter der Rubrik Investoren unter anderem der Corporate Governance Bericht, die Statuten, der Eventkalender, Informationen zu Generalversammlungen und zur Aktie sowie weitere Kennzahlen abrufbar. Pressemitteilungen, Ad-hoc-News und potenziell kursrelevante Tatsachen können 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](http://www.valora.com) (Homepage)
- Geschäftsberichte der Gruppe
- Pressecommuniqués

Media Relations: *Christina Wahlstrand*

Investor Relations: *Annette Martin*





# Vergütungs- bericht

## EINLEITUNG DURCH DEN VORSITZENDEN DES NOMINATION UND COMPENSATION COMMITTEES

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Verwaltungsrats und des Nomination and Compensation Committees (NCC) den Vergütungsbericht für das Jahr 2017 zu präsentieren und erläutern zu dürfen.

Im Rahmen der Wahl der Mitglieder des Nomination and Compensation Committees an der Generalversammlung 2017 wurde Michael Kliger als neues Mitglied des Ausschusses und des Verwaltungsrats nominiert. Ferner hat der Verwaltungsrat den Unterzeichnenden zum Vorsitzenden des Nomination and Compensation Committees für die Amtsdauer ab der Generalversammlung 2017 ernannt.

Nachdem das NCC für die Konzernleitung das Vergütungssystem per Ende 2015 umfassend angepasst hat, wurden im Berichtsjahr keine wesentlichen Änderungen vorgenommen. Die Ziele des aktuellen Vergütungssystems sind Einfachheit, Transparenz, eine leistungsabhängige Komponente und eine starke Übereinstimmung mit den Interessen der Aktionäre. Deshalb ist ein möglichst hoher Anteil in Form von gesperrten Aktien ein wesentliches Element dieses Vergütungssystems. Dagegen soll der Fixlohn nach Steuern in einem überschaubaren Rahmen bleiben. Damit ist die Konzernleitung auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswertes fokussiert. Die Höhe der Entschädigung orientiert sich grundsätzlich an der Leistung der Konzernleitung, an der Finanzkraft des Unternehmens und am externen Marktwert der Funktion.

Die Struktur und die Entschädigungshöhe der Verwaltungsratsmitglieder ist seit der GV 2015 unverändert. Gemäss Best Practice sind die Vergütungen fix. 20% der Entschädigung werden in Form von gesperrten Aktien bezahlt, womit auch der Verwaltungsrat sich an die Aktienkursentwicklung bindet.

Im Berichtsjahr hat das NCC die Vergütungsprogramme für die Konzernleitung überprüft, um sicherzustellen, dass diese im Einklang mit der Unternehmensstrategie, den langfristigen Interessen der Aktionäre und dem nachhaltigen Unternehmensinteresse sind. In diesem Zusammenhang hat das NCC ein neues Vergütungssystem für die Mitglieder der Konzernleitung ab dem Geschäftsjahr 2019 in den Grundzügen ausgearbeitet, welches eine deutlich höhere Performance Orientierung aufweist und damit die kurz- und langfristige variable Vergütung noch stärker auf die Leistung und den Unternehmenserfolg ausrichtet. Mit der konsequenten Ausgestaltung des neuen Systems auf die variablen Vergütungselemente soll überdurchschnittliche Leistung belohnt und die high Performance Kultur im Unternehmen weiter gefördert werden.

Die Soll-Kompensation wird mit dem neuen Vergütungssystem nicht erhöht. Die Vergütung der Konzernleitung besteht nach wie vor aus drei Komponenten: einem jährlichen fixen Gehalt, einem erfolgsabhängigen Short Term Bonus (STB) und einem Long-Term-Incentive-Plan (LTI).

Der Fixlohn wird für alle Teilnehmer um rund 30% reduziert. Der Anteil an der Gesamtvergütung beträgt für den CEO maximal 40% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung maximal 50% und ist als Barvergütung ausgestaltet.

Der Short Term Bonus (STB) wird um den Faktor 2.5 bis 3.5 erhöht und entspricht für alle Konzernleitungsmitglieder maximal 40% der Gesamtvergütung. Der STB wird bei Erreichung kennzahlenorientierter Ziele ausgerichtet. Die Vergütung ist vollständig von mindestens zwei im Voraus definierten Profitzielen (z.B. EBIT, ROCE) abhängig. Das Profitziel wird nur gewährt, wenn die Kennzahlen einen festgelegten Schwellenwert von 80% der definierten Profitziele erreichen. Die effektive Zielerreichung kann zwischen 0% und maximal 150% liegen. Mindestens 20% des STB werden in Form von gesperrten Aktien ausbezahlt. Auf Antrag des Teilnehmers kann der Anteil auf bis zu 100% erhöht werden.

Der Long-Term-Incentive-Plan (LTI) sieht vor, basierend auf der dreijährigen Mittelfristplanung einen auf drei Jahre festgelegten Richtwert des EBIT der Konzernleitung jährlich zuzuweisen. Der Richtwert wird vom Verwaltungsrat jährlich überprüft und bestätigt, kann aber insbesondere bei ausserordentlichen Vorkommnissen wie Kauf- und Verkauf von Unternehmenswerten oder Änderungen der Anzahl Mitglieder der Konzernleitung entsprechend angepasst werden. Der Zielwert entspricht für den CEO rund 25% und für die Mitglieder der Konzernleitung 20%–25% der Gesamtvergütung. Die Auszahlung erfolgt in Form von Aktien mit einer Sperrfrist von drei Jahren.

Somit ist die Vergütung der Konzernleitungsmitglieder bis zu zwei Drittel erfolgsabhängig und wird nur bei Erreichen von definierten Profitzielen ausbezahlt. Durch die dreijährige Sperrfrist der unter dem STB und dem LTI ausgegebenen Aktien korreliert der Wert der variablen Vergütung zudem stark mit der Kursentwicklung der Aktie.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, damit einerseits den Konzernleitungsmitgliedern eine leistungsorientierte und marktgerechte Vergütung zu bieten und andererseits die Interessen der Aktionäre und des Unternehmens optimal zu wahren.

Zudem hat das NCC die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung festgelegt und sowohl den Vergütungsbericht als auch die «Say-on-Pay» Abstimmung an die Generalversammlung vorbereitet. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie weitere Informationen über unsere Aktivitäten, das Vergütungssystem und die Vergütungsregelungen.

Wir werden unser Vergütungssystem auch in Zukunft stetig überprüfen und gegebenenfalls anpassen, um nachhaltige Leistungen, Loyalität und Engagement des Verwaltungsrates, der Konzernleitung und der Mitarbeitenden zu fördern. Wie in den Vorjahren haben die Aktionäre die Möglichkeit, sich zum Vergütungssystem zu äussern, indem der Vergütungsbericht 2017 der Generalversammlung zu einer Konsultativabstimmung vorgelegt wird. Darüber hinaus werden Sie gebeten, die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2018 bis zur Generalversammlung 2019 und für die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2019 zu genehmigen.

Freundliche Grüsse

Markus Fiechter  
Vorsitzender Nomination und Compensation Committee

## VERGÜTUNGSPOLITIK

### 1 EINLEITUNG

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

Für das Berichtsjahr wird gemäss den Vorgaben der Statuten der Vergütungsbericht mittels einer Konsultativabstimmung durch die Generalversammlung genehmigt. Seit 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: [https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten\\_valora\\_de.pdf](https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf)

### 2 COMPENSATION GOVERNANCE

#### 2.1 ZUSTÄNDIGKEITEN

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 Markus Fiechter (Vorsitzender), Michael Kliger und Ernst Peter Ditsch dem NCC an.

In erster Linie wirkt das NCC zur Vorbereitung des Entscheidungsprozesses und der Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat. Dabei nimmt das NCC im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben im Wesentlichen die nachfolgenden Aufgaben bei Vergütungsfragen wahr:

	Vorschlag	Antrag	Genehmigung
Festsetzung und Überprüfung der Vergütungsstrategie und -richtlinien		NCC	VR
Festsetzung und Überprüfung der qualitativen und quantitativen Kriterien für die Vergütung		NCC	VR
Maximale Vergütung für die Konzernleitung	NCC	VR	GV
Vergütung des CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung		NCC	VR
Beurteilung des Zielerreichungsgrads hinsichtlich der quantitativen Performancekriterien für die Bemessung der variablen Vergütung der Konzernleitung			NCC
Leistungsbeurteilung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung		NCC	VR
Maximale Vergütung für den Verwaltungsrat	NCC	VR	GV
Vergütung des VR-Präsidenten und der übrigen VR-Mitglieder		NCC	VR
Vergütungsbericht		NCC	VR
Vergütungsanträge des Verwaltungsrats und der Konzernleitung an die Generalversammlung		NCC	VR

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 4 Sitzungen zusammen. 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 Verwaltungsrats, der auch das Protokoll führt. Nicht anwesend ist der CEO und CFO, wenn ihre eigene Leistung beurteilt und die Vergütung diskutiert wird. Während der 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 Verwaltungsrats Bericht über die Tätigkeit des NCC und gibt die Meinung und Empfehlung des NCC zu den zu entscheidenden Sachgeschäften ab. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats erhält die Sitzungsprotokolle des NCC.

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

## 2.2 BENCHMARKS UND EXTERNE BERATER

Valora vergleicht regelmässig die Gesamtvergütung der Konzernleitungsmitglieder. Dazu vergleichen wir Daten aus Executive-Studien, veröffentlichten Benchmarks von Unternehmen ähnlicher Grösse und Struktur, vergleichbarem Geschäftsmix, Businessmodell und geografischer Struktur oder von Unternehmen mit vergleichbarer geschäftlicher Komplexität und ähnlicher Grösse in Bezug auf Marktkapitalisierung, Umsatz, Mitarbeiterzahl etc. Bei Bedarf werden externe Berater herbeigezogen, die uns dabei unterstützen, den Mix aus fixer und variabler Vergütung bzw. aus bar- und aktienbasierter Vergütung sowie die Vergütungsniveaus zu prüfen. Im Jahr 2017 wurden die Vergütungspakete der Konzernleitung anhand einer Executive-Studie in Zusammenarbeit mit dem externen Partner Mercer überprüft. Die Studie zeigt, dass die Gesamtzielvergütung wettbewerbsfähig ist und die Konzernleitung bei einer Unternehmensleistung, die im Bereich der angestrebten Ziele liegt, eine Vergütung erhält, die sich im Marktmedian bewegt. Beim geplanten Gesamtvergütungspaket der Konzernleitung für das Jahr 2019 wurde aufgrund der Erkenntnisse aus der Studie die variable Komponente wie auf Seite 50 beschrieben zu Lasten der fixen Vergütung erheblich erhöht und insbesondere im LTI eine stärkere Performance-Komponente eingeführt.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass auf Grund dieser Anpassungen das geplante Vergütungssystem 2019 (siehe dazu Ziffer 6) den nachfolgenden Grundsätzen noch besser entspricht:

- **Pay for Performance:** Der überwiegende Teil der Gesamtentschädigung (ab 2019 rund 60%) der Konzernleitungsmitglieder ist performance-abhängig und damit variabel. Nur bei Erreichen der vom Verwaltungsrat definierten Profitziele kann die Zielvergütung realisiert werden. Dies schafft eine nachhaltige Performance-Kultur dank einer leistungsorientierten Vergütung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg und sorgt für eine wirkungsvolle Verknüpfung der individuellen Leistung mit dem nachhaltig geschaffenen Unternehmenswert für die Aktionäre von Valora.
- **Klare Interessenparallelität zwischen den Interessen des Management und demjenigen des Unternehmens und seiner Aktionäre:** Ein wesentlicher Teil der Entschädigung besteht aus gesperrten Aktien. Zudem ist jedes Konzernleitungsmitglied gehalten, nach Ablauf von spätestens 3 Jahren Aktien im Gegenwert von mindestens einem fixen Jahreshonorars zu halten. Somit führt nur eine Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts und damit des Aktienkurses auch zu einer Steigerung der Entschädigung des Managements. Dies sorgt für eine Ausrichtung an den Interessen des Unternehmens und seiner Aktionäre.

- Setzung wirkungsvoller Anreize durch Ausgewogenheit von fixen und variablen/performance-orientierten Vergütungselementen
- Konkurrenzfähigkeit am Markt: Valora ist bestrebt, auf dem Markt talentierte Führungskräfte zu gewinnen, zu motivieren und langfristig zu binden. Das Vergütungssystem von Valora ist wettbewerbsfähig und wird zudem regelmässig mittels Benchmarks überprüft und am Markt ausgerichtet.

### 3 VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

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

Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten grundsätzlich ein fixes Honorar, welches im Regelfall zu 80% in bar und zu 20% in gesperrten Aktien der Valora Holding AG ausbezahlt wird. Die Vorsitzenden sowie die Mitglieder 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. Die Verwaltungsräte können sich der Valora Pensionskasse anschliessen, bezahlen aber ihre Beiträge selber.

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. Der Marktwert der Position wurde aus öffentlich zugänglichen Daten hergeleitet.

Die Gesamtvergütungen der Konzernleitung der Valora basieren auf einem fixen Lohn, einem variablen Short Term Bonus sowie einer aktienbasierten Managementbeteiligung. Mitglieder der Konzernleitung sind wie die übrigen Mitarbeiter der Valora in der Valora Pensionskasse versichert.

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:

[https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten\\_valora\\_de.pdf](https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf)

Details zu den konkreten Bezügen der Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder werden unter 5.3 und 7.2 offengelegt.

### 4 VERWALTUNGSRATSMANDATE UND ARBEITSVERTRÄGE

Die Verwaltungsratsmandate und die Arbeitsverträge der Konzernleitungsmitglieder sind im Einklang mit der VegüV und können befristet oder unbefristet ausgestaltet sein. Die maximale Dauer der befristeten Verträge beträgt ein Jahr. Eine Erneuerung ist zulässig. Das Verwaltungsratsmandat ist von der Wiederwahl durch die Generalversammlung abhängig. 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:

[https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten\\_valora\\_de.pdf](https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf)



## VERGÜTUNGSSTRUKTUR

### 5 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).

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 wie die anderen Mitarbeiter am Vorsorgeplan der Valora Pensionskasse teil.

Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Bonus (STB) und richtet sich grundsätzlich nach den vom Verwaltungsrat festgelegten Leistungskriterien. Der STB wird in bar oder in gesperrten Aktien ausbezahlt.

Unter dem Share Participation Program (SPP) wird jährlich ein Teil der Gesamtvergütung in Form von Namenaktien der Valora Holding AG zugeteilt. Die Aktien unterliegen einer Veräußerungssperre von drei Jahren ab Zuteilung und werden beim Empfänger im Jahr der Zuteilung vollständig besteuert. Während der Sperrfrist stehen dem Teilnehmer Stimm- und Dividendenrechte zu und der Teilnehmer trägt das Kursrisiko vollumfänglich selber.

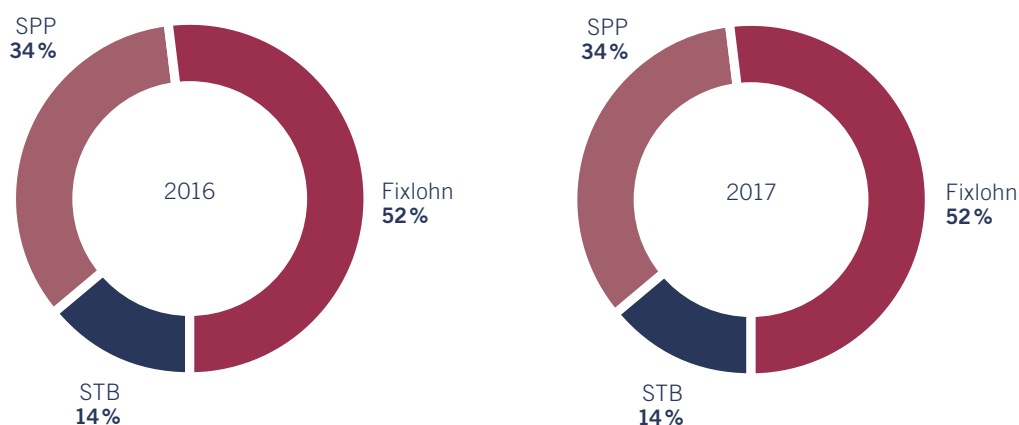
Die folgende Übersicht zeigt die Vergütungsstruktur der Konzernleitung als prozentualen Anteil an der Gesamtvergütung bei 100 % Zielerreichung:

Komponente	Programm	Dimensionierung		Zweck	Zahlungsform
		CEO	Übrige KL		
Fixe Vergütung	Jährliches Gehalt	55 %	60–65 %	Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter	Monatliche Barvergütung
Variable Vergütung	STB	10 %	10–15 %	Partizipation am kurzfristigen Unternehmenserfolg	Einmaliger Entscheid für Barvergütung oder Aktienbezug
Managementbeteiligung	SPP	35 %	20–30 %	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Förderung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges und Mitarbeiterförderung	Aktienzuteilung (Sperrfrist 3 Jahre)
Altersvorsorge	Pensionskasse			Abdeckung Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken	Beiträge gem. PK-Reglement, gesetzliche Sozialabgaben
Nebenleistungen	Dienstwagen, Spesen			Ersatz Auslagen	Dienstwagenreglement und Spesenrichtlinien

Die statutarischen Regelungen zur Vergütung in Artikel 25 können eingesehen werden unter:  
[https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten\\_valora\\_de.pdf](https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/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 19 % des Fixlohns für den CEO und durchschnittlich 20 % für die übrigen Konzernleitungsmitglieder.

**EFFEKTIVE VERGÜTUNGEN KONZERNLEITUNG**



**5.1 SHORT TERM BONUS (STB)**

Das überarbeitete Reglement Short Term Bonus (STB) trat am 1. Januar 2016 in Kraft. Der STB ist eine Entlohnungskomponente für Konzernleitungsmitglieder, welche den kurzfristigen Unternehmenserfolg und die individuelle Zielerreichung berücksichtigt. Die Vergütung ist zu 70 % von einem jährlich, im Voraus festgesetzten Profitziel (EBIT, EBITDA o.ä.) sowie zu 30 % vom Erreichen persönlicher Zielsetzungen («Key Targets») abhängig.

Das Profitziel wird jährlich im Budget festgelegt und monatlich rapportiert. Das massgebende Profitziel wird durch den Verwaltungsrat genehmigt. Der effektive Zielerreichungsgrad des vollendeten Bonus-Bemessungsjahres wird durch Corporate Group Controlling berechnet und dem NCC zur Genehmigung vorgelegt. Die effektive Zielerreichung des Profitziels kann zwischen min. 0 % und max. 150 % liegen. Der Profitziel bezogene Anteil am Bonus muss mindestens 85 % betragen; 150 % des Bonus werden ausbezahlt, falls das Profitziel um mehr als 15 % übertroffen wird. Auf den CEO und CFO findet die Bemessungseinheit Valora Group Anwendung. Der Zielerreichungsgrad des Profitziels wird für die übrigen Konzernleitungsmitglieder auf der entsprechenden zugehörigen Bemessungseinheit berechnet. Im Berichtsjahr wurde als Profitziel das EBIT (Earnings before Interest and Taxes) definiert. Der effektive Zielerreichungsgrad des Profitziels betrug für den CEO 124.5 % (2016: 126 %) und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 87.8 % (2016: 100 %). Abweichungen beim Zielerreichungsgrad ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Bemessungseinheiten.

Die Key Targets werden vom NCC aufgrund der Erreichung der im Rahmen des Budgetprozesses definierten operativen Ziele sowie aufgrund einer generellen Leistungsbeurteilung bemessen. Die effektive Zielerreichung kann zwischen min. 0 % und max. 150 % liegen. Im Berichtsjahr betrug der effektive Zielerreichungsgrad der individuellen Leistungsvorgaben für den CEO 144.5 % (2016: 125 %) und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 146.5 % (2016: 111 %).

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



<sup>1)</sup> Jeder zusätzliche Prozentpunkt im Zielerreichungsgrad des Profitziels hat 3 1/3 Prozentpunkte mehr effektive Zielerreichung zur Folge.

Der effektive STB kann je nach Zielerreichung zwischen 0% und maximal 33% des Fixlohns betragen. Ausgehend von einem effektiven Zielerreichungsgrad von 100% beträgt der Anteil des Short Term Bonus am Fixlohn durchschnittlich 19%. Im Berichtsjahr betrug das Verhältnis für den CEO 30% (2016: 28%) und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung durchschnittlich 24% (2016: 25%).

Der Bonus wird für den CEO und den CFO vollständig in gesperrten Aktien vergütet, für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung in bar. 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 Anteilnehmers geführt wird, eingebucht. Die zuzuteilende Anzahl Aktien bestimmt sich nach dem Reglement Managementbeteiligung (SPP) wie

nachstehend unter Ziff. 5.2 beschrieben. Der für die Definition der Anzahl Aktien relevante Aktienkurs ist dabei der 31. März des Bonus-Bezugsjahrs, so dass das Management auch beim STB an der Kursentwicklung im Bezugsjahr partizipiert. Bei unterjährigem Austritt wird der Short Term Bonus nicht mehr in Aktien, sondern vollständig in bar zugeteilt. Die Barauszahlung des effektiven Short Term Bonus erfolgt jeweils im April des auf das Bonus-Bemessungsjahr folgenden Jahres nach Vorliegen des Konzernergebnisses und der Resultate der Bemessungseinheiten sowie nach Genehmigung der Bonusauszahlungen durch den Verwaltungsrat.

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.

## 5.2 SHARE PARTICIPATION PROGRAM (SPP)

Mit Wirkung ab dem 1. November 2015 wurde eine Managementbeteiligung in Form eines Aktienbeteiligungsprogramms («Share Participation Program») in Kraft gesetzt. Dieses bezweckt die Schaffung von Anreizen im Rahmen der Vergütung der Managementmitglieder zur Förderung des langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolges, indem die Managementmitglieder an einer Wertsteigerung der Valora Holding AG partizipieren. Ferner soll es die Interessen der Führungskräfte an diejenigen der Aktionäre angleichen. 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. Das Kursrisiko während der dreijährigen Sperrfrist trägt vollumfänglich der Teilnehmer.

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 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.

### 5.3 VERGÜTUNGEN IM BERICHTSJAHR

Für das Geschäftsjahr 2017 betrug die an der ordentlichen Generalversammlung 2016 bewilligte Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung maximal CHF 6.6 Mio. Die effektive Vergütung der Konzernleitungsmitglieder betrug im Jahr 2017 TCHF 5 405 (Vorjahr TCHF 6 722). Der Rückgang in der Gesamtvergütungshöhe ist im Wesentlichen auf den Wegfall der Vergütung der im Jahr 2016 ausgetretenen Konzernleitungsmitglieder zurückzuführen.

**Tabelle 1**  
**Konzernleitung 2017**

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) <sup>1)</sup>	Share Participation Program (SPP) <sup>2)</sup>	Andere fixe Vergütungen <sup>3)</sup>	Total 2017
Michael Mueller CEO und höchstbezahltes Mitglied	1 180.0	359.7	951.3	321.7	2 812.7
Übrige Mitglieder <sup>4)</sup>	1 209.3	286.3	625.7	471.4	2 592.7
<b>Total Vergütungen Konzernleitung</b>	<b>2 389.3</b>	<b>646.0</b>	<b>1 577.0</b>	<b>793.1</b>	<b>5 405.4</b>

<sup>1)</sup> Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2017 zugesprochenen Boni, welche im 2018 ausbezahlt werden. Die im STB enthaltenen Boni für den CEO und den CFO im Gegenwert von TCHF 536 werden im Zuteilungszeitpunkt entsprechend der oben angegebenen Formel mit dem VWAP per 31.03.2017 von CHF 339.04 in Aktien umgerechnet.

<sup>2)</sup> Die Sperrfrist der im Berichtsjahr zugeteilten Aktien beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte IFRS konform.

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

<sup>4)</sup> 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 versichert; als massgeblicher versicherter Lohn gelten die Bezüge aus dem Arbeitsvertrag mit BBD sowie aus dem Arbeitsvertrag mit Valora Management AG.

Tabelle 2  
Konzernleitung 2016

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) <sup>1)</sup>	Share Participation Program (SPP) <sup>2)</sup>	Andere fixe Vergütungen <sup>3)</sup>	Total 2016
Michael Mueller CEO und höchstbezahltes Mitglied	1 180.0	328.4	942.0	294.2	2 744.6
Übrige Mitglieder <sup>4)</sup>	1 189.2	281.4	619.6	524.7	2 614.9
Ausgetretene Mitglieder	544.9	148.3	306.5	362.9	1 362.6
<b>Total Vergütungen Konzernleitung</b>	<b>2 914.1</b>	<b>758.1</b>	<b>1 868.1</b>	<b>1 181.8</b>	<b>6 722.1</b>

<sup>1)</sup> Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2016 zugesprochenen Boni, welche im 2017 ausbezahlt werden. Die im STB enthaltenen Boni für den CEO und den CFO im Gegenwert von TCHF 408.6 werden im Zuteilungszeitpunkt entsprechend der oben angegebenen Formel mit dem VWAP per 31.03.2016 von CHF 321.85 in Aktien umgerechnet.

<sup>2)</sup> Die Sperrfrist der im Berichtsjahr zugeteilten Aktien beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte IFRS konform.

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

<sup>4)</sup> 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 versichert; als massgeblicher versicherter Lohn gelten die Bezüge aus dem Arbeitsvertrag mit BBD sowie aus dem Arbeitsvertrag mit Valora Management AG.

An der ordentlichen Generalversammlung 2017 wurde für die Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2018 eine Vergütung von maximal CHF 6.4 Mio. bewilligt.

## 6 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DER KONZERNLEITUNG FÜR 2019

Im Jahr 2018 wird ein neues Vergütungssystem für die Konzernleitung ausgearbeitet. Dieses gilt für Vergütungen ab 2019. Der nachstehende Aufriss der neuen Vergütungsstruktur gibt einen ersten Einblick in das Modell.

Die Vergütung der Konzernleitung besteht aus einer fixen Komponente, einem erfolgsabhängigen Short Term Bonus (STB) und einem Long-Term-Incentive-Plan (LTI). Die Vergütung richtet sich nach dem Ermessen des Verwaltungsrats unter Berücksichtigung von Funktion, Verantwortung und Erfahrung sowie der Vergütung bei vergleichbaren Unternehmen, für welche Informationen öffentlich zugänglich sind.

Der Fixlohn ist als Barvergütung ausgestaltet und wird je nach Funktion zwischen 40% (CEO) und maximal 50% (Mitglieder der Konzernleitung) der Gesamtvergütung des jeweiligen Mitglieds ausmachen.

Der Short Term Bonus (STB) entspricht maximal 40% der Gesamtvergütung des jeweiligen Mitglieds und wird bei Erreichung kennzahlenorientierter Ziele ausgerichtet. Die Vergütung ist vollständig von mindestens zwei im Voraus definierten Profitzielen (z.B. EBIT, ROCE) abhängig. Das Profitziel wird nur gewährt, wenn die Kennzahlen einen festgelegten Schwellenwert von 80% des definierten Profitziels erreichen. Die effektive Zielerreichung kann zwischen 0% und maximal 150% liegen. Mindestens 20% des STB werden in Form von gesperrten Aktien ausbezahlt. Der Anteil kann auf Antrag des Teilnehmers bis aus maximal 100% erhöht werden.

Der Long-Term-Incentive-Plan (LTI) sieht vor, basierend auf der dreijährigen Mittelfristplanung einen auf drei Jahre festgelegten Richtwert des EBIT der Konzernleitung jährlich zuzuweisen, vorbehaltlich ausserordentlicher Vorkommnisse wie Kauf- und Verkauf von Unternehmenswerten oder Änderungen in der Anzahl Mitglieder der Konzernleitung. Der Zielwert entspricht für den CEO rund 25% und für die Mitglieder der Konzernleitung 20% - 25% der Gesamtvergütung. Die Auszahlung erfolgt in Form von Aktien mit einer Sperrfrist von drei Jahren. Der



Anrechnungspreis der Aktien basiert auf einem Durchschnittskurs der Valora Namenaktien mit einem Abschlag, welcher die Sperrfrist berücksichtigt. Während der Sperrfrist stehen dem Teilnehmer Stimm- und Dividendenrechte zu.

## 7 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES VERWALTUNGSRATS IM BERICHTSJAHR

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein nach Funktion (Präsident, Vizepräsident, Mitglied) abgestuftes Honorar, welches zu 80% in bar und zu 20% in Aktien ausbezahlt wird. Für die Vorsitzenden und Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) wird eine zusätzliche Vergütung entrichtet. Ausser den gesetzlichen Sozialabgaben werden keine Vorsorgeleistungen bezahlt.

Für die Periode von der Generalversammlung 2017 bis zur Generalversammlung 2018 betragen die jährlichen Vergütungen unverändert:

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Präsident	500 000	
Vizepräsident	200 000	80% in bar und
Mitglied des Verwaltungsrats	140 000	20% in gesperrten Aktien
Vorsitz NCC/Audit Committee	30 000	
Mitglied NCC/Audit Committee	15 000	

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 ausbezahlt wird.

### 7.1 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.

## 7.2 VERGÜTUNGEN IM BERICHTSJAHR

Für den Zeitraum von der Generalversammlung 2017 bis zur Generalversammlung 2018 wurde für die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Gesamtvergütung von maximal CHF 1.6 Mio. bewilligt. Die Bezüge des Verwaltungsrats betragen im Berichtsjahr TCHF 1 444 (Vorjahr TCHF 1 436).

**Tabelle 3**  
**Verwaltungsrat 2017**

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Anteil gesperrter Aktien <sup>1)</sup>	Andere Vergü- tungen <sup>2)</sup>	Total 2017
Rolando Benedick Präsident (bis März 2017)	125.0	3.8	–	15.3	144.1
Franz Julen Präsident (ab März 2017)	307.0	18.8	129.0	60.8	515.6
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	154.0	26.3	57.8	32.9	271.0
Bernhard Heusler Mitglied	109.0	15.0	38.8	5.0	167.8
Ernst Peter Ditsch Mitglied	–	–	–	–	–
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	106.0	30.0	42.6	25.1	203.7
Michael Kliger Mitglied (ab März 2017)	74.0	11.3	38.8	17.4	141.5
<b>Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat</b>	<b>875.0</b>	<b>105.2</b>	<b>307.0</b>	<b>156.5</b>	<b>1 443.7</b>

<sup>1)</sup> Die Mitglieder erhielten im Berichtsjahr 20 % ihrer Gesamtvergütung in gesperrten Aktien. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre.

Die Bewertung erfolgte zum VWAP im Zeitpunkt der Zuteilung.

<sup>2)</sup> Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

<sup>3)</sup> Ernst Peter Ditsch verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

*Tabelle 4  
 Verwaltungsrat 2016*

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Anteil gesperrter Aktien <sup>1)</sup>	Andere Vergü- tungen <sup>2)</sup>	Total 2016
Rolando Benedick Präsident	397.0	15.0	128.8	62.4	603.2
Markus Fiechter Vizepräsident	157.0	15.0	53.8	31.3	257.1
Bernhard Heusler Mitglied	109.0	15.0	38.9	5.0	167.9
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	106.0	30.0	42.7	25.1	203.8
Ernst Peter Ditsch <sup>3)</sup> Mitglied	–	–	–	–	–
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	106.0	30.0	42.7	25.1	203.8
<b>Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat</b>	<b>875.0</b>	<b>105.0</b>	<b>306.9</b>	<b>148.9</b>	<b>1 435.8</b>

<sup>1)</sup> Die Mitglieder erhielten im Berichtsjahr 20 % ihrer Gesamtvergütung in gesperrten Aktien. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte zum VWAP im Zeitpunkt der Zuteilung.

<sup>2)</sup> Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

<sup>3)</sup> Ernst Peter Ditsch verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

## 8 DARLEHEN UND KREDITE

Per 31. Dezember 2017 und 2016 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehende Personen.

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

## 9 BETEILIGUNGEN

Per 31. Dezember 2017 und 2016 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

*Tabelle 5*

	2017 Anzahl Aktien	2017 Stimmenanteil in %	2017 davon Aktien mit Veräußerungs- sperre	2016 Anzahl Aktien	2016 Stimmenanteil in %	2016 davon Aktien mit Veräußerungs- sperre
<i>Verwaltungsrat</i>						
Rolando Benedick Präsident (bis März 2017)	–	–	–	17 485	0.51	1 697
Franz Julen Präsident (ab März 2017)	1 672	0.04	766	1 012	0.03	562
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	3 102	0.08	656	2 800	0.08	709
Bernhard Heusler Mitglied	651	0.02	465	512	0.01	512
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	15.93	keine	635 599	18.50	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	825	0.02	510	562	0.02	562
Michael Kliger Mitglied (ab März 2017)	138	0.00	115	–	–	–
<b>Total Verwaltungsrat</b>	<b>641 987</b>	<b>16.09</b>		<b>657 970</b>	<b>19.15</b>	
<i>Konzernleitung</i>						
Michael Mueller CEO	9 195	0.23	8 895	4 754	0.14	4 754
Tobias Knechtle CFO	4 049	0.10	3 819	1 993	0.06	1 993
Thomas Eisele Leiter Food Service	1 895	0.05	1 781	1 189	0.03	1 135
<b>Total Konzernleitung</b>	<b>15 139</b>	<b>0.38</b>		<b>7 936</b>	<b>0.23</b>	
<b>Total Verwaltungsrat und Konzernleitung</b>	<b>657 126</b>	<b>16.47</b>		<b>665 906</b>	<b>19.38</b>	

## BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUM VERGÜTUNGSBERICHT DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

### BERICHT DER REVISIONSSTELLE ÜBER DIE PRÜFUNG DES VERGÜTUNGSBERICHTS

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Valora Holding AG für das am 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14–16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den Tabellen 1–4 und Kapitel 8 auf den Seiten 49–53 des Vergütungsberichts.

*Verantwortung des Verwaltungsrates.* Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der 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.

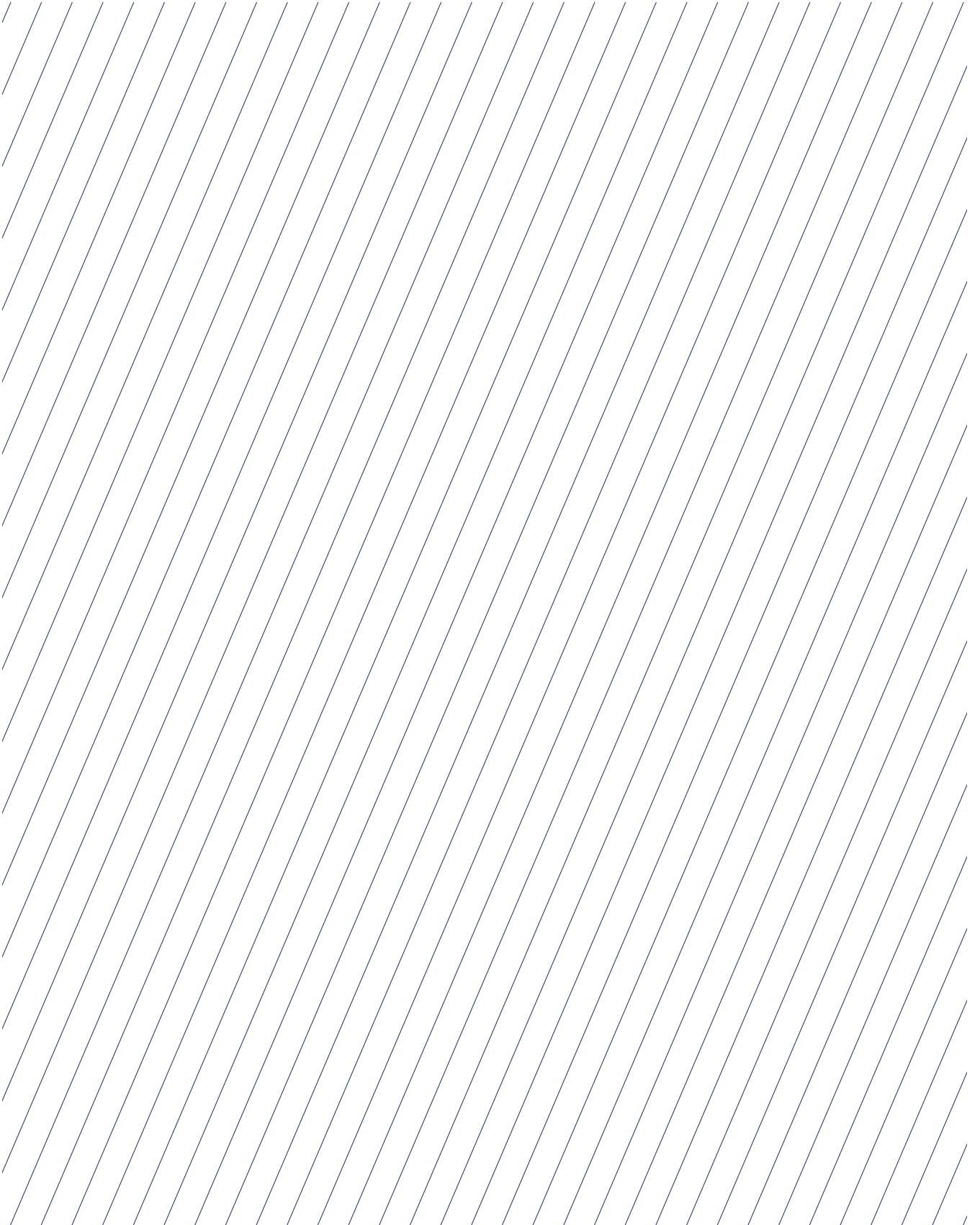
*Prüfungsurteil.* Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Valora Holding AG für das am 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV.

Ernst & Young AG

André Schaub  
Zugelassener  
Revisionsexperte  
(Leitender Revisor)

Ina Braun  
Zugelassene  
Revisionsexpertin

Basel, 26. Februar 2018





# Finanz- bericht



## VALORA FINANZBERICHT 2017

---

### **60 FINANZKOMMENTAR**

### **68 KONZERNRECHNUNG**

68 Konsolidierte Erfolgsrechnung

69 Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung

70 Konsolidierte Bilanz

72 Konsolidierte Geldflussrechnung

74 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

75 Anhang der Konzernrechnung

135 Bericht der Revisionsstelle

### **138 JAHRESRECHNUNG DER VALORA HOLDING AG**

138 Bilanz

140 Erfolgsrechnung

141 Anhang der Jahresrechnung

147 Verwendung des Bilanzgewinns

148 Bericht der Revisionsstelle

### **150 INFORMATIONEN FÜR INVESTOREN**

150 Die Valora Aktie

154 5-Jahres-Übersicht

## FINANZKOMMENTAR

Valora bestätigt die kommunizierten Erwartungen und erzielt im Geschäftsjahr 2017 einen EBIT von CHF 79.0 Mio. bei einer EBIT-Steigerung von +9.3% oder CHF +6.8 Mio. Die EBIT-Marge steigt um +0.4%-Punkte auf 3.8%. Die Bruttogewinnmarge verbessert sich um +0.5%-Punkte auf 42.0% und erreicht somit bereits vorzeitig das Mittelfristziel für 2018. Angepasst um Akquisitionskosten und EBIT-Beitrag von BackWerk liegt das Ergebnis am oberen Ende der kommunizierten Erwartungen, womit das EBIT-Margenziel von 4.0% ebenfalls schon 2017 erreicht wird.

Die Nettoumsatzerlöse der Gruppe liegen mit CHF 2075.3 Mio. durch die Dekonsolidierung von Naville Distribution per August 2016 leicht unter Vorjahresniveau (-0.9%; bereinigt um Naville Distribution +0.9%). Der Konzerngewinn beträgt CHF 57.1 Mio. und ist aufgrund nicht wiederkehrender positiver Effekte in den latenten Steuern im Geschäftsjahr 2016 tiefer als der Vorjahreswert (CHF 63.4 Mio.). Auf Stufe Return On Capital Employed (ROCE) verbessert sich die Profitabilität um +0.3%-Punkte auf 8.6% und liegt deutlich über den Kapitalkosten. Auch der Free Cashflow verzeichnet ein Wachstum und steigt um +13.0% oder CHF +9.5 Mio. auf CHF 82.0 Mio.

Nach der Anfang des Jahres mit dem Verkauf der Naville Liegenschaft in Genf erfolgreich abgeschlossenen Fokussierungsstrategie hat Valora 2017 wesentliche Schritte in der Stärkung und dem Ausbau des Kerngeschäftes gemacht.

Mittels Sortimentsoptimierungen, Prozessverbesserungen, Netzwerkbereinigung und selektiver Expansion erzielt insbesondere Retail CH/AT weitere Profitabilitätssteigerungen. Retail DE/LU sowie die Division Food Service steigern Umsatz und Bruttogewinn markant, die Profitabilität bleibt jedoch temporär unter Druck.

Mit der laufenden Verstärkung des Management Teams stellt Valora sicher, dass die Gruppe die sich ihr bietenden Gelegenheiten in ihren Märkten in Zukunft noch besser nutzen kann. Diese sind geprägt von einem anhaltenden Trend in Richtung «foodvenience» (Sofortverzehr, Ausser-Haus-Konsum), steigenden Frequenzen an Hochfrequenzstandorten, individuelleren Angeboten und einer Verschmelzung von digitalen und physischen Angeboten. Herausfordernd bleiben jedoch der verstärkte Presserückgang in Deutschland, die historisch hohen Rohstoffpreise für Molkereiprodukte sowie der erhöhte Wettbewerbsdruck an Hochfrequenzlagen.

Durch die Übernahme des jungen und aufstrebenden Laugengebäckherstellers Pretzel Baron in den USA im Januar 2017 hat Valora den Grundstein für weiteres internationales Wachstum und den Ausbau der Marktposition als einer der führenden Produzenten von Laugenbackwaren gelegt. Durch den Austausch einer Produktionslinie bei der Brezelbäckerei Ditsch in Deutschland wurden zudem die Kapazitäten der Laugenproduktion in Europa erweitert. Für die nächsten Jahre sind weitere Kapazitätserweiterungen in Deutschland wie auch in den USA geplant. Nach der Akquisition des Franchise-Unternehmens BackWerk, erstkonsolidiert per November 2017, ist Valora einer der führenden vertikal integrierten Foodservice-Anbieter in Deutschland und verstärkt die internationale Präsenz mit dem Markteintritt in den Niederlanden.

Im Rahmen der angekündigten langfristigen Finanzierungsstrategie hat Valora zwei erste wichtige Schritte gemacht: Nach der im November 2017 erfolgreich abgeschlossenen Kapitalerhöhung im Umfang von rund CHF 166 Mio. konnte in der ersten Januarhälfte 2018 ein Schuldscheindarlehen über EUR 170 Mio. mit fünf-jähriger Laufzeit am Kapitalmarkt platziert werden. Die generierten Mittel dienen insbesondere der Ausfinanzierung der BackWerk Transaktion, der Finanzierung der geplanten Erweiterung der Produktionskapazitäten im Bereich Laugenbackwaren in Deutschland und den USA sowie der Refinanzierung der in 2018 fällig werdenden Kapitalmarktinstrumente. Mit dem Schuldscheindarlehen nutzt Valora die derzeit attraktiven Marktkonditionen wie auch das hohe Investoreninteresse und kann die im Jahr 2018 auslaufenden Kreditinstrumente zu deutlich besseren Konditionen refinanzieren.

**A NETTOUMSATZERLÖSE**

<i>Nettoumsatzerlös (NE)</i>	2017	2017 Anteil	2016	2016 Anteil	Veränderung	
in Mio. CHF						in lokaler Währung
Valora Retail CH/AT	1 264.5	60.9%	1 309.3	62.5%	-3.4%	-3.4%
Valora Retail DE/LU	520.7	25.1%	486.4	23.2%	+7.0%	+5.0%
Naville Distribution	0.0	0.0%	63.2	3.0%	-100.0%	-100.0%
Elimination Intra-segment-Erlöse	0.0	0.0%	-25.2	-1.2%	n.a.	n.a.
Valora Retail	1 785.1	86.0%	1 833.8	87.5%	-2.7%	-3.2%
Food Service	286.7	13.8%	259.4	12.4%	+10.5%	+9.2%
Übrige	3.4	0.2%	1.9	0.1%	n.a.	n.a.
<b>Total Gruppe</b>	<b>2 075.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>2 095.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>-0.9%</b>	<b>-1.6%</b>
Schweiz	1 349.6	65.0%	1 429.7	68.2%	-5.6%	-5.6%
Ausland	725.7	35.0%	665.3	31.8%	+9.1%	+7.0%

Die Nettoumsatzerlöse liegen mit CHF 2 075.3 Mio. im Vergleich zu CHF 2 095.0 Mio. im Vorjahr durch die Dekonsolidierung von Naville Distribution per August 2016 leicht unter Vorjahr (-0.9%), wobei Wachstum in den Bereichen Food Service und Retail DE/LU tiefere Umsätze bei Retail CH/AT überkompensiert.

Der Bereich **Retail CH/AT** erzielt im Geschäftsjahr 2017 Nettoumsatzerlöse von CHF 1 264.5 Mio. im Vergleich zu CHF 1 309.3 Mio. im Vorjahr. Das tiefere Niveau resultiert aus der Schliessung von netto 21 Verkaufsstellen. Die Umsatzentwicklung auf vergleichbarer Fläche (-2.2%) widerspiegelt die anhaltend herausfordernde Marktsituation in der Schweiz, zudem wirkte sich im Vorjahr der Rekord Lotto-Jackpot erhöhend auf die Erlöse aus.

**Retail DE/LU** erzielt Umsätze in der Höhe von CHF 520.7 Mio. bei einer Umsatzsteigerung von +7.0%. Dies entspricht einem Wachstum in lokaler Währung von +5.0%. Primär eine höhere Anzahl an Eigenstellen führt zu diesem Anstieg. Auf vergleichbarer Fläche (+0.1%) hält Retail DE/LU das Vorjahresniveau. Dabei kompensiert in Deutschland eine erfreuliche Entwicklung in den Bereichen Food (+10.6%), Non-Food (+7.1%) sowie Tabak (+2.8%) – auch begünstigt durch den erfolgreichen Start von e-Smoke – den marktgetriebenen rückläufigen Trend im Bereich Presse (-5.6%).

In der Division **Food Service** steigen die Nettoumsatzerlöse um +10.5% respektive +9.2% in lokaler Währung auf CHF 286.7 Mio. Dieses Wachstum folgt zum einen aus einer positiven Entwicklung auf vergleichbarer Fläche in der Schweiz (+2.9%) wie auch in Deutschland (+1.5%) sowie aus beständigem Wachstum im Geschäftsbereich Business-to-Business (B2B) von +3.7% – dies trotz des Austauschs einer Produktionslinie in Oranienbaum und damit einhergehenden operativen Herausforderungen in der gesamten Produktion am Standort. Zum anderen ist in den Erlösen der Ergebnisbeitrag der akquirierten BackWerk Gesellschaften für die Monate November und Dezember enthalten, sie tragen +4.2% zum Umsatzwachstum der Division in lokaler Währung bei. Die konsequente Fokussierung der Expansion auf Nachhaltigkeit und Profitabilität führt dazu, dass das Verkaufsstellennetz der Division Food Service ohne BackWerk Akquisition eine stabile Entwicklung aufweist. Neben der Eröffnung von insgesamt 12 Filialen wurden im Jahresverlauf auch 12 Filialen gezielt geschlossen.

**B BRUTTOGEWINN**

<i>Bruttogewinn</i>	2017	2017 Anteil	2017 % NE	2016	2016 Anteil	2016 % NE	Veränderung	
in Mio. CHF								in lokaler Währung
Valora Retail CH/AT	463.9	53.2%	36.7%	473.5	54.4%	36.2%	-2.0%	-2.1%
Valora Retail DE/LU	182.9	21.0%	35.1%	171.3	19.7%	35.2%	+6.8%	+4.7%
Naville Distribution	–	0.0%	n.a.	23.1	2.7%	36.6%	-100.0%	-100.0%
Valora Retail	646.8	74.2%	36.2%	667.9	76.8%	36.4%	-3.2%	-3.7%
Food Service	222.0	25.5%	77.4%	199.8	23.0%	77.0%	+11.1%	+9.8%
Übrige	3.4	0.4%	n.a.	1.9	0.2%	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Total Gruppe</b>	<b>872.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>42.0%</b>	<b>869.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>41.5%</b>	<b>+0.3%</b>	<b>-0.4%</b>

Der Bruttogewinn der Gruppe verzeichnet eine Margenverbesserung um +0.5%-Punkte auf 42.0%, womit das Mittelfristziel für 2018 bereits vorzeitig erreicht wird. Absolut erwirtschaftet Valora einen Bruttogewinn von CHF 872.2 Mio. (+0.3%); ohne die veräusserte Naville Distribution im Vorjahr liegt der währungsbereinigte Anstieg bei +2.3% oder CHF +19.8 Mio. Darin enthalten ist der Ergebnisbeitrag der akquirierten BackWerk Gesellschaften für November und Dezember.

Retail CH/AT erzielt im Geschäftsjahr 2017 einen Bruttogewinn von CHF 463.9 Mio. im Vergleich zu CHF 473.5 Mio. im Vorjahr. Die Margenverbesserung um +0.5%-Punkte auf 36.7% kompensiert die in Kapitel A genannten Umsatzeffekte teilweise. Diese positive Entwicklung gründet insbesondere in höheren Promotionen sowie verbesserten Konditionen.

Der Bruttogewinn bei Retail DE/LU steigt durch das erläuterte Umsatzwachstum um +6.8% beziehungsweise um +4.7% in lokaler Währung auf CHF 182.9 Mio. Die Bruttogewinnmarge hält sich stabil bei 35.1%.

Die Division Food Service steigert den Bruttogewinn um +11.1% auf CHF 222.0 Mio., in lokaler Währung liegt das Wachstum bei +9.8%. Diese Steigerung geht insbesondere hervor aus dem genannten Umsatzanstieg inklusive zwei Monaten Ergebnisbeitrag BackWerk, während historisch hohe Rohstoffpreise für Molkereiprodukte das Wachstum dämpfen (CHF -3.0 Mio.). Die Bruttogewinnmarge verbessert sich um +0.4%-Punkte auf 77.4%, insbesondere resultierend aus dem attraktiven Margenprofil des akquirierten Franchise-Unternehmens BackWerk.



**C BETRIEBSKOSTEN, NETTO**

<i>Betriebskosten, netto</i>	2017	2017 Anteil	2017 % NE	2016	2016 Anteil	2016 % NE	Veränderung	
in Mio. CHF								in lokaler Währung
Valora Retail CH/AT	-410.2	51.7%	-32.4%	-434.0	54.4%	-33.2%	-5.5%	-5.5%
Valora Retail DE/LU	-166.4	21.0%	-32.0%	-154.9	19.4%	-31.9%	+7.4%	+5.4%
Naville Distribution	-	0.0%	n.a.	-19.3	2.4%	-30.5%	-100.0%	-100.0%
Valora Retail	-576.7	72.7%	-32.3%	-608.3	76.3%	-33.2%	-5.2%	-5.7%
Food Service	-195.8	24.7%	-68.3%	-173.0	21.7%	-66.7%	+13.2%	+11.8%
Übrige	-20.7	2.6%	n.a.	-16.2	2.0%	n.a.	+28.1%	+28.0%
<b>Total Gruppe</b>	<b>-793.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>-38.2%</b>	<b>-797.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>-38.1%</b>	<b>-0.5%</b>	<b>-1.2%</b>

Die Betriebskosten, netto, in der Höhe von CHF -793.2 Mio. liegen durch die Dekonsolidierung von Naville Distribution per August 2016 sowie durch Effizienzmassnahmen und Prozessverbesserungen -0.5% unter Vorjahresniveau.

Retail CH/AT verringert die Betriebskosten, netto, um CHF 23.8 Mio. auf CHF -410.2 Mio. Die Reduktion ist insbesondere auf Effizienzmassnahmen und Prozessverbesserungen zurückzuführen, zudem sind CHF 2.9 Mio. Buchgewinn aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft in Genf enthalten. Auch die geringere Anzahl Verkaufsstellen wirkt sich reduzierend auf die Kosten aus. In der Folge verbessert sich die Kostenquote um +0.7%-Punkte, bereinigt um den Buchgewinn der Liegenschaft in Genf um +0.5%-Punkte.

Bei Retail DE/LU belaufen sich die Betriebskosten, netto, im Geschäftsjahr 2017 auf CHF -166.4 Mio. im Vergleich zu CHF -154.9 Mio. im Vorjahr. Der Anstieg von +7.4% ist teilweise währungsbedingt (+2.0%), zudem wirkt sich eine höhere Anzahl an Eigenstellen sowie die Anhebung des Mindestlohns in Deutschland erhöhend auf die Kosten aus. Die Kosteneffizienz hält sich dennoch stabil bei -32.0% der Nettoumsatzerlöse.

Die Division Food Service weist Betriebskosten, netto, in der Höhe von CHF -195.8 Mio. aus im Vergleich zu CHF -173.0 Mio. im Vorjahr. Der Anstieg um +11.8% in Lokalwährung ergibt sich zum einen aus dem volumenbedingt höheren Niveau sowie aus dem zweimonatigen Ergebnisbeitrag von BackWerk. Zum anderen wirken sich operative Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Austausch der Produktionslinie in Oranienbaum (CHF -1.0 Mio.) und Projektkosten für die Akquisition und Integration von Pretzel Baron in den USA (CHF -0.5 Mio.) kostenerhöhend aus. Die Kostenquote beträgt -68.3% und liegt durch die genannten Sonderpositionen sowie die Kosten- und Erlösstruktur von BackWerk über Vorjahresniveau (-66.7%).

Im Bereich Übrige liegt der Betriebsaufwand von CHF -20.7 Mio. primär durch die Projektkosten für die Akquisition von BackWerk um CHF 4.5 Mio. über Vorjahr.

**D BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)**

<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>	2017	2017 Anteil	2017 % NE	2016	2016 Anteil	2016 % NE	Veränderung	
in Mio. CHF								in lokaler Währung
Valora Retail CH/AT	53.6	67.9%	4.2%	39.4	54.6%	3.0%	+36.0%	+36.0%
Valora Retail DE/LU	16.5	20.9%	3.2%	16.4	22.7%	3.4%	+0.7%	-1.7%
Naville Distribution	-	0.0%	n.a.	3.8	5.3%	6.1%	-100.0%	-100.0%
Valora Retail	70.1	88.7%	3.9%	59.6	82.5%	3.3%	+17.5%	+16.8%
Food Service	26.2	33.1%	9.1%	26.9	37.2%	10.4%	-2.5%	-3.6%
Übrige	-17.3	-21.9%	n.a.	-14.2	-19.7%	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Total Gruppe</b>	<b>79.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.8%</b>	<b>72.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.4%</b>	<b>+9.3%</b>	<b>+8.3%</b>

Der EBIT der Gruppe steigt um +9.3% oder CHF +6.8 Mio. auf CHF 79.0 Mio. Das operative Wachstum, ohne die dekonsolidierte Naville Distribution im Vorjahr, beträgt +15.5% oder CHF +10.6 Mio., wesentlich resultierend aus Effizienz- und Prozessverbesserungen bei Retail CH/AT. In Summe nahezu ergebnisneutral sind die beiden Sondereffekte Buchgewinn aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft in Genf (CHF +2.9 Mio.) sowie BackWerk inklusive Akquisitionskosten (CHF -3.2 Mio.). Die EBIT-Marge steigt um +0.4%-Punkte auf 3.8% – ohne Akquisitionskosten und EBIT-Beitrag BackWerk auf 4.0%.

Retail CH/AT weist ein starkes EBIT-Wachstum von +36.0% auf CHF 53.6 Mio. aus. Im Ergebnis enthalten ist der Buchgewinn aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft in Genf (CHF 2.9 Mio.), sodass sich das operative Wachstum auf CHF +11.3 Mio. beläuft. Dieses ist im Wesentlichen Resultat der umgesetzten Effizienzmassnahmen und Prozessverbesserungen. Die Profitabilitätsverbesserung widerspiegelt sich auch in der Steigerung der EBIT-Marge um +1.2%-Punkte auf 4.2% respektive auf 4.0% ohne den Buchgewinn aus dem Verkauf der Liegenschaft in Genf.

Retail DE/LU schliesst das Geschäftsjahr 2017 mit einem EBIT von CHF 16.5 Mio. leicht über Vorjahr (CHF 16.4 Mio.). Die positive Umsatzentwicklung, insbesondere bei Food, kompensiert den Presserückgang und die höheren Kosten aus der Netzwerk-Optimierung sowie aus der Anhebung des Mindestlohns in Deutschland. Die EBIT-Marge von 3.2% bleibt auf solidem Niveau (Vorjahr: 3.4%).

Food Service erzielt einen EBIT von CHF 26.2 Mio. Im Vorjahresergebnis von CHF 26.9 Mio. war ein einmaliger Ertrag (CHF 1.0 Mio.) enthalten. In 2017 ist das Ergebnis geprägt von historisch hohen Rohstoffpreisen für Molkereiprodukte (CHF -3.0 Mio.). Zudem beeinflussen Sonderkosten im Zusammenhang mit dem Austausch der Produktionslinie in Oranienbaum (CHF -1.0 Mio.) sowie für die Akquisition und Integration von Pretzel Baron (CHF -0.5 Mio.) das Ergebnis. Ohne diese Sonderfaktoren in beiden Jahren steigt der EBIT um rund CHF +4.8 Mio., getragen durch die insgesamt positive Umsatzentwicklung sowie die Konsolidierung von BackWerk per November 2017. Aufgrund der genannten Effekte resultiert eine EBIT-Marge von 9.1%, die unter Vorjahr (10.4%) bleibt, jedoch eine positive Entwicklung seit der ersten Jahreshälfte (8.0%) aufzeigt.

Der Bereich **Übrige** weist ein Ergebnis von CHF -17.3 Mio. im Vergleich zu CHF -14.2 Mio. im Vorjahr aus. Dabei wirken sich die Projektkosten aus der Akquisition von BackWerk reduzierend auf den EBIT aus. Zudem war im Vorjahr der Buchgewinn aus dem Verkauf von Naville Distribution (CHF 0.5 Mio.) enthalten.

## E FINANZERGEBNIS, STEUERN UND KONZERNERGEBNIS

Valora verzeichnet im Geschäftsjahr 2017 einen Konzerngewinn von CHF 57.1 Mio. Dieser liegt aufgrund nicht wiederkehrender positiver Effekte bei den latenten Steuern in 2016 unter Vorjahresniveau (CHF 63.4 Mio.).

Das Finanzergebnis verbessert sich um CHF +4.7 Mio. auf CHF –10.6 Mio. Diese positive Entwicklung resultiert vor allem aus CHF +4.5 Mio. tieferem Aufwand für Bankdarlehen und Verbindlichkeiten, der im Vorjahr einmalige Kosten für die Beendigung des EUR 72 Mio. Zinsswaps im Zusammenhang mit der vorzeitigen Erneuerung der variablen Tranche des damals bestehenden EUR 150 Mio. Schuldscheindarlehens enthielt.

Für das Geschäftsjahr 2017 weist Valora einen Steueraufwand von CHF –11.3 Mio. und eine erhöhte Steuerquote von 16.6% aus. Im Vorjahr führten langfristig verbesserte Geschäftsaussichten zu höheren aktivierten Verlustvorträgen und somit zu einem Steuerertrag von CHF 5.4 Mio.

Der Konzerngewinn beläuft sich somit auf CHF 57.1 Mio. im Vergleich zu CHF 63.4 Mio. im Vorjahr.

**F LIQUIDITÄT, CASHFLOW UND BILANZKENNZAHLEN**

<i>Kennzahlen</i>	2017	2016
in Mio. CHF		
<b>EBITDA</b>	<b>133.7</b>	<b>127.6</b>
Cashflow aus operativer Tätigkeit	114.6	112.5
<b>Free Cashflow</b> vor Erwerb/Verkauf von Tochtergesellschaften	<b>82.0</b>	<b>72.6</b>
<b>Free Cashflow je Aktie</b> in CHF	<b>23.93</b>	<b>21.74</b>
<b>Konzerngewinn</b>	<b>57.1</b>	<b>63.4</b>
<b>Gewinn je Aktie</b> in CHF	<b>15.27</b>	<b>17.55</b>
Eigenkapital	737.9	530.9
Eigenkapitalquote	52.4%	45.5%
Nettoverschuldung	246.1	202.0

Der Free Cashflow von Valora steigt deutlich um +13.0% auf CHF 82.0 Mio. Dabei überkompensieren das EBITDA-Wachstum und der Verkaufserlös der Naville Liegenschaft in Genf das höhere Investitionsniveau; das Net Working Capital hält sich zudem auf tiefem Niveau. Die Eigenkapitalquote verbessert sich um +6.9%-Punkte auf 52.4%. Die Nettoverschuldung beträgt CHF 246.1 Mio. und liegt durch die Akquisition von BackWerk und Währungseffekte CHF +44.1 Mio. höher, während die Verschuldungsquote von 1.7x EBITDA nahezu auf Vorjahresniveau (1.6x EBITDA) liegt.

Valora steigert den Free Cashflow im Geschäftsjahr 2017 um +13.0% oder CHF +9.5 Mio. auf CHF 82.0 Mio. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) verzeichnet dabei ein Wachstum von CHF +6.1 Mio. respektive +4.8% auf CHF 133.7 Mio. Zusätzlich wirkt sich der Erlös aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft in Genf positiv auf den Free Cashflow aus. Das Net Working Capital hält sich trotz des wachstumsbedingt strukturellen Aufbaus aufgrund geschäftsüblicher Schwankungen auf tiefem Niveau. In der Folge werden gestiegene Investitionsausgaben, insbesondere für den initialisierten Kapazitätsausbau im Bereich der Laugenproduktion, überkompensiert.

Die Eigenkapitalquote des Konzerns steigt durch die im November 2017 abgeschlossene Kapitalerhöhung im Umfang von CHF 166 Mio. um +6.9%-Punkte auf 52.4%. Die Nettoverschuldung erhöht sich nach der BackWerk Akquisition und aufgrund von Währungseffekten auf den Buchwerten der Schuldscheindarlehen auf CHF 246.1 Mio. im Vergleich zu CHF 202.0 Mio. per 31.12.2016. Durch das höhere EBITDA-Niveau liegt die Verschuldungsquote von 1.7x EBITDA nur unwesentlich über dem Vorjahreswert von 1.6x EBITDA. Zählt man den im Eigenkapital gebuchten Hybrid Bond, der im Oktober 2018 abgelöst wird, zur Nettoverschuldung, beläuft sich die Verschuldungsquote auf 2.5x EBITDA.

**G RETURN ON CAPITAL EMPLOYED**

<i>ROCE</i> <sup>1)</sup>	2017	2016	Veränderung in %-Punkten
in %			
Valora Retail CH/AT	27.5 %	17.5 %	+ 10.0 %
Valora Retail DE/LU	10.4 %	11.5 %	- 1.2 %
Valora Retail	19.8 %	15.4 %	+ 4.4 %
Food Service	5.9 %	6.9 %	- 1.1 %
<b>Total Gruppe</b> <sup>2)</sup>	<b>8.6 %</b>	<b>8.2 %</b>	<b>+ 0.3 %</b>

<sup>1)</sup> Capital Employed berechnet als Mittelwert der letzten 13 Monate. EBIT als Summe der letzten zwölf Monate.

<sup>2)</sup> Die Gruppe beinhaltet im EBIT konzernale Kosten und im investierten Kapital die betriebsnotwendigen liquiden Mittel fortgeführter Geschäftsbereiche.

**Der ROCE der Gruppe verbessert sich durch die EBIT-Steigerung um +0.3%-Punkte auf 8.6%.**

Der Return On Capital Employed (ROCE), setzt den in den vergangenen 12 Monaten erzielten EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich investierten Kapital.

Im Geschäftsjahr 2017 steigt der ROCE von Valora um +0.3%-Punkte auf 8.6%. Die Verbesserung wird getragen durch die erhöhte Profitabilität bei Retail CH/AT, wo der ROCE um +10.0%-Punkte auf 27.5% ansteigt. Darin enthalten ist der Buchgewinn aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft in Genf. Food Service weist im Geschäftsjahr 2017 einen ROCE von 5.9% (Vorjahr: 6.9%) aus. Die temporär tiefere Profitabilität resultiert aus den erläuterten Sonderkosten wie auch dem erhöhten Capital-Employed-Niveau durch die BackWerk Akquisition und den initialisierten Kapazitätsausbau der Laugenproduktion in Oranienbaum. Das Potenzial dieser strategischen Investitionen ist im EBIT noch nicht ausgeschöpft. Bereinigt um den Buchgewinn aus dem Verkauf der Liegenschaft in Genf und den BackWerk Beitrag inklusive Akquisitionskosten liegt der ROCE der Gruppe bei 9.0%.

## KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2017	%	2016	%
<b>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)</b>					
<b>Nettoumsatzerlös</b>	<b>8</b>	<b>2 075 251</b>	<b>100.0</b>	<b>2 094 956</b>	<b>100.0</b>
Waren- und Materialaufwand		-1 203 053	-58.0	-1 225 298	-58.5
Personalaufwand	9	-246 376	-11.9	-261 091	-12.5
Übriger Betriebsaufwand	10	-496 717	-23.9	-487 688	-23.3
Abschreibungen und Wertminderungen	20, 21	-54 698	-2.6	-55 358	-2.6
Sonstiger Ertrag	11	7 623	0.4	10 977	0.5
Sonstiger Aufwand	11	-3 017	-0.1	-4 235	-0.2
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>8</b>	<b>79 014</b>	<b>3.8</b>	<b>72 263</b>	<b>3.4</b>
Finanzaufwand	12	-13 484	-0.6	-16 733	-0.8
Finanzertrag	13	2 931	0.1	1 509	0.1
<b>Gewinn vor Ertragsteuern</b>		<b>68 462</b>	<b>3.3</b>	<b>57 040</b>	<b>2.7</b>
Ertragsteuern	14	-11 343	-0.5	5 439	0.3
<b>Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen</b>		<b>57 118</b>	<b>2.8</b>	<b>62 479</b>	<b>3.0</b>
Reingewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	7	31	0.0	924	0.0
<b>Reingewinn</b>		<b>57 150</b>	<b>2.8</b>	<b>63 402</b>	<b>3.0</b>
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		52 350	2.5	58 602	2.8
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 800	0.2	4 800	0.2
<b>Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber</b>		<b>57 150</b>	<b>2.8</b>	<b>63 402</b>	<b>3.0</b>
<i>Gewinn je Aktie</i>					
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	15.26		17.27	
aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	0.01		0.28	
<b>aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)</b>	<b>15</b>	<b>15.27</b>		<b>17.55</b>	

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 75 bis Seite 134 sind Bestandteil der Konzernrechnung.



## KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG

	Erläuterungen	2017	2016
<b>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000</b>			
<b>Reingewinn</b>		<b>57 150</b>	<b>63 402</b>
Versicherungsmathematische Verluste vor Ertragsteuern	28	- 1 783	- 687
Ertragsteuern	28	357	- 334
<b>Positionen, die nicht erfolgswirksam umgegliedert werden</b>		<b>- 1 426</b>	<b>- 1 021</b>
Cash Flow Hedge		1 701	5 095
Umrechnungsdifferenzen		25 847	- 5 187
<b>Positionen, die bei Erfüllung bestimmter Bedingungen erfolgswirksam umgegliedert werden</b>		<b>27 548</b>	<b>- 92</b>
<b>Sonstiges Gesamtergebnis</b>		<b>26 122</b>	<b>- 1 114</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>83 272</b>	<b>62 288</b>
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		78 472	57 488
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 800	4 800
<b>Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber</b>		<b>83 272</b>	<b>62 288</b>

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

Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus fortgeführten Geschäftsbereichen		78 441	58 461
Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen		31	- 972
<b>Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre</b>		<b>78 472</b>	<b>57 488</b>

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 75 bis Seite 134 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

## KONSOLIDIERTE BILANZ

### AKTIVEN

	Erläuterungen	31.12.2017	%	31.12.2016	%
in CHF 000					
<i>Umlaufvermögen</i>					
Flüssige Mittel	16	152 515		159 381	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17	71 268		45 256	
Warenvorräte	18	154 537		146 698	
Laufende Ertragsteuerforderungen		1 557		2 131	
Übrige kurzfristige Forderungen	19	54 567		52 764	
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>434 443</b>	<b>30.8%</b>	<b>406 230</b>	<b>34.8%</b>
<i>Anlagevermögen</i>					
Sachanlagen	20	227 894		221 514	
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	21	707 849		469 010	
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures		50		50	
Finanzanlagen	23	23 197		31 809	
Aktive latente Steuern	14	15 474		38 624	
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>974 465</b>	<b>69.2%</b>	<b>761 008</b>	<b>65.2%</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>1 408 908</b>	<b>100.0%</b>	<b>1 167 238</b>	<b>100.0%</b>

**PASSIVEN**

	Erläuterungen	31.12.2017	%	31.12.2016	%
in CHF 000					
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	24	216 660		726	
Passive derivative Finanzinstrumente	31	1 035		0	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	25	143 339		136 557	
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		7 102		9 854	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	26	101 257		87 737	
<b>Total kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>469 394</b>	<b>33.3 %</b>	<b>234 874</b>	<b>20.1 %</b>
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>					
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	24	190 554		363 927	
Langfristige Pensionsverpflichtungen	28	307		310	
Langfristige Rückstellungen	27	3 562		10 562	
Passive latente Steuern	14	7 166		26 689	
<b>Total langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>201 589</b>	<b>14.3 %</b>	<b>401 488</b>	<b>34.4 %</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>670 983</b>	<b>47.6 %</b>	<b>636 362</b>	<b>54.5 %</b>
<i>Eigenkapital</i>					
Aktienkapital	35	3 990		3 436	
Eigene Aktien		-17 110		-18 345	
Hybrid-Eigenkapital		119 098		119 098	
Marktwertanpassung Finanzinstrumente		-288		-1 988	
Gewinnreserven		697 932		520 220	
Kumulative Umrechnungsdifferenzen		-65 698		-91 545	
<b>Eigenkapital der Valora Holding AG</b>		<b>737 924</b>	<b>52.4 %</b>	<b>530 875</b>	<b>45.5 %</b>
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>737 924</b>	<b>52.4 %</b>	<b>530 875</b>	<b>45.5 %</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>1 408 908</b>	<b>100.0 %</b>	<b>1 167 238</b>	<b>100.0 %</b>

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 75 bis Seite 134 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

## KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG

	Erläuterungen	2017	2016
<b>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000</b>			
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>		<b>79 014</b>	<b>72 263</b>
<i>Elimination nicht zahlungswirksamer Transaktionen im Betriebsergebnis (EBIT)</i>			
Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen	20	42 436	42 950
Abschreibung immaterielles Anlagevermögen	21	12 262	12 407
Gewinne aus Verkauf von Anlagevermögen, netto	11	-1 929	-447
Anteilsbasierte Vergütung	29	2 758	1 983
Auflösung von Rückstellungen	27	0	-361
(Abnahme)/Zunahme Pensionsverpflichtungen		-1 813	3 427
Sonstige nicht zahlungswirksame Transaktionen		2 215	2 767
Zunahme/(Abnahme) übrige langfristige Verbindlichkeiten		-411	58
<i>Veränderung des betrieblichen Nettoumlaufvermögens ohne die Effekte aus Kauf und Verkauf von Geschäftseinheiten</i>			
Zunahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-13 784	-4 132
Zunahme Warenvorräte		-2 303	-3 151
Abnahme übriges Umlaufvermögen		7 945	764
Zunahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2 502	624
Abnahme übrige Verbindlichkeiten		-2 786	-556
<b>Betriebliche Netto-Einnahmen</b>		<b>126 105</b>	<b>128 596</b>
Bezahlte Zinsen		-9 573	-14 877
Ertragsteuerzahlungen		-5 340	-2 391
Erhaltene Zinsen		2 983	1 607
Erhaltene Dividenden		34	55
<b>Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche</b>		<b>114 209</b>	<b>112 990</b>
Netto-Einnahmen/(Ausgaben) aus operativer Tätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		355	-459
<b>Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit</b>		<b>114 564</b>	<b>112 531</b>
<i>Geldflüsse aus Investitionstätigkeit</i>			
Investitionen in Sachanlagen	20	-47 033	-39 306
Einnahmen aus Verkauf von Sachanlagen	20	21 011	5 807
Einnahmen aus Verkauf von Renditeliegenschaften		0	525
Erwerb von Tochtergesellschaften, abzüglich erworbener flüssiger Mittel	6	-233 145	-948
Veräusserung von Tochtergesellschaften, abzüglich veräusserter flüssiger Mittel	6, 7	0	12 597
Erwerb von Finanzanlagen		-4 690	0
Veräusserung von Finanzanlagen		1 861	1 501
Erwerb von übrigen immateriellen Werten	21	-6 421	-7 447
Einnahmen aus Verkauf von übrigen immateriellen Werten	21	296	24
<b>Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche</b>		<b>-268 122</b>	<b>-27 247</b>

	Erläuterungen	2017	2016
<b>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000</b>			
<i>Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit</i>			
Aufnahme/(Zahlung) von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten, netto	24	19 794	-3 244
Aufnahme von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	24	110	79 001
Zahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	24	-142	-79 287
Kauf eigener Aktien		-14 787	-9 629
Verkauf eigener Aktien		19 654	16 681
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber		-4 800	-4 800
Dividenden an Aktionäre der Valora Holding AG		-42 047	-41 636
Erhöhung Eigenkapital der Valora Holding AG		165 760	0
<b>Netto-Einnahmen/(Ausgaben) aus Finanzierungstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche</b>		<b>143 541</b>	<b>-42 914</b>
Netto-Einnahmen aus Finanzierungstätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		0	459
<b>Netto-Einnahmen/(Ausgaben) aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>143 541</b>	<b>-42 455</b>
<b>Netto-(Abnahme)/Zunahme flüssige Mittel</b>		<b>-10 017</b>	<b>42 829</b>
Währungseinfluss auf flüssige Mittel		3 150	-434
Flüssige Mittel Anfang Jahr		159 381	116 985
<b>Flüssige Mittel Ende Jahr</b>	<b>16</b>	<b>152 515</b>	<b>159 381</b>

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 75 bis Seite 134 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

## KONSOLIDIERTER EIGENKAPITALNACHWEIS

### Eigenkapital

in CHF 000	Eigenkapital der Valora Holding AG								Total Eigenkapital
	Aktienkapital	Eigene Aktien	Hybrid-Eigenkapital	Marktwert-anpassung Finanz-instrumente	Gewinnreserven	Kumulative Umrechnungs-differenzen	Total Eigenkapital der Valora Holding AG	Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital	
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	<b>3 436</b>	<b>-26 849</b>	<b>119 098</b>	<b>-7 083</b>	<b>503 745</b>	<b>-86 359</b>	<b>505 988</b>	<b>27</b>	<b>506 015</b>
Reingewinn					63 402		63 402		63 402
Sonstiges Gesamtergebnis				5 095	-1 022	-5 187	-1 114		-1 114
<b>Gesamtergebnis</b>				<b>5 095</b>	<b>62 380</b>	<b>-5 187</b>	<b>62 288</b>		<b>62 288</b>
Anteilsbasierte Vergütung					1 983		1 983		1 983
Dividende an Aktionäre					-41 636		-41 636		-41 636
Zugang eigener Aktien		-9 629					-9 629		-9 629
Abgang eigener Aktien		18 133			-1 452		16 681		16 681
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					-4 800		-4 800		-4 800
Abgang nicht beherrschende Anteile								-27	-27
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	<b>3 436</b>	<b>-18 345</b>	<b>119 098</b>	<b>-1 988</b>	<b>520 219</b>	<b>-91 545</b>	<b>530 875</b>	<b>0</b>	<b>530 875</b>
Reingewinn					57 150		57 150		57 150
Sonstiges Gesamtergebnis				1 701	-1 426	25 847	26 121		26 121
<b>Gesamtergebnis</b>				<b>1 701</b>	<b>55 723</b>	<b>25 847</b>	<b>83 271</b>	<b>0</b>	<b>83 271</b>
Anteilsbasierte Vergütung					2 758		2 758		2 758
Dividende an Aktionäre					-42 047		-42 047		-42 047
Zugang eigener Aktien		-14 787					-14 787		-14 787
Abgang eigener Aktien		16 022			874		16 896		16 896
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					-4 800		-4 800		-4 800
Eigenkapitalerhöhung	554				165 206		165 760		165 760
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>3 990</b>	<b>-17 110</b>	<b>119 098</b>	<b>-288</b>	<b>697 932</b>	<b>-65 698</b>	<b>737 924</b>	<b>0</b>	<b>737 924</b>

Die direkt der Eigenkapitalerhöhung zuordenbaren Transaktionskosten belaufen sich auf insgesamt CHF 6.1 Mio. Die Erläuterungen im Anhang von Seite 75 bis Seite 134 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

## ANHANG DER KONZERNRECHNUNG

### 1 INFORMATIONEN ZUM KONZERN

Valora ist ein international tätiger Retailkonzern. Die Muttergesellschaft Valora Holding AG mit Sitz in Muttenz, Schweiz, ist an der SIX Swiss Exchange kotiert. Valora betreibt im Geschäftssegment Retail kleinflächige Convenience-Verkaufsformate an Hochfrequenzlagen und verfügt im Geschäftssegment Food Service über eine integrierte Wertschöpfungskette, welche von der Produktion von Laugenbackwaren bis zum Vertrieb an Zwischenhändler (B2B) oder in Form des Betriebs von Takeaway-Konzepten (B2C) reicht. Die Konzernrechnung der Valora für das Geschäftsjahr 2017 ist vom Verwaltungsrat am 26. Februar 2018 freigegeben worden. Sie unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung am 13. April 2018.

### 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. 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 ist ein Unternehmen, das gemeinschaftlich geführt wird.

**Konsolidierungskreis.** Eine Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften ist in Erläuterung 37 aufgeführt.

**Änderungen im Konsolidierungskreis.** Valora hat per 26. Oktober 2017 100% der BackWerk GmbH mit Sitz in Essen, Deutschland übernommen.

Am 26. Januar 2017 hat Valora den Produzenten von Laugenbackwaren Pretzel Baron, mit Sitz in Cincinnati Ohio/USA, erworben. Pretzel Baron produziert Tiefkühl-Laugenbackwaren auf hohem Qualitätsniveau und besitzt eine eigene, ausbaubare Produktionsstätte.

Per 30. August 2016 hat Valora den Verkauf des Logistik- und Distributionsgeschäfts von Naville abgeschlossen.

Valora hat per 30. Juni 2016 100% der Anteile an CDM Buffet SA mit Sitz in Lausanne erworben.

Zusätzliche Informationen zu diesen Transaktionen sind in Erläuterung 6 ersichtlich.

### 3 ÄNDERUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

*Umgesetzte International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen.* Seit dem 1. Januar 2017 sind Änderungen in IAS 12 (Ansatz aktiver latenter Steuern auf unrealisierte Verluste) und IAS 7 (zusätzliche Angabepflichten im Zusammenhang mit dem Ausweis von Finanzverbindlichkeiten in der Geldflussrechnung) angewendet worden. Diese Änderungen haben abgesehen von den zusätzlichen Offenlegungen in Erläuterung 24 keine wesentlichen finanziellen Auswirkungen.

*Künftige Umsetzung von International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen.* Noch nicht angewendet wurden die Änderungen und Interpretationen, welche in zukünftigen Rechnungslegungsperioden in Kraft treten werden und sind für die Gruppe verpflichtend anzuwenden:

*IFRS 9.* Finanzinstrumente, ab 1. Januar 2018 verpflichtend anzuwenden.

Mit dem Standard wurden neue Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften für Finanzinstrumente eingeführt. Valora wird das neue Wertberichtigungsmodell (expected loss model) mittels vereinfachtem Ansatz auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen anwenden. Die Anwendung der Hedge Accounting Bestimmungen werden erwartungsgemäss keine wesentlichen Auswirkungen haben. Neu müssen unter IFRS 9 die als zur Veräusserung gehaltenen Finanzinstrumente bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten umgegliedert werden, da diese Kategorie wegfällt.

*IFRS 15.* Erlöse aus Verträgen mit Kunden, verbindlich anzuwenden ab 1. Januar 2018.

Mit diesem Standard wird ein neues verbindliches 5 Schritte Modell eingeführt, nach dem sich die Umsatzrealisation richtet. Der Umsatz wird zum Zeitpunkt erfasst, an dem die Verfügungsgewalt über die Güter auf den Kunden übertragen wird oder die Dienstleistungen an den Kunden vereinbarungsgemäss erbracht wurde. Im Folgenden werden die erwarteten Auswirkungen dargestellt, die jedoch nicht abschliessend beurteilt worden sind.

Aus dem Verkauf von Handelswaren und selbst hergestellten Produkten werden keine Änderungen aus der Umstellung auf IFRS 15 erwartet. Der Umsatzerlös wird zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem die Beherrschung über die Güter oder Dienstleistungen auf den Kunden übergeht. Die Höhe des Umsatzes ergibt sich aus der erhaltenen Gegenleistung abzüglich jeglicher Reduktionen wie Rabatte, Erlösschmälerungen, Kreditkartengebühren und anderen vereinbarten Erlösschmälerungen. Nach aktueller Einschätzung hat Valora keine Verfügungsgewalt über die in Franchisebetrieben an den Endkunden verkauften Waren und betrachtet sich deshalb als Agent. Franchisegebühren werden folglich als Kommission erfasst. Aus der IFRS 15 Umstellung erwartet Valora keine Änderungen. Inwieweit Mieterträge aus Franchiseverträgen zukünftig als Sublease behandelt werden müssen, wird im Rahmen der IFRS 16 Analyse aktuell geprüft.

Umsatzerlöse aus Werbedienstleistungen und Listing Fees werden in erster Linie zeitraumbezogen erfasst. Aus der IFRS 15 Umstellung werden keine Änderungen erwartet.

Der Konzern wird den neuen Standard ab 1. Januar 2018 umsetzen und die modifiziert retrospektive Methode anwenden, so dass der kumulative Umstellungseffekt aus der Erstanwendung per 1. Januar 2018 in den Gewinnreserven erfasst wird und die Vorjahresperioden unverändert beibehalten werden. Insgesamt erwartet Valora keine wesentlichen Änderungen aus der Implementierung des Standards.

**IFRS 16.** IFRS 16 Leasing ersetzt IAS 17 und muss verbindlich ab dem 1. Januar 2019 angewendet werden. Unter dem neuen Rechnungslegungsmodell erfasst der Leasingnehmer für die meisten Leasingvereinbarungen ein Nutzungsrecht und eine Leasingverbindlichkeit.

Die Rechnungslegung des Leasinggebers bleibt im Wesentlichen unverändert, so dass weiterhin zwischen Operating und Finanzleasing unterschieden wird.

Die Summe der undiskontierten, zukünftigen Mietverpflichtungen, offengelegt in Fussnote 30, geben einen Hinweis auf die Auswirkungen, die sich aus der Anwendung von IFRS 16 auf die Konzernbilanz ergeben können.

Valora hat zur Standortsicherung der Verkaufsstellen eine Vielzahl von Mietverträgen mit variablen, umsatzabhängigen Mietkomponenten und Fixmieten abgeschlossen. Der Barwert der Fixmieten wird als Nutzungsrecht aktiviert und in gleicher Höhe eine Leasingverbindlichkeit passiviert, was zu folgenden Auswirkungen führt:

- Zunahme der Bilanzsumme, insbesondere des Sachanlagevermögens und der Leasingverbindlichkeit
- Zunahme der Abschreibung, die mit einer erheblichen Reduktion des betrieblichen Miet- und Leasingaufwandes einhergeht

Darüber hinaus wurde eine erhebliche Anzahl von Untermietverträgen mit Franchisenehmern abgeschlossen. Valora prüft aktuell, ob und in welchem Umfang diese Untermietverträge als Finanzleasing unter IFRS 16 eingestuft werden müssen. Das hätte Anpassungen in der Bewertung und im Ausweis der damit verbundenen Vermögenswerte und entsprechend Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung zur Folge.

Die oben beschriebenen Anpassungen in der Bewertung und im Ausweis wirken sich auch auf die Geldflussrechnung aus.

Valora wird die modifizierte retrospektive Methode anwenden, bei der der kumulative Umstellungseffekt aus der Erstanwendung per 1. Januar 2019 in den Gewinnreserven erfasst wird und die Vorjahre unverändert beibehalten werden. Darüber hinaus geht der neue Standard mit erheblichen zusätzlichen Offenlegungspflichten einher.

**Sonstige Standards und Interpretationen (IFRIC 22, IFRIC 23).** Sonstige Standards und Interpretationen wurden veröffentlicht, werden jedoch voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Rechnungslegung haben.

#### 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 Bewegungspositionen der sonstigen Gesamtergebnisrechnung 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 (im sonstiges Gesamtergebnis) erfasst und separat ausgewiesen.

*Umrechnungskurse der für Valora bedeutenden Fremdwährungen*

	Durchschnittskurs 2017	Schlusskurs 31.12.2017	Durchschnittskurs 2016	Schlusskurs 31.12.2016
Euro, 1 EUR	1.112	1.170	1.090	1.072
US-Dollar, 1 USD	0.985	0.974	0.986	1.019

*Rundungen.* Aufgrund von Rundungen können sich im vorliegenden Bericht bei Summenbildungen und bei der Berechnung von Prozentangaben geringfügige Abweichungen ergeben.

*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. Selbst hergestellte Produkte werden erfasst, wenn die Waren geliefert wurden, der Kunde diese angenommen hat und genügend Sicherheit besteht, dass der Betrag vereinnahmt werden kann. Hergestellte Produkte werden teilweise mit einem Rückgaberecht verkauft, so dass die Nettoumsatzerlöse um den geschätzten Anteil der Rückgaben, basierend auf Erfahrungswerten und anderen Schätzungen, gekürzt werden. Erlöse aus Verkaufsförderungen und Platzierungsgebühren werden dann erfasst, wenn der Vertrag erfüllt wird. Erlöse aus Franchiseverträgen und anderen Vereinbarungen sowie Erlöse aus mit Franchisenehmern geschlossene Mietverträge werden als Nettoumsatzerlös ausgewiesen. Die im Rahmen der Kreditvergabe und Kreditvermittlung erzielten Erträge werden ebenfalls unter Nettoumsatzerlösen 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 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 aktive latente Steuern beziehungsweise passive latente Steuern bilanziert. Aktive latente Steuern 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 gelten werden, in welcher das Aktivum realisiert oder die Verbindlichkeit beglichen sein wird. Passive latente Steuern auf temporären Differenzen wer-

den generell erfasst. Steuerforderungen und Steuerverbindlichkeiten werden miteinander verrechnet, wenn sie sich auf das gleiche Steuersubjekt beziehen und ein durchsetzbares Recht zu ihrer Verrechnung besteht. Veränderungen der aktiven latenten Steuern und passiven latenten Steuern 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.

*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. 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 Halb- und Fertigfabrikate zu Herstellungskosten, alle anderen Vorräte zu gleitenden Durchschnittskosten bewertet. Unverkäufliche beziehungsweise Vorräte mit tiefer Umschlagshäufigkeit werden unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten teil- oder vollwertberichtigt.

*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. 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.

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

	Jahre
Land	keine Abschreibung
Gebäude und Gebäudekomponenten	20–40
Maschinen, Einrichtungen, Installationen und Mobiliar	6–10
Fahrzeuge	5
EDV-Hardware	3–5

**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.

**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.

**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.

Abschreibungen 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 Abschreibung

**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 Abschreibung 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. Der Goodwill wird 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 sämtliche 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 Effektivzinsmethode 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 Finanzinstrumente 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 beitragsorientierte 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). Wenn verlustbringende Verträge analysiert werden, beurteilt Valora die Gewinnsituation bei jeder Verkaufsstelle. Wird bei einer Verkaufsstelle ein andauernder negativer Gewinnbeitrag erwartet, wird in der Folge der Buchwert der Sachanlagen dieser Verkaufsstelle teilweise oder vollständig wertgemindert.

*Goodwill, Markenrechte und übrige immaterielle Anlagen (Franchiseverträge).* Der Goodwill und die Markenrechte werden 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 Diskontierungssatz beeinflusst.

Der Buchwert der Franchiseverträge (BackWerk) wird jährlich auf Impairment getestet. Wenn immer Anzeichen für ein Impairment bei einem spezifischen Vertrag auftreten, wird der erzielbare Betrag nach der DCF-Methode (discounted Cash Flow) bestimmt. Bei Verlängerungsoptionen wird angenommen, dass sie ausgeübt werden und entsprechend sind sie vollständig berücksichtigt worden.

*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 Gehaltsentwicklung der Versicherten (vgl. Erläuterung 28). Die tatsächliche Entwicklung kann wesentlich von den getroffenen Annahmen abweichen.

*Aktive latente Steuern.* Nach IFRS sind für steuerlich abzugsfähige Verlustvorträge aktive latente Steuern 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.

## 6 AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTSEINHEITEN

### *Transaktionen im 2017.*

*Akquisition BackWerk.* Valora hat per 26. Oktober 2017 100 % der BackWerk GmbH mit Sitz in Essen, Deutschland erworben. Das Food Service Unternehmen unterhält ein Franchise Netzwerk von über 340 Shops hauptsächlich in Deutschland, Österreich und den Niederlanden. Diese Akquisition ermöglicht es Valora, durch bedeutende Umsatz- und Margen-Synergien neues Wachstumspotential in ihrem Kerngeschäft zu erschliessen und ihre Präsenz im deutschen Markt erheblich zu erweitern.

### *Erworbene Nettoaktiven, Kaufpreisleistung, Geldabfluss*

	BackWerk Fair Value (provisorisch)
in CHF 000	
Umlaufvermögen	23 414
Immaterielle Anlagen	58 135
Übriges Anlagevermögen	6 947
Aktive latente Steuern	4 201
Kurzfristiges Fremdkapital	- 5 223
Übriges langfristiges Fremdkapital	- 11 951
<b>= Erworbene Nettoaktiven</b>	<b>75 523</b>
Goodwill aus Unternehmenserwerb	159 096
<b>= Kaufpreisleistung</b>	<b>234 619</b>
Ausstehender Kaufpreis	1 162
Erworbene flüssige Mittel	10 360
<b>= Geldabfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften</b>	<b>223 096</b>

Der Marktwert der immateriellen Anlagen von CHF 58 Mio. beinhalten Franchise Verträge und sind mit der Multiperiod Excess Earnings Methode berechnet worden. Die immateriellen Anlagen werden nach der linearen Methode über die geschätzten wirtschaftlichen Nutzungsdauer abgeschrieben.

Der Goodwill von CHF 159.1 Mio. ergibt sich aus den nicht aktivierungsfähigen Anteilen des Kaufpreises für erwartete Umsatz- und Margen-Synergien und die übernommenen Mitarbeitenden. Der ausgewiesene Goodwill ist steuerlich nicht abzugsfähig.

Das Umlaufvermögen beinhaltet Forderungen mit einem Verkehrswert von CHF 10.6 Mio. Der Gesamtbetrag an Forderungen beträgt CHF 15.8 Mio.

Ab Akquisitionszeitpunkt trug BackWerk einen Nettoumsatzerlös von CHF 11.0 Mio. sowie einen unwesentlichen Betrag zum Konzernergebnis bei. Wäre die Akquisition per 1. Januar 2017 erfolgt, hätte ein Nettoumsatzerlös von CHF 61.8 Mio sowie ein unwesentlicher Beitrag zum Konzernergebnis resultiert.

Der Goodwill wurde noch keinem Segment zugeordnet.

Die direkt der Akquisition zuordenbaren Transaktionskosten belaufen sich auf insgesamt CHF 4.1 Mio. und sind als übriger Betriebsaufwand erfasst worden (Verwaltungs- und Administrationsaufwand).

Die Kaufpreisleistung des Erwerbs betrug CHF 234.6 Mio., wovon CHF 233.4 Mio. bezahlt wurden und CHF 1.2 Mio. als bedingte Gegenleistungen ausstehend sind. Die bedingte Gegenleistung ist abhängig von der Unterzeichnung bestimmter Mietverträge und ist bis spätestens 2020 fällig.

**Akquisition Pretzel Baron.** Am 26. Januar 2017 hat Valora den Produzenten von Laugenbackwaren Pretzel Baron, mit Sitz in Cincinnati Ohio/USA, erworben. Die Akquisition trägt zur internationalen Expansion von Valora und zu einem raschen Markteintritt in den USA bei. Pretzel Baron ermöglicht es Valora dank einer eigenen Produktionsstätte in den USA im wachsenden B2B-Markt zu expandieren.

**Erworbene Nettoaktiven, Kaufpreisleistung, Geldabfluss**

	Pretzel Baron Fair Value
in CHF 000	
Umlaufvermögen	157
Sachanlagen	7 419
<b>= Erworbene Nettoaktiven</b>	<b>7 576</b>
Goodwill aus Unternehmenserwerb	3 388
<b>= Kaufpreisleistung</b>	<b>10 964</b>
Ausstehender Kaufpreis	915
Erworbene flüssige Mittel	0
<b>= Geldabfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften</b>	<b>10 049</b>

Der Goodwill von CHF 3.4 Mio. ergibt sich aus den nicht aktivierungsfähigen Anteilen des Kaufpreises für übernommene Mitarbeitende, dem Markteintritt und erwarteten Synergien aus der Akquisition. Der Goodwill ist voraussichtlich vollumfänglich steuerlich abzugsfähig.

Die Kaufpreisleistung des Erwerbs betrug CHF 11.0 Mio., wovon CHF 10.0 Mio. bezahlt wurden und CHF 0.9 Mio. für eine Vereinbarung über bedingte Gegenleistungen (contingent consideration arrangement) ausstehend sind. Die bedingte Zahlung ist abhängig von der Erreichung von Absatzkennzahlen und wird im Jahr 2018 fällig. Der mögliche, undiskontierte

Mittelabfluss liegt zwischen null und maximal CHF 3.0 Mio. Die erfasste Verpflichtung von CHF 0.9 Mio. basiert auf der bestmöglichen Schätzung der Umsätze für das Geschäftsjahr 2017.

*Transaktionen im Jahr 2016.*

*Akquisition CDM Buffet SA.* Per 30. Juni 2016 schloss Valora den Kauf der CDM Buffet SA mit Sitz in Lausanne ab. Die Gesellschaft betreibt zwei Verkaufsstellen, welche Food Service zugeordnet wurden.

*Erworbene Nettoaktiven, Kaufpreisleistung, Geldabfluss*

	Fair value of CDM Buffet SA
in CHF 000	
Umlaufvermögen	1 544
Anlagevermögen	1 669
Kurzfristiges Fremdkapital	-432
Passive latente Steuern	-369
<b>= Erworbene Nettoaktiven</b>	<b>2 412</b>
Goodwill	0
<b>= Kaufpreisleistung</b>	<b>2 412</b>
Erworbene flüssige Mittel	-1 464
<b>= Geldabfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften</b>	<b>948</b>

CDM trug seit dem Erwerbszeitpunkt einen Nettoumsatzerlös von CHF 1.3 Mio. sowie einen Reingewinn von CHF 0.3 Mio. zum Konzernergebnis bei. Wäre die Akquisition per 1. Januar 2016 erfolgt, hätten der Nettoumsatz 2016 CHF 2.6 Mio. und der Reingewinn 2016 CHF 0.7 Mio. betragen.

Im Nachgang zur Akquisition wurde die CDM Buffet SA mit der Valora Schweiz AG fusioniert.

*Veräusserung Naville Distribution.* Valora hat die Devestition für das Logistik- und Distributionsgeschäft von Naville per 30. August 2016 abgeschlossen. Der Transaktionspartner war die 7Days Media Services GmbH.

*Veräusserte Nettoaktiven, Nettoverkaufspreis, Geldzufluss*

	30.08.2016
in CHF 000	
Umlaufvermögen	37 760
Immaterielles Anlagevermögen	38 259
Übriges Anlagevermögen	3 511
Kurzfristiges Fremdkapital	-37 087
Langfristiges Fremdkapital	-12 460
<b>= Veräusserte Nettoaktiven</b>	<b>29 983</b>
Ertrag aus Veräusserung Konzerngesellschaft	2 138
<b>= Nettoverkaufspreis</b>	<b>32 121</b>
Veräusserte flüssige Mittel	-11 754
<b>= Geldzufluss aus Veräusserungen von Tochtergesellschaften</b>	<b>20 367</b>

Im immateriellen Anlagevermögen ist der dem Distributionsgeschäft zugewiesene Goodwill in Höhe von TCHF 37 562 enthalten.

**7 NICHT WEITERGEFÜHRTE GESCHÄFTSBEREICHE**

*Transaktionen im Jahr 2016.*

*Valora Trade.* Per 1. Januar 2016 schloss Valora den Verkauf von Trade Germany an die Aurelius Gruppe ab.

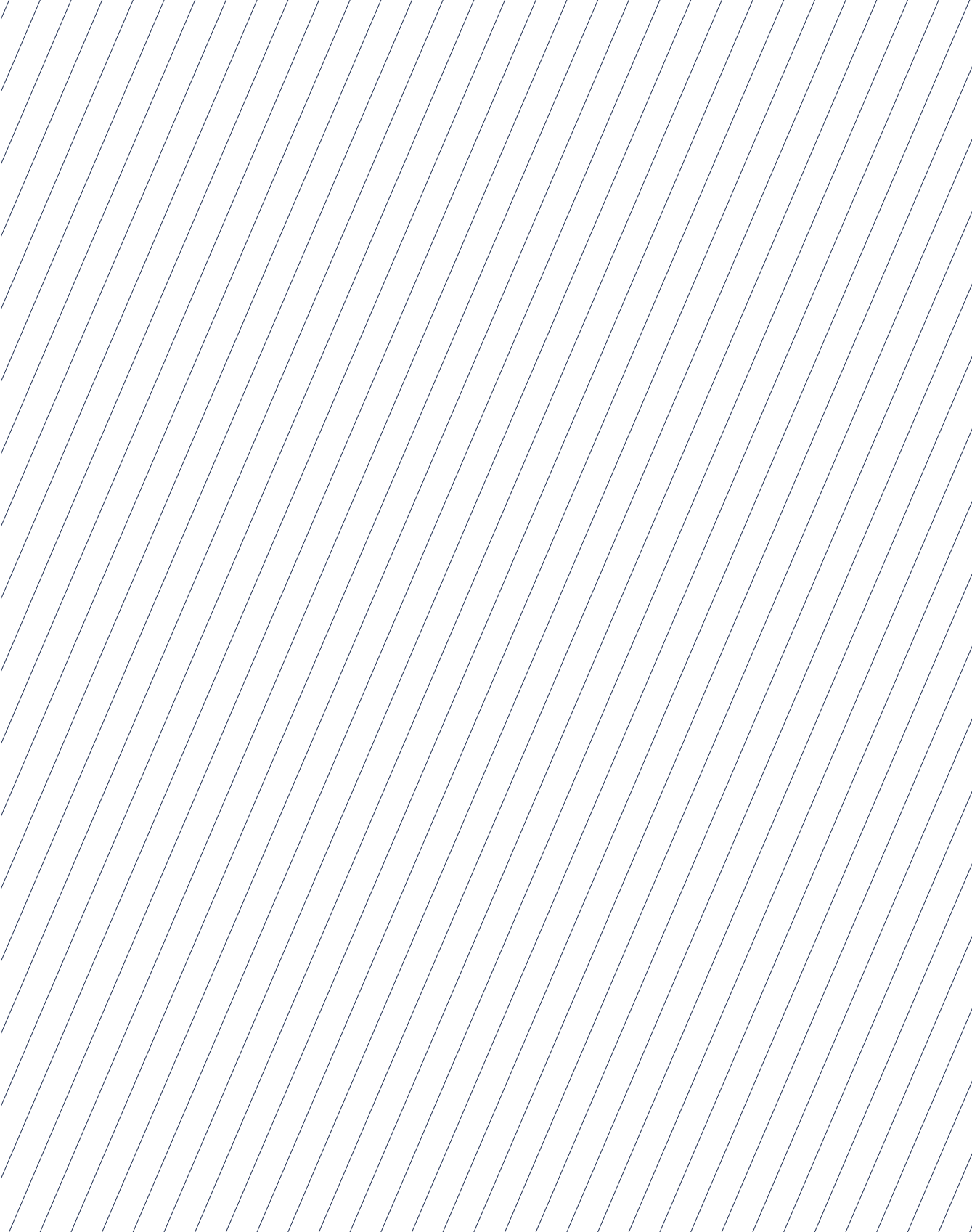
*Erfolgsrechnung des nicht weitergeführten Geschäftsbereichs 2017*

	2017	2016
<i>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000</i>		
Aufwendungen	-980	-1 488
Sonstige Erträge	1 011	489
<b>Betriebsergebnis (EBIT)</b>	<b>31</b>	<b>-999</b>
Gewinn aus Veräusserung	-	1 923
<b>Reingewinn des nicht weitergeführten Bereichs</b>	<b>31</b>	<b>924</b>

Die Aufwendungen beinhalten die Neubewertung der bedingten Kaufpreisleistung im Betrag von CHF 8.7 Mio. und der Gewährleistungsrückstellungen im Betrag von CHF 7.0 Mio. (siehe Fussnote 27 Rückstellungen). Zusätzlich konnte eine ausstehende Kaufpreisabgrenzung von CHF 0.7 Mio. ausgebucht werden. Die sonstigen Erträge beinhalten die Auflösung von Abgrenzungen und erhaltene Dividenden von einer assoziierten Gesellschaft für die Jahre 2015 und 2016.

Die Aufwendungen in 2016 umfassen im Wesentlichen im Verlauf des Jahres erfasste Veräusserungskosten der Division Trade sowie vertragliche Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit dem Verkauf stehen. In den sonstigen Erträgen enthalten ist die Auflösung einer Gewährleistungsrückstellung (siehe Erläuterung 27).





## 8 SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die Valora Gruppe ist ein international tätiger Retailkonzern, 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 unter anderem mit den Formaten k kiosk, k presse+buch, avec, P&B, ServiceStore DB sowie CIGO auf.

*Food Service* Food Service verfügt über eine integrierte Wertschöpfungskette, welche von der Produktion von Laugenbackwaren bis zum Vertrieb an Zwischenhändler (B2B) oder in Form des Betriebs von Takeaway-Konzepten (B2C) reicht. Die Produktion von Laugen- und anderen Backwaren erfolgt durch Ditsch/Brezelkönig in Deutschland und der Schweiz, sowie durch Pretzel Baron in den USA. Der Verkauf erfolgt sowohl an eigenen Verkaufsstellen (Agenturen) in Deutschland, Frankreich, Österreich und der Schweiz, als auch über den Grosshandel. Ein weiterer Bestandteil des Segments bildet der neu erworbene Vertriebskanal BackWerk, welcher Verkaufsstellen in Deutschland, Österreich, den Niederlanden und der Schweiz beinhaltet. Das Segment umfasst zudem das gastronomische Betriebskonzept Caffè Spettacolo, eine der führenden Kaffeebarketten in der Schweiz.

*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. Die Segmentverbindlichkeiten umfassen die in Erläuterung 24 aufgeführten Finanzierungsinstrumente.

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 und die immateriellen Anlagen (Zugänge ohne Konsolidierungskreisänderungen). Die interne und externe Berichterstattung basiert auf den gleichen Bewertungsgrundsätzen.

*Segmentinformationen*

2017

	Valora Retail	Food Service	Übrige	Elimination	Total Konzern
in CHF 000					
<i>Nettoumsatzerlöse</i>					
<b>Total</b>	<b>1 785 118</b>	<b>286 703</b>	<b>3 430</b>	<b>0</b>	<b>2 075 251</b>
Mit Dritten	1 785 118	286 703	3 430	0	2 075 251
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>					
<b>Total</b>	<b>70 109</b>	<b>26 184</b>	<b>- 17 279</b>	<b>0</b>	<b>79 014</b>
Abschreibungen und Wertminderungen	32 775	18 495	3 428	0	54 698
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>					
<b>Total</b>	<b>31 284</b>	<b>20 456</b>	<b>982</b>	<b>0</b>	<b>52 723</b>
<i>Segmentaktiven</i>					
<b>Total</b>	<b>663 693</b>	<b>724 554</b>	<b>575 176</b>	<b>-554 516</b>	<b>1 408 908</b>
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>					
<b>Total</b>	<b>270 340</b>	<b>341 506</b>	<b>613 653</b>	<b>-554 516</b>	<b>670 983</b>

Die mit Dritten erzielten Nettoumsatzerlöse beinhalten CHF 1 710 Mio. aus dem Verkauf von Waren, CHF 134 Mio. aus der Erbringung von Dienstleistungen und CHF 231 Mio. aus dem Verkauf selbst hergestellter Produkte. In den Abschreibungen und Wertminderungen sind Wertminderungen des Segments Valora Retail in Höhe von CHF 1.3 Mio. und Wertminderungen des Segments Food Services in Höhe von CHF 0.4 Mio. enthalten.

2016

	Valora Retail	Food Service	Übrige	Elimination	Total Konzern
in CHF 000					
<i>Nettoumsatzerlöse</i>					
<b>Total</b>	<b>1 833 763</b>	<b>259 279</b>	<b>1 914</b>	<b>0</b>	<b>2 094 956</b>
Mit Dritten	1 833 763	259 279	1 914	0	2 094 956
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>					
<b>Total</b>	<b>59 646</b>	<b>26 854</b>	<b>- 14 237</b>	<b>0</b>	<b>72 263</b>
Abschreibungen und Wertminderungen	34 793	15 604	4 960	0	55 358
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>					
<b>Total</b>	<b>24 804</b>	<b>19 582</b>	<b>4 566</b>	<b>0</b>	<b>48 952</b>
<i>Segmentaktiven</i>					
<b>Total</b>	<b>659 105</b>	<b>431 306</b>	<b>421 091</b>	<b>- 344 264</b>	<b>1 167 238</b>
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>					
<b>Total</b>	<b>317 961</b>	<b>165 619</b>	<b>497 047</b>	<b>- 344 264</b>	<b>636 362</b>

Die mit Dritten erzielten Nettoumsatzerlöse beinhalten CHF 1 753 Mio. aus dem Verkauf von Waren, CHF 128 Mio. aus der Erbringung von Dienstleistungen und CHF 213 Mio. aus dem Verkauf selbst hergestellter Produkte. In den Abschreibungen und Wertminderungen sind Wertminderungen des Segments Valora Retail in Höhe von CHF 2.4 Mio. und Wertminderungen des Segments Food Services in Höhe von CHF 0.5 Mio. enthalten.

*Segmentinformation nach Regionen*

**2017**

	Schweiz	Deutschland	Übrige Länder	Total Konzern
in CHF 000				
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 349 568	619 047	106 636	2 075 251
Langfristige Vermögenswerte	310 162	605 806	19 774	935 743

**2016**

	Schweiz	Deutschland	Übrige Länder	Total Konzern
in CHF 000				
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 429 682	567 107	98 166	2 094 956
Langfristige Vermögenswerte	338 318	347 710	4 496	690 524

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

**9 PERSONALAUFWAND**

	2017	2016
in CHF 000		
Löhne und Gehälter	198 850	206 445
Sozialaufwand	32 992	38 748
Anteilsbasierte Vergütungen	2 758	1 983
Übriger Personalaufwand	11 776	13 914
<b>Total Personalaufwand</b>	<b>246 376</b>	<b>261 091</b>
Personalbestand in Vollzeitstellen per 31.12.	4 265	4 228

Der Sozialaufwand enthält Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne von TCHF 181 (2016: TCHF 184). Der übrige Personalaufwand enthält insbesondere an Personalvermittler bezahlte Vergütungen für Temporärpersonal und Aufwand für Ausbildung und Personalrekrutierung. Die Reduktion des Personalaufwands ist durch die Veräusserung der Naville Distribution im August 2016 sowie dem weiteren Ausbau des Agenturnetzwerks verursacht worden und durch die Akquisition von BackWerk, welche Ende Oktober 2017 erfolgte, nur in geringem Umfang kompensiert worden.

## 10 ÜBRIGER BETRIEBSAUFWAND

	2017	2016
in CHF 000		
Miete	168 879	166 059
Liegenschaftsaufwand	8 900	7 933
Mietnebenkosten	26 452	28 356
Agenturgebühren	156 692	153 438
Versicherungen	1 657	1 338
Kommunikation und IT	26 167	27 296
Werbung und Verkauf	15 511	15 076
Versand und Spedition	32 710	33 398
Verwaltung und Administration	28 337	24 157
Kapital- und sonstige Steuern	843	1 212
Übriges operating Leasing	2 416	2 386
Sonstiger Betriebsaufwand	28 153	27 038
<b>Total übriger Betriebsaufwand</b>	<b>496 717</b>	<b>487 688</b>

Der Anstieg des übrigen Betriebsaufwands erklärt sich durch die Akquisition von BackWerk (insbesondere durch die Akquisitionskosten) und durch die Umstellung von Verkaufsstellen auf das Agenturmodell und den dadurch gestiegenen Aufwendungen für Agenturgebühren.

## 11 SONSTIGER ERTRAG UND SONSTIGER AUFWAND

	2017	2016
in CHF 000		
Mieterträge	573	954
Gewinne aus Verkauf von Anlagevermögen	3 593	796
Übrige Erträge	3 458	9 226
<b>Total sonstiger Ertrag</b>	<b>7 623</b>	<b>10 976</b>

Der Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen stammt im Wesentlichen aus dem Verkauf des Gebäudes «La Praille» in Genf.

Die übrigen Erträge in 2017 enthalten im Wesentlichen Auflösung von langfristigen Verbindlichkeiten und Rückerstattungen. In 2016 beinhaltet diese Position Weiterbelastungen für administrativen Leistungen zu Gunsten der veräusserten Divisionen Trade und Services.

	2017	2016
in CHF 000		
Verluste aus Abgang/Verkauf von Anlagevermögen	-1 663	-2 014
Übriger Aufwand	-1 353	-2 221
<b>Total sonstiger Aufwand</b>	<b>-3 017</b>	<b>-4 235</b>

**12 FINANZAUFWAND**

	2017	2016
in CHF 000		
Aufwand für Bankdarlehen und Verbindlichkeiten	5 813	9 376
Zinsen Anleihe	6 779	6 779
Zinsen Finanzleasing	9	39
Nettoverluste auf derivativen Finanzanlagen	883	0
Fremdwährungsverluste, netto	0	539
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>13 484</b>	<b>16 733</b>

Per 3. Mai 2016 wurde im Rahmen einer Umfinanzierung des Schuldscheindarlehens der Zins-Swap vollständig aufgelöst und der negative Wiederbeschaffungswert von TCHF 3 497 erfolgswirksam erfasst.

**13 FINANZERTRAG**

	2017	2016
in CHF 000		
Zinserträge aus flüssigen Mitteln, Darlehen und Forderungen	570	731
Zinserträge aus Finanzleasing	195	223
Nettogewinne aus derivativen Finanzinstrumenten	0	501
Dividenerträge aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen	34	55
Fremdwährungsgewinne, netto	2 132	0
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>2 931</b>	<b>1 509</b>

**14 ERTRAGSTEUERN**

Der Steueraufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2017	2016
in CHF 000		
Aufwand für laufende Ertragsteuern	2 884	2 235
Aufwand/(Ertrag) aus latenten Ertragsteuern	8 459	-7 674
<b>Total Ertragsteuern</b>	<b>11 343</b>	<b>-5 439</b>



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

	2017	2016
in CHF 000		
Gewinn vor Ertragsteuern	68 462	57 040
Erwarteter durchschnittlicher Konzernsteuersatz	19.8 %	23.4 %
<b>Ertragsteuern zum erwarteten Konzernsteuersatz</b>	<b>13 573</b>	<b>13 376</b>
Steuerlich nicht anerkannte Aufwendungen/nicht steuerbare Erträge	1 539	-4 601
Verwendung bisher nicht berücksichtigter Verlustvorträge	-2 644	-3 760
Periodenfremde Effekte auf laufenden Ertragsteuern	-337	-1 677
Bildung von Wertberichtigungen auf latenten Ertragsteuern	980	2 392
Auflösung von Wertberichtigungen auf aktiven latenten Steuern	-1 550	-10 009
Steuersatzänderungen	412	-19
Sonstige Effekte	-630	-1 141
<b>Total ausgewiesene Ertragsteuern</b>	<b>11 343</b>	<b>-5 439</b>
Effektiver Steuersatz	16.6 %	-9.5 %

Bei der Berechnung des erwarteten durchschnittlichen Konzernsteuersatzes werden die individuellen Steuersätze der Steuersubjekte gewichtet berücksichtigt. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der erwartete durchschnittliche Konzernsteuersatz reduziert, was auf die veränderte Zusammensetzung der Gewinne vor Ertragsteuern der operativen Gesellschaften zurückzuführen ist.

Die Veränderung der latenten Ertragsteuern ergibt sich wie folgt:

<i>Veränderung aktive/passive latente Steuern</i>	aktive latente Steuern	passive latente Steuern	Netto-Aktiven/ (Netto-Verbindlichkeiten)
in CHF 000			
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	<b>40 855</b>	<b>-34 138</b>	<b>6 717</b>
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	-389	8 063	7 674
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	0	-334	-334
Veränderung des Konsolidierungskreises	-1 691	-369	-2 060
Währungsumrechnungsdifferenzen	-151	89	-62
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	<b>38 624</b>	<b>-26 689</b>	<b>11 936</b>
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	-12 770	4 310	-8 460
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	0	357	357
Veränderung des Konsolidierungskreises	4 018	0	4 018
Saldierung	-16 286	16 286	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	1 888	-1 429	458
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>15 474</b>	<b>-7 166</b>	<b>8 309</b>

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

Die bilanzierten aktiven und passiven latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

<i>Aktive latente Steuern gemäss Ursprung der Differenz</i>	2017	2016
in CHF 000		
Umlaufvermögen	149	0
Sachanlagen	767	297
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	9 909	22 286
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	1 194	107
Steuerliche Verlustvorträge	21 075	16 435
<b>Total</b>	<b>33 094</b>	<b>39 125</b>
<i>Passive latente Steuern gemäss Ursprung der Differenz</i>		
Umlaufvermögen	- 15	- 3 409
Sachanlagen	- 3 117	- 3 580
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	- 19 976	- 18 440
Übriges Anlagevermögen	0	- 680
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	- 1 677	- 1 081
<b>Total</b>	<b>- 24 785</b>	<b>- 27 190</b>
<i>Ausweis in der Bilanz</i>		
Aktive latente Steuern	15 474	38 624
Passive latente Steuern	- 7 166	- 26 689
<b>Total aktive latente Steuern, netto</b>	<b>8 309</b>	<b>11 936</b>

Es bestehen Verlustvorträge von CHF 472.9 Mio. (2016: CHF 492.4 Mio.). Für CHF 311.1 Mio. (2016: CHF 440.7 Mio.) dieser Verlustvorträge wurden keine aktive latente Steuern gebildet, da deren Realisierung unwahrscheinlich ist. Diese Verlustvorträge verfallen im Wesentlichen nach mehr als 5 Jahren oder sind unverfallbar.

**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.

	2017	2016
in CHF 000		
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	57 118	62 479
Hybrid-Eigenkapitalgebern zurechenbarer Coupon	-4 800	-4 800
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	52 318	57 679
Reingewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	31	924
<b>Reingewinn aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre</b>	<b>52 350</b>	<b>58 604</b>
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien, Stück	3 427 949	3 339 499
Gewinn je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	15.26	17.27
<b>Gewinn je Aktie aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen (in CHF)</b>	<b>15.27</b>	<b>17.55</b>

In 2017 und 2016 bestanden keine verwässernden Effekte.

**16 FLÜSSIGE MITTEL**

	2017	2016
in CHF 000		
Barbestände und Sichtguthaben	152 515	159 381
<b>Total flüssige Mittel</b>	<b>152 515</b>	<b>159 381</b>
davon mit Verfügungsbeschränkung	8 355	2 986

**17 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN**

	2017	2016
in CHF 000		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	74 232	49 235
Wertberichtigungen	-2 964	-3 979
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>71 268</b>	<b>45 256</b>

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

	2017	2016
in CHF 000		
<b>Bestand am 1. Januar</b>	<b>3 979</b>	<b>5 656</b>
Erfolgswirksame Bildung von Wertberichtigungen	718	1 069
Erfolgswirksame Auflösung von Wertberichtigungen	-1 626	-1 080
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	-571	-1 591
Währungsumrechnungsdifferenzen	464	-75
<b>Bestand am 31. Dezember</b>	<b>2 964</b>	<b>3 979</b>

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

	2017	2016
in CHF 000		
Bis 10 Tage überfällig	4 079	5 079
Mehr als 10 Tage, aber weniger als einen Monat überfällig	6 866	3 770
Mehr als einen Monat, aber weniger als zwei Monate überfällig	112	565
Mehr als zwei Monate, aber weniger als vier Monate überfällig	338	682
Mehr als vier Monate überfällig	1 186	919

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

	2017	2016
in CHF 000		
CHF	37 081	33 141
EUR	33 320	12 115
USD	830	0
GBP	37	0
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>71 268</b>	<b>45 256</b>

**18 WARENVORRÄTE**

	2017	2016
in CHF 000		
Handelswaren	147 318	142 053
Halb- und Fertigfabrikate	4 690	2 627
Sonstige Vorräte	2 530	2 018
<b>Total Warenvorräte</b>	<b>154 537</b>	<b>146 698</b>

Im Geschäftsjahr wurden Wertberichtigungen auf Vorräten über CHF 6.4 Mio. (2016: CHF 6.2 Mio.) dem Warenaufwand belastet.

**19 ÜBRIGE KURZFRISTIGE FORDERUNGEN**

	2017	2016
in CHF 000		
Umsatz- und Verrechnungssteuerguthaben	2 171	2 013
Rechnungsabgrenzungen	18 912	15 207
Kurzfristige Forderungen Finanzleasing	621	621
Sonstige Forderungen	32 863	34 924
<b>Total übrige kurzfristige Forderungen</b>	<b>54 567</b>	<b>52 765</b>

Die sonstigen Forderungen enthalten insbesondere Kostenrückerstattungsforderungen sowie Forderungen gegenüber Sozialwerken und Versicherungen. Zusätzliche Informationen zu den kurzfristigen Forderungen Finanzleasing sind in Erläuterung 22 ersichtlich.

20 SACHANLAGEN

	Land	Gebäude	Maschinen und Einrichtungen	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	<b>7 031</b>	<b>48 256</b>	<b>428 518</b>	<b>7 106</b>	<b>490 910</b>
Abgang Konsolidierungskreis	0	-541	-2 824	0	-3 365
Zugänge	1 151	347	22 206	17 719	41 423
Abgänge	-440	-392	-46 125	0	-46 957
Umgliederungen	0	18	10 932	-10 950	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-45	-139	-1 481	-173	-1 838
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	<b>7 697</b>	<b>47 549</b>	<b>411 225</b>	<b>13 701</b>	<b>480 173</b>
Zugang Konsolidierungskreis	492	2 462	8 818	0	11 773
Zugänge	1	1 520	33 602	11 137	46 260
Abgänge	0	-17 536	-21 306	0	-38 841
Umgliederungen	0	67	16 921	-16 987	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	324	1 235	13 874	582	16 014
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>8 514</b>	<b>35 297</b>	<b>463 135</b>	<b>8 433</b>	<b>515 379</b>
<i>Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen</i>					
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	<b>0</b>	<b>-6 898</b>	<b>-250 639</b>	<b>0</b>	<b>-257 537</b>
Abgang Konsolidierungskreis	0	492	1 055	0	1 547
Zugänge	0	-2 156	-38 090	0	-40 245
Wertminderungen	0	0	-2 702	0	-2 702
Abgänge	0	204	39 388	0	39 592
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	28	659	0	687
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	<b>0</b>	<b>-8 330</b>	<b>-250 328</b>	<b>0</b>	<b>-258 658</b>
Zugänge	0	-1 724	-39 093	0	-40 818
Wertminderungen	0	0	-1 619	0	-1 619
Abgänge	0	611	19 216	0	19 828
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	-245	-5 973	0	-6 218
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>0</b>	<b>-9 689</b>	<b>-277 796</b>	<b>0</b>	<b>-287 485</b>
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2016	7 697	39 219	160 898	13 701	221 514
<b>Am 31. Dezember 2017</b>	<b>8 514</b>	<b>25 608</b>	<b>185 338</b>	<b>8 433</b>	<b>227 894</b>

Unter veräusserten Gebäuden ist das ehemalige Hauptgebäude von Naville in Genf ausgewiesen. Die Wertminderungen auf Maschinen und Einrichtungen betreffen in beiden Jahren grösstenteils Verkaufsstelleneinrichtungen.

21 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>					
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	<b>418 330</b>	<b>46 207</b>	<b>155 800</b>	<b>3 488</b>	<b>623 825</b>
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	1 669	0	1 669
Abgang Konsolidierungskreis	-37 562	0	-1 100	-91	-38 753
Zugänge	0	0	4 519	3 010	7 530
Abgänge	0	0	-21 443	0	-21 443
Umgliederungen	0	0	3 089	-3 089	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-2 171	-234	-411	-18	-2 834
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	<b>378 597</b>	<b>45 973</b>	<b>142 125</b>	<b>3 300</b>	<b>569 994</b>
Zugang Konsolidierungskreis	162 484	0	55 469	135	218 088
Zugänge	0	0	2 656	3 806	6 462
Abgänge	0	0	-689	0	-689
Umgliederungen	0	0	2 677	-2 677	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	19 743	2013	7 428	181	29 365
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>560 824</b>	<b>47 986</b>	<b>209 666</b>	<b>4 744</b>	<b>823 220</b>
<i>Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen</i>					
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	<b>-1 189</b>	<b>0</b>	<b>-109 464</b>	<b>0</b>	<b>-110 653</b>
Abgang Konsolidierungskreis	0	0	494	0	494
Zugänge	0	0	-11 219	0	-11 219
Wertminderungen	0	0	-1 188	0	-1 188
Abgänge	0	0	21 415	0	21 415
Währungsumrechnungsdifferenzen	13	0	155	0	168
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	<b>-1 177</b>	<b>0</b>	<b>-99 807</b>	<b>0</b>	<b>-100 984</b>
Zugänge	0	0	-12 215	0	-12 215
Wertminderungen	0	0	-47	0	-47
Abgänge	0	0	338	0	338
Währungsumrechnungsdifferenzen	-108	0	-2 356	0	-2 464
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>-1 285</b>	<b>0</b>	<b>-114 086</b>	<b>0</b>	<b>-115 371</b>
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2016	377 420	45 973	42 317	3 300	469 010
<b>Am 31. Dezember 2017</b>	<b>559 539</b>	<b>47 986</b>	<b>95 579</b>	<b>4 744</b>	<b>707 849</b>

Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer beinhalten Franchiseverträge, welche im Zusammenhang mit der Kaufpreisallokation von BackWerk erfasst wurden.



**Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer.** Die immateriellen Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer betreffen die Marken Ditsch (CHF 24 Mio.) und Brezelkönig (CHF 24 Mio.). Die Markenrechte wurden mittels einer Nutzwert-Kalkulation für die zahlungsmittelgenerierende Einheit Ditsch/Brezelkönig überprüft. Die dabei berücksichtigten Umsätze basieren auf Dreijahresbusinessplänen. Darüber hinaus wurde jeweils ein Umsatzwachstum von 1.0% (2016: 1.0%) angenommen. Die angewandten Vorsteuerrdiskontsätze belaufen sich auf 6.9% für Ditsch und 5.4% für Brezelkönig (2016: 7.9% resp. 5.9%).

**Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer.** Unter Software und immateriellen Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer sind CHF 12.8 Mio. (2016: CHF 14.3 Mio.) Software und CHF 82.8 Mio. (2016: CHF 28.1 Mio.) immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer enthalten, wovon CHF 17.8 Mio. (2016: CHF 19.7 Mio.) Kundenbeziehungen von Ditsch/Brezelkönig und CHF 57.2 Mio. Franchiseverträge von BackWerk betreffen.

**Goodwill Impairment-Test.** Die Goodwillpositionen setzen sich wie folgt zusammen:

Zahlungsmittelgenerierende Einheiten	Segment	Erwerbsjahr	2017	2016
in CHF 000				
Valora Retail Schweiz	Retail	2002–2015	53 730	53 730
Valora Retail Deutschland	Retail	2008–2012	94 768	86 816
Ditsch Deutschland und Brezelkönig Schweiz	Food Service	2012	247 502	236 874
BackWerk	noch nicht zugeordnet	2017	160 202	0
Pretzel Baron	Food Service	2017	3 337	0
<b>Total Buchwert per 31. Dezember</b>			<b>559 539</b>	<b>377 420</b>

Die Werthaltigkeit des Goodwills wird auf Basis der geschätzten zukünftigen freien Cashflows (DCF-Methode) der diversen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ermittelt.

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 leicht sinkende Umsatz- und leicht steigende Margenentwicklung erwartet.

**Valora Retail Deutschland.** Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die Planperiode beträgt gut 5% bei steigender Margenentwicklung.

**Ditsch/Brezelkönig.** Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die Planperiode beträgt knapp 5% 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% (2016: 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	2017	2016
in CHF 000			
Valora Retail Schweiz	CHF	5.9%	6.5%
Valora Retail Deutschland	EUR	7.1%	8.0%
Ditsch/Brezelkönig (Deutschland/Schweiz)	EUR	6.2%	7.0%

Es wurde im Jahr 2017 und 2016 kein Impairment der Erfolgsrechnung belastet. Die Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwill von BackWerk wird erstmals im Verlaufe von 2018 durchgeführt werden.

**Sensitivitäten.** Bei allen Goodwillpositionen zeigen die Impairment Tests für 2017, dass auch bei einer für möglich eingeschätzten Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1.5 Prozentpunkte oder bei stagnierender Umsatzentwicklung (Nullwachstum) sämtliche resultierende Nutzungswerte über den Buchwerten liegen.

## 22 FORDERUNGEN AUS MIETVERTRÄGEN UND LEASING

### *Forderungen aus Mietverträgen*

	2017	2016
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	20 267	17 101
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	39 298	16 487
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	32 929	12 973
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	27 752	9 896
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	22 855	8 640
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	16 980	6 770
Nach mehr als 5 Jahren	32 482	16 768
<b>Total zukünftige Forderungen aus Mietverträgen</b>	<b>172 296</b>	<b>71 533</b>

Die zukünftigen Forderungen aus Mietverträgen stiegen aufgrund der Akquisition von BackWerk signifikant an.

<i>Forderungen aus übrigem operating Leasing</i>	2017	2016
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	4 521	3 998
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	4 263	1 645
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	3 239	1 245
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	2 849	1 186
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	2 282	1 135
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	1 837	1 023
Nach mehr als 5 Jahren	3 399	939
<b>Total zukünftige Forderungen aus übrigem operating Leasing</b>	<b>17 870</b>	<b>7 172</b>

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

<i>Forderungen aus Finanzleasing</i>	2017	2016
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	642	643
<i>Fälligkeiten der Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	625	643
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	571	624
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	571	571
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	571	571
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	570	570
Nach mehr als 5 Jahren	428	999
<b>Total zukünftige Forderungen aus Finanzleasing</b>	<b>3 336</b>	<b>3 978</b>
Abzüglich zukünftige Zinsgutschriften	-547	-741
<b>Total Forderungen aus Finanzleasing (Barwert)</b>	<b>2 789</b>	<b>3 237</b>
Abzüglich kurzfristiger Teil (vgl. Erläuterung 19)	-621	-621
<b>Langfristige Forderungen aus Finanzleasing (vgl. Erläuterung 23)</b>	<b>2 168</b>	<b>2 616</b>

<i>Barwerte der zukünftigen Finanzleasing Mindesteinnahmen</i>	2017	2016
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	621	621
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	517	566
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	485	485
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	455	455
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	426	426
Nach mehr als 5 Jahren	285	684
<b>Total Barwerte</b>	<b>2 789</b>	<b>3 237</b>

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

## 23 FINANZANLAGEN

	2017	2016
in CHF 000		
Darlehen	5 292	4 958
Forderungen aus Finanzleasing	2 168	2 616
Übrige langfristige Forderungen	15 088	23 593
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	649	643
<b>Total Finanzanlagen</b>	<b>23 197</b>	<b>31 809</b>

Zusätzliche Informationen zu den Forderungen aus Finanzleasing sind in Erläuterung 22 enthalten.

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 5 Jahre bis 2022 verrechnet wird, sowie dem Earn-out aus dem Verkauf der Division Trade (siehe Erläuterung 33) und einer Garantieforderung.

In den zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sind im Betrag von TCHF 649 (2016: TCHF 643) 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 Wertebussen.

## 24 KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

<i>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</i>	2017	2016
in CHF 000		
Kurzfristige Bankschulden	16 670	37
Kurzfristiger Verbindlichkeit der Anleihe	199 990	0
Kurzfristiger Teil der Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	0	689
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>216 660</b>	<b>726</b>

<i>Übrige langfristige Verbindlichkeiten</i>	2017	2016
in CHF 000		
Schuldscheindarlehen	175 421	160 459
Anleihe	0	199 932
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	15 133	3 536
<b>Total übrige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>190 554</b>	<b>363 928</b>

Der Syndikatskreditrahmen in der Höhe von CHF 200 Mio. ist derzeit nicht beansprucht. Die Buchwertveränderung des Schuldscheindarlehen erklärt sich im Wesentlichen aus dem Fremdwährungsverlust von TCHF 14 731, bedingt durch die Abschwächung des Schweizer Frankens zum Euro.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten Finanzverbindlichkeiten (im Wesentlichen Depots) in Höhe von TCHF 6 550 (2015: TCHF 741) und übrige Verbindlichkeiten (hauptsächlich verlustbringende Verträge) in Höhe von TCHF 8 583 (2016: TCHF 2 795). Die Zunahme resultiert aus der Akquisition von BackWerk.

<i>Anleihe</i>	Nominalwert	2017 Buchwert	2016 Buchwert
in CHF 000			
2.50 % Anleihe 2012–2018	200 000	199 990	199 932

<i>Per Ende Jahr bestanden folgende Fälligkeiten</i>	2017	2016
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	216 660	726
Innerhalb von 1–2 Jahren	92 813	199 578
Innerhalb von 2–3 Jahren	1 499	83 623
Innerhalb von 3–4 Jahren	85 668	0
Innerhalb von 4–5 Jahren	819	77 190
Nach mehr als 5 Jahren	1 172	741
<b>Total Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>398 632</b>	<b>361 858</b>
Kurzfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	-216 660	-726
<b>Total langfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>181 971</b>	<b>361 132</b>

Die Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten bewegten sich zwischen 0.1 % und 4.0 % (2016: zwischen 0.9 % und 4.0 %). Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz der Finanzverbindlichkeiten betrug 3.0 % (2016: 3.4 %). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten entfallen auf die folgenden Währungen:

	2017	2016
in CHF 000		
CHF	148	200 673
EUR	181 823	160 459
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>181 971</b>	<b>361 132</b>
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	8 583	2 795
<b>Total übrige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>190 554</b>	<b>363 927</b>

*Finanzierungsaktivitäten*

	Kurzfristige Bankschul- den	Kurzfristiger Teil langfri- stiger Finanz- verbindlich- keiten	Kurzfri- stiger Teil der Anleihe	Kurzfri- stiger Teil der Verbind- lichkeiten aus Finanz- leasing	Total kurzfri- stige Finanz- verbindlich- keiten	Schuld- scheindar- lehen	Sonstige langfristige Finanzver- bindlich- keiten	Anleihe	Total langfri- stige Finanz- verbindlich- keiten
in CHF 000									
<b>Anfangsbestand am 1. Januar 2017</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>689</b>	<b>726</b>	<b>160 459</b>	<b>741</b>	<b>199 932</b>	<b>361 132</b>
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0	6 459	0	6 459
Zugänge	15 565	122 669	0	0	138 234	0	110	0	110
Abgänge	0	-117 750	0	-689	-118 439	0	-142	0	-142
Umgliederungen	0	911	199 961	0	200 872	0	-911	-199 961	-200 872
Nicht zahlungswirksame Trans- aktionen	0	0	29	0	29	231	0	29	260
Währungsumrechnungsdiffe- renzen	167	-4 929	0	0	-4 762	14 731	294	0	15 025
<b>Endbestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>15 769</b>	<b>901</b>	<b>199 990</b>	<b>0</b>	<b>216 660</b>	<b>175 421</b>	<b>6 550</b>	<b>0</b>	<b>181 971</b>

**25 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN**

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf folgende Währungen:

	2017	2016
in CHF 000		
CHF	101 037	103 115
EUR	41 917	33 345
Übrige	384	97
<b>Total Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>143 338</b>	<b>136 556</b>

**26 ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN**

	2017	2016
in CHF 000		
Mehrwert- und sonstige Steuern	4 887	1 876
Personal- und Sozialeinrichtungen	1 597	1 460
Abgrenzungen für Überzeitguthaben, Ferienansprüche und variable Lohnanteile	5 625	8 717
Verpflichtungen gegenüber Personalvorsorgeeinrichtungen	1 729	1 794
Passive Rechnungsabgrenzungen	53 407	43 597
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	34 012	30 293
<b>Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>101 257</b>	<b>87 737</b>

Die passiven Rechnungsabgrenzungen enthalten im Wesentlichen Abgrenzungen für Agenturgebühren, Waren- und Dienstleistungsbezüge sowie Zinsaufwandsabgrenzungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten enthalten vor allem Verbindlichkeiten aus Mieten und Mietnebenkosten sowie Verbindlichkeiten aus Investitionen in Sachanlagen und immateriellen Anlagen. Der Anstieg der übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erklärt sich durch den Kauf von BackWerk und Pretzel Baron.



**27 RÜCKSTELLUNGEN**

	Gewährleistungen	Rechtsfälle	Total
in CHF 000			
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	<b>11 053</b>	<b>359</b>	<b>11 412</b>
Auflösung	-491	-355	-846
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	-4	-4
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	<b>10 562</b>	<b>0</b>	<b>10 562</b>
Auflösung	-7 000	0	-7 000
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>3 562</b>	<b>0</b>	<b>3 562</b>
Langfristige Rückstellungen	3 562	0	3 562
<b>Total Rückstellungen</b>	<b>3 562</b>	<b>0</b>	<b>3 562</b>

*Gewährleistungen:* Der Betrag von CHF 11.1 Mio. wurde im Zusammenhang mit vertraglichen Regelungen aus dem Verkauf der Division Trade erfasst.

Im Zuge der Überprüfung der Bewertung sämtlicher vertraglicher Regelungen, die mit Aurelius im Zusammenhang mit dem Verkauf der Division Trade im Geschäftsjahr 2015 eingegangen worden sind, wurde festgestellt, dass der Grund für die Erfassung einer Gewährleistungsrückstellung teilweise weggefallen war, da die Gewährleistungsfrist abgelaufen war. Deshalb wurde der erfasste Betrag um CHF 7.0 Mio. reduziert und die Auflösung erfolgswirksam unter nicht weitergeführten Geschäftsbereichen erfasst.

## 28 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 4.0–12.0% 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 6.40% (2016: 6.50%). Der Umwandlungssatz wird 2018 um 0.20% auf 6.20% sowie 2019 um 0.20% auf 6.00% 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 Gutachten 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 2017 erstellt. 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*

	2017	2016
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen zu Jahresbeginn	524 125	600 721
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	6 700	11 057
Arbeitnehmerbeiträge	4 896	5 399
Zinskosten	2 851	4 147
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	-9 877	-7 581
Abgang Konsolidierungskreis	0	-59 826
Zugang Konsolidierungskreis	1 321	3 462
Ausbezahlte Leistungen	-24 096	-29 188
Aktuarielle Verluste/(Gewinne) auf Verpflichtungen	10 771	-4 063
Währungsgewinne	27	-3
<b>Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen am Jahresende</b>	<b>516 717</b>	<b>524 125</b>
Vorsorgevermögen zu Marktwerten zu Jahresbeginn	530 424	596 066
Zinsertrag	2 883	4 116
Arbeitgeberbeiträge	6 755	7 545
Arbeitnehmerbeiträge	4 896	5 399
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	-7 358	-7 367
Abgang Konsolidierungskreis	0	-50 782
Zugang Konsolidierungskreis	1 270	3 028
Ausbezahlte Leistungen	-24 062	-29 142
Aktuarielle Gewinne auf Vermögen	63 551	2 293
Übrige Vorsorgekosten	-791	-732
<b>Vorsorgevermögen zu Marktwerten am Jahresende</b>	<b>577 568</b>	<b>530 424</b>

Der Konzern rechnet für das Jahr 2018 mit Arbeitgeberbeiträgen in Höhe von CHF 6.5 Mio. für seine fondsfinanzierten Pläne.

<i>Bilanzwerte</i>	2017	2016
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	-516 410	-523 814
Vorsorgevermögen zu Marktwerten	577 568	530 424
<b>Überdeckung/(Unterdeckung) der fondsfinanzierten Pläne</b>	<b>61 158</b>	<b>6 610</b>
Effekt aus Asset Ceiling	-61 158	-6 610
Dynamischer Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	-307	-309
<b>Total Nettovorsorgeposition</b>	<b>-307</b>	<b>-309</b>

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit des Barwerts der Vorsorgeverpflichtung beträgt 12.9 Jahre (2016: 13.0 Jahre).

Das Nettovorsorgeaktivum hat sich wie folgt entwickelt:

	2017	2016
in CHF 000		
1. Januar	-309	-4 655
Abgang Konsolidierungskreis	0	9 044
Zugang Konsolidierungskreis	-51	-434
Vorsorgeaufwand, netto	-4 976	-11 606
Arbeitgeberbeiträge	6 789	7 591
Aktuarielle Verluste im sonstigen Gesamtergebnis	-1 732	-254
Währungsgewinne	-27	3
<b>31. Dezember</b>	<b>-307</b>	<b>-309</b>

<i>Erfolgsrechnung</i>	2017	2016
in CHF 000		
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	-6 700	-11 057
Zinskosten	-2 851	-4 147
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	2 519	213
Zinsaufwand aus Asset Ceiling	-36	0
Zinsertrag	2 883	4 116
Übrige Vorsorgekosten	-791	-732
<b>Aktuarieller Nettovorsorgeaufwand</b>	<b>-4 976</b>	<b>-11 606</b>

Der Ertrag aus Plankürzungen im Umfang von TCHF 2 519 resultiert sowohl aus der Senkung des Umwandlungssatzes wie auch der Umstellung von Eigenstellen zu Agenturen.

<i>Aktuarielle Gewinne/Verluste</i>	2017	2016
in CHF 000		
Änderungen der demographischen Annahmen	0	71
Änderungen der finanziellen Annahmen	-51	-7 314
Erfahrungsorientierte Anpassung der Vorsorgeverpflichtungen	-10 771	10 872
Gewinn aus Vorsorgevermögen (exklusive Zinsen basierend auf dem Diskontierungssatz)	63 551	2 293
Effekt aus Asset Ceiling	-54 512	-6 610
<b>Aktuarielle Verluste</b>	<b>-1 783</b>	<b>-688</b>

<i>Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste aktuarielle Gewinne/Verluste</i>	2017	2016
in CHF 000		
1. Januar	-89 477	-88 455
Aktuarielle Verluste	-1 783	-688
Latente Steuern	356	-334
<b>31. Dezember</b>	<b>-90 904</b>	<b>-89 477</b>

<i>Wichtigste aktuarielle Annahmen</i>	2017	2016
in CHF 000		
Diskontierungssatz (nur Schweiz)	0.55%	0.55%
Künftige Lohnerhöhung (nur Schweiz)	1.00%	1.00%

In der Schweiz wurde mit der Sterblichkeitstabelle BVG 2015 (Generationentabelle) gerechnet.

<i>Sensitivitätsanalyse</i>	2017	2016
in CHF 000		
Diskontierungssatz (+0.25 %)	-15 281	-15 681
Diskontierungssatz (-0.25 %)	14 470	14 846
Lohnentwicklung (+0.50 %)	743	801
Lohnentwicklung (-0.50 %)	-777	-837

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

<i>Vermögensallokation</i>	2017	2016
in CHF 000		
Flüssige Mittel	6.80%	3.60%
Obligationen	26.70%	31.40%
Aktien	31.10%	30.80%
Immobilien	30.00%	31.80%
Übrige	5.40%	2.40%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Mit Ausnahme der Immobilien sind sämtliche Vermögenswerte kotiert.

Die effektiven Erträge aus Planvermögen betragen CHF 65.6 Mio. (2016: CHF 5.7 Mio.). Die effektive Rendite 2017 betrug 12.4% (2016: 1.0%). Die Personalvorsorgeeinrichtungen besitzen keine Wertschriften der Valora Holding AG und vermieten keine wesentlichen Anteile der Immobilien an die Valora Gruppe.

## 29 ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

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

**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 erteilen. 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 und ausgewählte Mitglieder der erweiterten Unternehmensleitung in Kraft gesetzt. Unter dem SPP werden die Aktien als Teil der Entschädigung unter dem jeweiligen Arbeitsvertrag gewährt. Die Teilnehmer werden Eigentümer der Aktien der Valora Holding AG mit sämtlichen Rechten eines normalen Aktionärs mit Ausnahme der mit der dreijährigen Sperrfrist zusammenhängenden Einschränkungen. Die Zuteilung ist an keine weiteren, nachgelagerten Service Bedingungen geknüpft. Jeweils 50% der im Kalenderjahr zugesprochenen 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 ausgeliefert. Unterjährige Ein- resp. Austritte führen zu einer pro rata Zuteilung oder Rückforderung entsprechend der Anstellungsdauer.

Als beizulegender Zeitwert der Vergütung gilt der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Zuteilung (31. März), multipliziert mit der Anzahl zugeteilten Aktien; dieser wird erfolgswirksam als Aufwand des Kalenderjahres erfasst.

*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.

<i>Erfasster Personalaufwand für anteilsbasierte Vergütungen für Personal und Verwaltungsrat</i>	2017	2016
in CHF 000		
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (equity settled)	2 758	1 983
<b>Total erfasster Aufwand für anteilsbasierte Vergütungen</b>	<b>2 758</b>	<b>1 983</b>

### 30 EVENTUALVERBINDLICHKEITEN, VERPFLICHTUNGEN AUS LEASING UND ÜBRIGEN VERTRÄGEN

<i>Eventualverbindlichkeiten</i>	2017	2016
in CHF 000		
Garantien	7 361	0
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	0	140
<b>Total Eventualverbindlichkeiten</b>	<b>7 361</b>	<b>140</b>

<i>Zukünftige Verpflichtungen aus operating Leasing und übrigen Verträgen</i>	2017	2016
in CHF 000		
Zukünftige Mietverpflichtungen	746 266	725 336
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing	4 483	2 192
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen	39 797	41 472
<b>Total zukünftige Verpflichtungen</b>	<b>790 546</b>	<b>768 999</b>



<i>Mietverträge</i>	2017	2016
in CHF 000		
Minimal-Mietaufwand	142 441	139 578
Variabler Mietaufwand	26 440	26 479
<b>Total Mietaufwand</b>	<b>168 881</b>	<b>166 058</b>
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Mietverpflichtungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	171 085	148 985
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	154 715	137 839
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	135 911	124 009
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	89 888	109 534
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	66 283	67 458
Nach mehr als 5 Jahren	128 384	137 511
<b>Total zukünftige Verpflichtungen aus Mietverträgen</b>	<b>746 266</b>	<b>725 336</b>

Die langfristigen Mietverträge betreffen die langfristige Sicherung der Standorte. Die Mieten sind mehrheitlich umsatzabhängig.

<i>Übriges operating Leasing</i>	2017	2016
in CHF 000		
Total Aufwand für übriges operating Leasing im Berichtsjahr	2 407	2 386
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	2 052	1 248
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	1 259	661
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	675	239
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	376	24
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	121	10
Nach mehr als 5 Jahren	0	9
<b>Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing</b>	<b>4 483</b>	<b>2 192</b>

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

<i>Übrige Verträge</i>	2017	2016
in CHF 000		
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigen Verträgen</i>		
Innerhalb eines Jahres	28 271	24 140
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	7 953	9 827
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	1 559	7 287
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	1 071	218
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	943	0
<b>Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen</b>	<b>39 797</b>	<b>41 472</b>

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

### 31 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, sofern sie in einer anderen Währung als der Funktionalwährung ausgeführt werden. Die meisten Gruppengesellschaften tätigen ihre Transaktionen überwiegend in Lokalwährung. Gemäss IFRS entstehen keine Fremdwährungsrisiken auf nicht-monetären Positionen oder Finanzinstrumenten, welche in der Funktionalwährung geführt werden. Um die Transaktionsrisiken zu begrenzen, werden punktuell Devisenderivate eingesetzt.

Translationsrisiken entstehen bei der Umrechnung der Bilanzen von ausländischen Konzerngesellschaften im Rahmen der Konsolidierung und der dadurch bewirkten Eigenkapitalveränderung.

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 und sind in den folgenden Währungssensitivitäten nicht enthalten.

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.

*Währungssensitivitätsanalyse*

	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2017	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2017	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2017	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2016	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2016	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2016
in CHF 000						
CHF/EUR	+/-5.0%	+/-9 570	+/-9 694	+/-10.0%	+/-764	+/-16 457

Die Akquisition von BackWerk führte zu einer temporären Erhöhung der Euro-Risikoposition. Um diese zu reduzieren hat Valora am 11. Januar 2018 ein Schuldscheindarlehen in der Höhe von EUR 170 Mio. am Kapitalmarkt aufgenommen.

*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 24).

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) 2017	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2017	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2016	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2016
in CHF 000				
CHF	+/-27	+/-205	+/-8	+/-42
EUR	+/-34	+/-68	+/-8	+/-43

**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 Vereinbarungen 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. Zur Berechnung der variablen Zinszahlungen werden die zuletzt vor dem Abschlussstichtag fixierten Zinssätze verwendet.

	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
in CHF 000					
<b>Per 31. Dezember 2017</b>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	15 772	199 990	901	0	0
Passive derivative Finanzinstrumente	1 035	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	134 566	8 379	392	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	51 537	14 540	9 741	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	5 020	3 628	201 117	685
<b>Total</b>	<b>202 911</b>	<b>227 929</b>	<b>14 662</b>	<b>201 117</b>	<b>685</b>
<b>Per 31. Dezember 2016</b>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	45	0	689	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	128 848	7 369	339	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	44 430	12 028	8 383	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	5 020	3 323	372 851	741
<b>Total</b>	<b>173 323</b>	<b>24 418</b>	<b>12 734</b>	<b>372 851</b>	<b>741</b>

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 2017 und 2016 hatte die Valora Gruppe keine Forderungen gegenüber einzelnen Kunden, welche mehr als 6% der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen darstellten.

Der Valora Konzern arbeitet mit einer ausgewählten Anzahl angesehener 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 291 Mio. (2016: CHF 283 Mio.) entspricht den Buchwerten (vgl. Erläuterung 32).

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 und Festgeldanlagen unter 3 Monaten</i>	2017	2016
in CHF 000		
AAA und/oder Staatsgarantie (AAA Staaten)	76	617
AA	12 078	13 980
A	76 158	70 560
BBB	24 611	34 550
Kein Rating	1 710	2 890
<b>Total Sichtguthaben und Festgeldanlagen unter 3 Monaten <sup>1)</sup></b>	<b>114 633</b>	<b>122 597</b>

<sup>1)</sup> 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 Zins-Swaps zur Absicherung von Zinsänderungsrisiken eingesetzt. Risikopositionen, die aus bestehenden Vermögens- und Verbindlichkeitsposten sowie aus erst künftig entstehenden Engagements resultieren, werden zentral verwaltet.

Zur Absicherung der Zinszahlungen des Schuldscheindarlehens (Nominalwert EUR 72 Mio.) wurde per 30. Oktober 2013 ein Zins-Swap abgeschlossen (Cash Flow Hedge), dessen beizulegender Zeitwert seinem negativen Wiederbeschaffungswert von CHF 3.4 Mio. per 31. Dezember 2015 entsprach und dessen Wertveränderung im sonstigen Gesamtergebnis erfasst wurde. Per 3. Mai 2016 wurde im Rahmen einer Umfinanzierung des Schuldscheindarlehens der Zins-Swap vollständig aufgelöst und der negative Wiederbeschaffungswert von CHF 3.5 Mio. erfolgswirksam erfasst.

Zur Absicherung von 50% des Zinsaufwandes der am 1. Februar 2012 begebenen Anleihe (vgl. Erläuterung 24) wurde im ersten Halbjahr 2011 ein Forward-Starting Zins-Swap eingegangen. Dieser Zins-Swap wurde als Sicherungsinstrument für die Absicherung der Zinszahlungsströme der Anleihe designiert (Cash Flow Hedge). Am 1. Februar 2012 wurde der Zins-Swap mit einem negativen Wiederbeschaffungswert von CHF 10.4 Mio. geschlossen. Im Geschäftsjahr 2017 wurden CHF 1.7 Mio. (2016: CHF 1.7 Mio.) vom sonstigen Gesamtergebnis in den Finanzaufwand umgliedert. 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 2017 beziehungsweise 2016 oder mit Hilfe von marktbasierter Standard-Preisbestimmungsmodellen ermittelt.

<i>Derivative Finanzinstrumente</i>	Kontraktwerte 2017	Wiederbeschaf- fungswerte 2017	Kontraktwerte 2016	Wiederbeschaf- fungswerte 2016
in CHF 000				
<i>Währungsinstrumente</i>				
Terminkontrakte (Forwards)/ Passive derivative Finanzinstrumente	170 000	1 035	0	0
<b>Total Passive derivative Finanzinstrumente</b>	<b>170 000</b>	<b>1 035</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



**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 am Gesamtvermögen berechnet wird. Das Kapital und die Eigenkapitalquote des Konzerns sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt:

	2017	2016
in CHF 000		
Eigenkapital der Valora Holding AG	737 924	530 875
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>737 924</b>	<b>530 875</b>
<b>Eigenkapitalquote</b>	<b>52.4 %</b>	<b>45.5 %</b>

Die Valora Gruppe unterliegt mit Ausnahme von bob Finance AG, Zürich 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 24).

Bei bob Finance AG müssen Eigenkapitalvorschriften im Sinn von Art. 5 VKKG (Verordnung zum Konsumkreditgesetz) eingehalten werden. Das Eigenkapital der bob Finance AG muss mindestens CHF 250 000 betragen oder 8 % der ausstehenden Konsumkredite.

### 32 FINANZINSTRUMENTE

<i>Buchwerte, beizulegender Zeitwert und Bewertungskategorien</i>	Bewertungskategorie	Buchwert 2017	Beizulegender Zeitwert 2017	Buchwert 2016	Beizulegender Zeitwert 2016
in CHF 000					
<i>Aktiven</i>					
Flüssige Mittel	LaR	152 515	152 515	159 381	159 381
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	71 268	71 268	45 256	45 256
Übrige kurzfristige Forderungen (Anteil Finanzinstrumente)	LaR	44 604	44 604	47 256	47 256
Langfristige verzinsliche Finanzanlagen	LaR	7 460	7 460	7 574	7 574
Übrige langfristige Forderungen	LaR	15 088	15 088	23 593	23 593
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zu Anschaffungskosten bewertet	AfS	649	n/a	643	n/a
<i>Passiven</i>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	216 660	217 490	726	726
Passive derivative Finanzinstrumente (Hierarchiestufe 2)	FLHfT	1 035	1 035	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	143 339	143 339	136 557	136 557
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	FLAC	74 492	74 492	64 840	64 840
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	FLtPL	1 162	1 162	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	181 056	181 056	361 132	366 020
Langfristige Finanzverbindlichkeiten (Hierarchiestufe 3)	FLtPL	915	915	0	0
<i>Nach Bewertungskategorien</i>					
Darlehen und Forderungen	LaR	290 936	290 936	283 059	283 059
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	AfS	649	n/a	643	n/a
Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	FLAC	615 548	616 378	563 255	568 143
Zu Handelszwecken gehaltene Finanzverbindlichkeiten	FLHfT	1 035	1 035	0	0
Finanzverbindlichkeiten zu Fair Value bewertet	FLtPL	2 077	2 077	0	0

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
FLtPL	Financial liabilities measured at fair value through profit or loss

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, 23 und 31 ersichtlich. Die beizulegenden Zeitwerte der übrigen langfristigen festverzinslichen Finanzinstrumente wurden durch Abzinsung der erwarteten künftigen Cashflows unter Verwendung von marktüblichen Zinssätzen ermittelt.

### 33 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 Parametern ermittelt werden; demzufolge auf Schätzungen basieren.

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

2017

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
<b>Vermögenswerte</b>				
Bedingte Gegenleistung	0	0	7 608	7 608
<b>Verbindlichkeiten</b>				
Passive derivative Finanzinstrumente	0	1 035	0	1 035
Bedingte Gegenleistung	0	0	2 077	2 077
<i>Zum beizulegenden Zeitwert offengelegt</i>				
<b>Verbindlichkeiten</b>				
Anleihen	200 820	0	0	200 820

2016

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
<b>Vermögenswerte</b>				
Bedingte Gegenleistung	0	0	16 295	16 295
<i>Zum beizulegenden Zeitwert offengelegt</i>				
<b>Verbindlichkeiten</b>				
Anleihen	204 820	0	0	204 820

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 2017 und 2016 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:

	2017	2016
in CHF 000		
<b>Bestand am 1. Januar (Vermögenswert)</b>	<b>16 295</b>	<b>16 295</b>
Erfolgswirksam unter nicht weitergeführten Geschäftsbereichen erfasst	-8 687	0
<b>Bestand am 31. Dezember (Vermögenswert)</b>	<b>7 608</b>	<b>16 295</b>

	2017	2016
in CHF 000		
<b>Bestand am 1. Januar (Verbindlichkeit)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Zugang	2 077	0
<b>Bestand am 31. Dezember (Verbindlichkeit)</b>	<b>2 077</b>	<b>0</b>

*Bedingte Gegenleistungen.* Der Eröffnungssaldo der bedingten Gegenleistung der Hierarchiestufe 3 im Jahr 2017 resultiert aus dem Verkauf der Division Trade als Bestandteil der Kaufpreisleistung.

Im Rahmen der Neubewertung des Earn-outs aus dem Verkauf der Division Trade wurde eine Neueinschätzung der Eintretenswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Parameter vorgenommen und die Discounted Cashflows neu ermittelt. Der resultierende Barwert wurde in Folge der Neubewertung um CHF 8.7 Mio. reduziert.

Im Rahmen der Kaufpreisvereinbarung betreffend des Erwerbs des Laugenbackwaren-Herstellers Pretzel Baron wurde eine bedingte Gegenleistung festgelegt. Die Gegenleistung errechnet sich in Abhängigkeit von erreichten Absatzkennzahlen. Die erfasste Verbindlichkeit in der Höhe von USD 0.9 Mio. repräsentiert die bestmögliche Schätzung der Umsätze innerhalb einem Jahr nach Akquisition und ist im Februar 2018 fällig.

Im Rahmen der Kaufpreisvereinbarung betreffend des Erwerbs von BackWerk wurde eine bedingte Gegenleistung festgelegt. Die bedingte Gegenleistung im Betrag von EUR 1.0 Mio. ist in Abhängigkeit der Unterzeichnung spezifischer Mietverträge (siehe Erläuterung 6).

**34 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 37 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>	<b>2017</b>	2016
in CHF 000		
<i>Verkauf von Waren an</i>		
Sonstige nahe stehenden Personen und Unternehmen	2 847	0
<i>Dienstleistung an</i>		
Assoziierte Gesellschaften	21	129
Sonstige nahe stehende Personen und Unternehmen	158	154
<b>Total Verkauf von Waren und Dienstleistungen</b>	<b>3 026</b>	<b>283</b>
<i>Waren- und Dienstleistungsbezüge von nahe stehenden Personen und Gesellschaften</i>	<b>2017</b>	2016
in CHF 000		
<i>Kauf von Waren von</i>		
Sonstige nahe stehenden Personen und Unternehmen	8	9
<i>Dienstleistungsbezüge von</i>		
Assoziierte Gesellschaften und Joint Ventures	972	914
Sonstige nahe stehende Personen und Unternehmen	542	621
<b>Total Waren- und Dienstleistungsbezüge</b>	<b>1 522</b>	<b>1 544</b>

*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>	2017	2016
in CHF 000		
Löhne und andere kurzfristige Leistungen	4 627	5 612
Pensionspläne	338	371
Aktienbeteiligungspläne	1 884	2 175
<b>Total Vergütungen an Management und Verwaltungsrat</b>	<b>6 849</b>	<b>8 158</b>

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>	2017	2016
in CHF 000		
Forderungen gegenüber assoziierten Gesellschaften	747	635
Forderungen gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	114	0
<b>Total Forderungen</b>	<b>861</b>	<b>635</b>

<i>Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2017	2016
in CHF 000		
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften	10	35
Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	757	1 551
<b>Total Verbindlichkeiten</b>	<b>767</b>	<b>1 586</b>

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

**35 EIGENKAPITAL**

*Anzahl ausstehende Aktien*

	2017	2016
in Stück		
<b>Total Namenaktien</b>	<b>3 990 000</b>	<b>3 435 599</b>
<i>Davon eigene Aktien</i>		
Bestand per 1. Januar	77 078	115 915
Zugänge	46 137	39 732
Abgänge	-61 720	-78 569
<b>Total eigene Aktien per 31. Dezember</b>	<b>61 495</b>	<b>77 078</b>
<b>Total ausstehende Aktien (nach Abzug eigener Aktien) per 31. Dezember</b>	<b>3 928 505</b>	<b>3 358 521</b>
<b>Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (nach Abzug eigener Aktien)</b>	<b>3 427 949</b>	<b>3 339 499</b>

Im 2017 wurde eine Dividende von CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2016 gezahlt (2016: CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2015). Basis für die Dividendenausschüttung bilden Jahresgewinn und Gewinnvortrag der Muttergesellschaft Valora Holding AG.

Das Aktienkapital besteht aus 3 990 000 Aktien zu je CHF 1.00 Nennwert.

Anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 8. November 2017 haben die Aktionäre einer Kapitalerhöhung von CHF 554 401 durch Ausgabe von 554 401 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1.00 zugestimmt. Die Kapitalerhöhung wurde mittels einer Bezugsrechtsemission zum Marktpreis («at market») durchgeführt. Bestehende Aktionäre der Valora Holding AG erhielten ein Bezugsrecht für jede Namenaktie, die sie per 10. November 2017 nach Börsenschluss hielten. 5 Bezugsrechte gewährten deren Inhaber das Anrecht, 1 neue Namenaktie zu zeichnen. Der Bezugspreis betrug CHF 310. Die Einnahmen aus der Kapitalerhöhung beliefen sich auf CHF 171.9 Mio. abzüglich Transaktionskosten von CHF 6.1 Mio.

Anlässlich der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 14. April 2016 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigten Aktienkapital im Umfang von höchstens CHF 250 000 durch die Ausgabe von höchstens 250 000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1 spätestens bis zum 14. April 2018 zugestimmt.

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 qualifiziert als Eigenkapital.

Es besteht ein bedingtes Kapital von 84 000 Aktien, das der Verwaltungsrat zur Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgeben kann. Am 31. Dezember 2017 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

### 36 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Am 11. Januar 2018 nahm Valora am Kapitalmarkt ein Schuldscheindarlehen im Wert von EUR 170 Mio. mit einer Laufzeit von 5 Jahren auf.

Die Konzernrechnung wurde vom Verwaltungsrat der Valora Holding AG am 26. Februar 2018 freigegeben. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 13. April 2018 die Konzernrechnung zu genehmigen.



37 DIE WICHTIGSTEN GESELLSCHAFTEN DER VALORA GRUPPE

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungssquote in %	Corporate	Valora Retail	Food Service
<i>Schweiz</i>						
Valora Management AG, Muttentz	CHF	0.5	100.0	•		
Valora International AG, Muttentz	CHF	20.0	100.0	•	•	
Valora Schweiz AG, Muttentz	CHF	5.2	100.0	•	•	•
Brezelkönig AG, Emmen	CHF	1.0	100.0			•
Alimarca AG, Muttentz	CHF	0.1	100.0			•
bob Finance AG, Zürich	CHF	9.1	100.0	•		
Valora Lab AG, Muttentz	CHF	0.1	100.0	•		
Brezelkönig International AG, Muttentz	CHF	0.1	100.0			•
BackWerk CH AG, Freienbach	CHF	0.1	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		•	
Valora Retail Kiosk GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•	
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			•
BackWerk Management GmbH, Essen	EUR	0.1	100.0			•
<i>Luxemburg</i>						
Valora Europe Holding S.A., Luxemburg	EUR	0.1	100.0	•		
Valora Luxembourg S.a r.l., Luxemburg	EUR	7.0	100.0		•	

	Währung	Grund- kapital in Mio.	Beteili- gungsquote in %	Corporate	Valora Retail	Food Service
<i>Österreich</i>						
Valora Holding Austria AG, Linz	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		•	
BackWerk AT GmbH, Baden	EUR	0.1	100.0			•
<i>Frankreich</i>						
Brezelkönig S.a r.l., Paris	EUR	0.1	100.0			•
<i>Niederlande</i>						
BackWerk NL B.V., Huizen	EUR	0.1	100.0			•
<i>USA</i>						
Valora Holding USA Inc., Wilmington, Delaware	USD	0.1	100.0			•
Pretzel Baron Properties LLC, Cincinnati, Ohio	USD	–	100.0			•

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

### BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG

**Prüfungsurteil:** Wir haben die Konzernrechnung der Valora Holding AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern oder die Valora Gruppe) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzernerfolgsrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, dem Konzerneigenkapitalnachweis und der Konzerngeldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang (Seiten 68 bis 134), einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutender Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die beigefügte Konzernrechnung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

**Grundlage für das Prüfungsurteil:** Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den International Standards on Auditing (ISA) sowie den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung» unseres Berichts weitergehend beschrieben.

Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands sowie dem Code of Ethics for Professional Accountants des International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code), und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

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

**Besonders wichtige Prüfungssachverhalte:** Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutendsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsur-

teils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesonder-tes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab. Für jeden nachfolgend aufgeführten Sachverhalt ist die Beschreibung, wie der Sachverhalt in der Prüfung behandelt wurde, vor diesem Hintergrund verfasst.

Den im Berichtsabschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung» beschriebenen Verantwortlichkeiten sind wir nachgekommen, auch in Bezug auf diese Sachverhalte. Dementsprechend umfasste unsere Prüfung die Durchführung von Prüfungshandlungen, die als Reaktion auf unsere Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen in der Konzernrechnung geplant wurden. Das Ergebnis unserer Prüfungshandlungen, einschliesslich der Prüfungshandlungen, welche durchgeführt wurden, um die unten aufgeführten Sachverhalte zu berücksichtigen, bildet die Grundlage für unser Prüfungsurteil zur beigefügten Konzernrechnung.

### BEWERTUNG VON GOODWILL UND WEITEREN IMMATERIELLEN VERMÖGENSGEGENSTÄNDEN MIT UNBEGRENZTER NUTZUNGSDAUER

**Prüfungssachverhalt:** Die Positionen Goodwill und weitere immaterielle Vermögensgegenstände mit unbegrenzter Nutzungsdauer belaufen sich zum Stichtag auf 43 % der Bilanzsumme oder 82 % des Eigenkapitals der Valora Gruppe.

Wesentliche Bewertungsgrundlagen bei der Beurteilung der Werthaltigkeit sind im Anhang erläutert (Angaben 5 und 21). Aufgrund der Wesentlichkeit der Buchwerte und der Ermessensspielräume bei der Beurteilung der Werthaltigkeit, erachten wir diesen Prüfungssachverhalt für besonders wichtig.

**Unser Prüfverfahren:** Wir haben das Bewertungsmodell von Valora nachvollzogen und die wesentlichen Annahmen der Bewertung wie künftige Umsatzerlöse und Gewinnmargen, langfristige Wachstumsraten und Diskontierungszinssatz untersucht. Weiter haben wir die Planungstreue der Gesellschaft bei wesentlichen Bewertungsannahmen beurteilt. Darüber hinaus haben wir Sensitivitätsbetrachtungen hinsichtlich Änderungen in den wesentlichen Bewertungsannahmen angestellt und die Annahmen zu mit weitergehenden Unterlagen wie erwartete Inflationsraten und Berichte von Analysten abgeglichen.

#### ERWERB DER BACKWERK GRUPPE - KAUFPREISALLOKATION

*Prüfungssachverhalt:* Die Valora Gruppe hat per 26. Oktober 2017 100% der Anteile an der BackWerk Holding GmbH, Deutschland, zu einem Kaufpreis von insgesamt CHF 235 Mio. erworben. Im Zusammenhang mit diesem Erwerbsvorgang hat Valora im Rahmen einer vorläufigen Kaufpreisallokation eine Zuteilung des Kaufpreises auf die verschiedenen Vermögenswerte - insbesondere Franchiseverträge - und Schulden des erworbenen Geschäftsbetriebs vorgenommen. Das Vorgehen ist in Angabe 6 im Anhang erläutert.

Aufgrund der Wesentlichkeit der Beträge und des Ermessensspielraums bei der Identifikation von erworbenen Vermögenswerten und übernommenen Schulden sowie der jeweiligen Zuteilung von Kaufpreisbestandteilen, erachten wir diesen Prüfungssachverhalt für besonders wichtig.

*Unser Prüfverfahren:* Wir haben den der Transaktion zugrundeliegenden Kaufvertrag, den Kaufpreis sowie das Bewertungsmodell und die Identifikation von erworbenen Vermögenswerten und übernommenen Schulden analysiert. Die darin enthaltenen Informationen haben wir basierend auf unserem Verständnis des BackWerk-Geschäftsmodells, Business-Plänen und Erklärungen der Geschäftsführung zum Hintergrund der Transaktion plausibilisiert. Zur Unterstützung bei der Beurteilung des bei der Ermittlung der vorläufigen Fair Values der erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden angewendeten Bewertungsmodells sowie der wesentlichen zugrunde gelegten Annahmen haben wir Bewertungsspezialisten einbezogen. Darüber hinaus haben wir die Angaben im Anhang beurteilt.

#### ÜBRIGE INFORMATIONEN IM GESCHÄFTSBERICHT

Der Verwaltungsrat ist für die übrigen Informationen im Geschäftsbericht verantwortlich. Die übrigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht dargestellten Informationen, mit Ausnahme der Konzernrechnung, der Jahresrechnung und unserer dazugehörigen Berichte.

Die übrigen Informationen im Geschäftsbericht sind nicht Gegenstand unseres Prüfungsurteils zur Konzernrechnung und wir machen keine Prüfungsaussage zu diesen Informationen.

Im Rahmen unserer Prüfung der Konzernrechnung ist es unsere Aufgabe, die übrigen Informationen zu lesen und zu beurteilen, ob wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder zu unseren Erkenntnissen aus der Prüfung

bestehen oder ob die übrigen Informationen anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen. Falls wir auf der Basis unserer Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine wesentliche falsche Darstellung der übrigen Informationen vorliegt, haben wir darüber zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang keine Bemerkungen anzubringen.

#### VERANTWORTLICHKEITEN DES VERWALTUNGSRATES FÜR DIE KONZERNRECHNUNG

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den IFRS und den gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

#### VERANTWORTLICHKEITEN DER REVISIONSSTELLE FÜR DIE PRÜFUNG DER KONZERNRECHNUNG

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den ISA sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Eine weitergehende Beschreibung unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung befindet sich auf der Website von EXPERTsuisse unter: <http://www.expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Diese Beschreibung ist Bestandteil unseres Berichtes.

**BERICHT ZU SONSTIGEN GESETZLICHEN UND ANDEREN RECHTLICHEN ANFORDERUNGEN**

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

André Schaub  
Zugelassener  
Revisionsexperte  
(Leitender Revisor)

Ina Braun  
Zugelassene  
Revisionsexpertin

Basel, 26. Februar 2018

## BILANZ

### AKTIVEN

	Erläuterungen	2017	2016
<b>Per 31. Dezember, in CHF 000</b>			
<i>Umlaufvermögen</i>			
Flüssige Mittel		81 702	78 516
Wertschriften		18	18
Übrige kurzfristige Forderungen			
Dritte		341	158
Konzerngesellschaften	2.2	50 112	21 535
Aktive Rechnungsabgrenzung			
Dritte		21	144
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>132 194</b>	<b>100 371</b>
<i>Anlagevermögen</i>			
Darlehen an Konzerngesellschaften		839 589	675 685
Beteiligungen	2.1	224 882	224 882
Disagio/Emissionskosten aus Syndikatskrediten/Anleihen		684	1 221
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>1 065 155</b>	<b>901 788</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>1 197 349</b>	<b>1 002 159</b>

**PASSIVEN**

	Erläuterungen	2017	2016
Per 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Fremdkapital</i>			
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
Bankverbindlichkeiten		15 565	–
Anleihen	2.3	200 000	–
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten			
Dritte		1 136	627
Konzerngesellschaften und Revisionsstelle	2.2	117 103	108 940
Passive Rechnungsabgrenzung			
Dritte		7 800	6 988
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>341 604</b>	<b>116 555</b>
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
Anleihen	2.3	120 000	320 000
Schuldscheindarlehen	2.4	176 338	171 277
Rückstellungen		37 000	50 000
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>		<b>333 338</b>	<b>541 277</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>674 942</b>	<b>657 832</b>
<i>Eigenkapital</i>			
Aktienkapital	2.5	3 990	3 436
Gesetzliche Kapitalreserven			
Allgemeine gesetzliche Reserve		687	687
Reserve aus Kapitaleinlagen	2.6	165 734	527
Freie Reserve		208 011	204 379
Bilanzgewinn			
Gewinnvortrag		111 596	109 257
Jahresgewinn		49 499	44 386
Eigene Aktien	2.7	– 17 110	– 18 345
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>522 407</b>	<b>344 327</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>1 197 349</b>	<b>1 002 159</b>

## ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2017	2016
<b>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000</b>			
<i>Ertrag</i>			
Beteiligungsertrag	2.8	44 487	20 475
Finanzertrag	2.9	15 604	13 311
Übriger Ertrag	2.10	13 099	34 000
<b>Total Ertrag</b>		<b>73 190</b>	<b>67 786</b>
<i>Aufwand</i>			
Finanzaufwand	2.11	-20 030	-18 782
Personalaufwand		-1 562	-1 434
Übriger betrieblicher Aufwand	2.12	-1 970	-3 016
Direkte Steuern		-129	-168
<b>Total Aufwand</b>		<b>-23 691</b>	<b>-23 400</b>
<b>Jahresgewinn</b>		<b>49 499</b>	<b>44 386</b>



## ANHANG DER JAHRESRECHNUNG

### 1. GRUNDSÄTZE

**1.1 ALLGEMEIN.** Die Jahresrechnung der Valora Holding AG, mit Sitz in Muttenz, entspricht den Bestimmungen des Schweizer Rechnungslegungsrechts (32. Titel des Obligationenrechts). Die wesentlichen angewandten Bewertungsgrundsätze, welche nicht vom Gesetz vorgeschrieben sind, sind nachfolgend beschrieben.

**1.2 VERZICHT AUF GELDFLUSSRECHNUNG UND ZUSÄTZLICHE ANGABEN IM ANHANG.** Die Valora Holding AG erstellt einen Konzernabschluss nach IFRS. Daher wurde in der vorliegenden Jahresrechnung auf die Anhangsangaben zu verzinslichen Verbindlichkeiten und Revisionshonoraren sowie auf 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 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 amortisiert. Verzinsliche Verbindlichkeiten in Fremdwährung werden zum aktuellen Stichtagskurs bewertet, wobei unrealisierte Verluste verbucht, unrealisierte Gewinne hingegen nicht ausgewiesen werden.

## 2. ANGABEN ZU BILANZ – UND ERFOLGSRECHNUNGSPPOSITIONEN

### 2.1 BETEILIGUNGEN

	Währung	31.12.2017 Kapital in TCHF	31.12.2017 Anteil in %	31.12.2016 Kapital in TCHF	31.12.2016 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
Valora Lab AG, MuttENZ	CHF	100	100.0	100	100.0
<i>Deutschland</i>					
Valora Holding Germany GmbH, Hamburg	EUR	400	5.1	400	5.1
<i>Luxemburg</i>					
Valora Europe Holding S.A., Luxemburg	EUR	31	100.0	31	100.0
<i>Guernsey</i>					
Valora Holding Finance Ltd., Guernsey	CHF	–	–	285	100.0

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften der Valora Holding AG sind in Erläuterung 37 des Anhangs zur Konzernrechnung 2017 aufgeführt. Der in der Tabelle angegebene Beteiligungsprozentsatz entspricht auch den Stimmrechtsanteilen an diesen Gesellschaften.

**2.2 ÜBRIGE KURZFRISTIGE FORDERUNGEN UND VERBINDLICHKEITEN.** Die übrigen kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften beinhalten im Wesentlichen Forderungen und Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaften, welche am Cash Pool der Valora Holding AG angeschlossen sind.

### 2.3 ANLEIHENS OblIGATIONEN

	Zinssatz	Verfall	31.12.2017	31.12.2016
in CHF 000				
Anleihe 2012–2018	2.50%	02.03.2018	200 000 <sup>1)</sup>	200 000
Hybridanleihe	4.00%	30.10.2018 <sup>2)</sup>	120 000	120 000

<sup>1)</sup> Die Anleihe 2012–2018 mit Verfalltermin 2. März 2018 wird unter den kurzfristigen verzinslichen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

<sup>2)</sup> Die Hybridanleihe hat keinen fixen Verfalltermin, kann aber erstmals per 30. Oktober 2018 zurückgerufen werden.

## 2.4 SCHULDSCHEINDARLEHEN

	Zinssatz	Verfall	31.12.2017	31.12.2016
in CHF 000				
EUR 72 Mio.	fest / variabel	29.04.2021	84 261	79 200
EUR 78 Mio.	fest	30.04.2019	92 077	92 077

**2.5 AKTIENKAPITAL.** Das Aktienkapital von TCHF 3990 besteht aus 3 990 000 Namenaktien à nominal CHF 1.00.

Anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 8. November 2017 haben die Aktionäre einer Kapitalerhöhung zugestimmt. Die Kapitalerhöhung wurde durch Ausgabe von 554 401 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1.00 mittels einer Bezugsrechtsemission zum Marktpreis («at market») durchgeführt. Bestehende Aktionäre der Valora Holding AG erhielten ein Bezugsrecht für jede Namenaktie, die sie per 10. November 2017 nach Börsenschluss hielten. 5 Bezugsrechte gewährten deren Inhaber das Anrecht, 1 neue Namenaktie zu zeichnen. Der Bezugspreis betrug CHF 310.

Bedingtes Kapital: Die Generalversammlung vom 11. Mai 2000 hat die Schaffung von bedingtem Kapital in der Höhe von CHF 84 000 beschlossen. Per 31. Dezember 2017 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

Genehmigtes Kapital: An der Generalversammlung vom 14. April 2016 wurde einer Erhöhung des Aktienkapitals bis spätestens 14. April 2018 um maximal CHF 250 000 durch Ausgabe von 250 000 Namenaktien à nominal CHF 1 zugestimmt. Per 31. Dezember 2017 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

**2.6 RESERVE AUS KAPITALEINLAGEN.** Die gesetzlichen Reserven aus Kapitaleinlagen beinhalten das Agio aus den Kapitalerhöhungen seit dem 1. Januar 2000, vermindert um die bisherigen Dividendenausschüttungen.

## 2.7 EIGENE AKTIEN

	2017 Anzahl Aktien	2017 Buchwert	2016 Anzahl Aktien	2016 Buchwert
in CHF 000				
<b>Anfangsbestand (1. Januar)</b>	<b>77 078</b>	<b>18 345</b>	<b>115 915</b>	<b>26 849</b>
Verkäufe	-61 720	-16 022	-78 569	-18 133
Käufe	46 137	14 787	39 732	9 629
<b>Endbestand (31. Dezember)</b>	<b>61 495</b>	<b>17 110</b>	<b>77 078</b>	<b>18 345</b>

Im Jahr 2017 wurden seitens der Valora Holding AG 46 137 Aktien zu CHF 320.51 gekauft und 61 720 Aktien zu CHF 318.45 verkauft (Durchschnittspreise).

Der Anteil der eigenen Aktien am gesamten Aktienkapital beträgt per 31. Dezember 2017 1.5% (2016:2.2%).

## 2.8 BETEILIGUNGSERTRAG

	2017	2016
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Valora International AG	40 000	15 000
Valora Management AG	100	100
Alimarca AG	3 000	–
Valora Holding Germany GmbH	1 387	–
Valora Holding Finance Ltd.	–	5 375
<b>Total Beteiligungsertrag</b>	<b>44 487</b>	<b>20 475</b>

## 2.9 FINANZERTRAG

	2017	2016
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Zinsertrag Darlehen an Konzerngesellschaften	13 778	3 012
Übriger Finanzertrag	270	415
Kursgewinne realisiert	1 556	9 884
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>15 604</b>	<b>13 311</b>

## 2.10 ÜBRIGER ERTRAG

	2017	2016
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Anpassung Wertberichtigung Darlehen	–	20 000
Anpassung Wertberichtigung Beteiligung	13 000	14 000
Übriger Ertrag	99	–
<b>Total übriger Ertrag</b>	<b>13 099</b>	<b>34 000</b>

## 2.11 FINANZAUFWAND

	2017	2016
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Zinsaufwand Anleihen und Syndikatskredit	13 390	13 372
Disagio (Anleihe, Hybrid, Syndikatskredit)	537	751
Bankzinsen und Gebühren	962	1 125
Zinsaufwand Darlehen von Konzerngesellschaften	–	1 235
Kursverluste	5 141	2 299
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>20 030</b>	<b>18 782</b>

**2.12 ÜBRIGER BETRIEBLICHER AUFWAND**

	2017	2016
<b>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000</b>		
Revisionsaufwand	168	137
Übrige Beratungskosten	109	214
Management-Fees	1 000	1 000
Übrige Verwaltungskosten	693	1 665
<b>Total übriger betrieblicher Aufwand</b>	<b>1 970</b>	<b>3 016</b>

**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 2017 betragen die Eventualverbindlichkeiten, bestehend aus Bürgschaften, Rangrücktritts – und Patronatserklärungen sowie Garantie – und übrige Eventualverpflichtungen gegenüber Tochtergesellschaften insgesamt CHF 138.1 Mio. (2016: CHF 138.1 Mio.) sowie keine gegenüber Dritten (2016: keine).

**3.3 BEDEUTENDE AKTIONÄRE.** An der ordentlichen Generalversammlung 2010 wurde die statutarische Eintragungsbeschränkung (Vinkulierung) von 5% des Aktienkapitals aufgehoben. Per 30.12.2017 entsprachen 5% der Namenaktien 199 500 Namenaktien.

Gemäss Aktienregister hielt per 31. Dezember 2017 Ernst Peter Ditsch 635 599 Namenaktien, was einer Beteiligung von 15.93% (2016: 18.5%) entspricht.

**3.4 BETEILIGUNGEN.** Per 31. Dezember 2017 und 2016 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

	2017 Anzahl Aktien	2017 Stimmenanteil in %	2017 davon Aktien mit Veräusserungs- sperre	2016 Anzahl Aktien	2016 Stimmenanteil in %	2016 davon Aktien mit Veräusserungs- sperre
<b>Verwaltungsrat</b>						
Rolando Benedick Präsident (bis März 2017)	–	–	–	17 485	0.51	1 697
Franz Julen Präsident (ab März 2017)	1 672	0.04	766	1 012	0.03	562
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	3 102	0.08	656	2 800	0.08	709
Bernhard Heusler Mitglied	651	0.02	465	512	0.01	512
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	15.93	keine	635 599	18.50	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	825	0.02	510	562	0.02	562
Michael Kliger Mitglied (ab März 2017)	138	0.00	115	–	–	–
<b>Total Verwaltungsrat</b>	<b>641 987</b>	<b>16.09</b>		<b>657 970</b>	<b>19.15</b>	
<b>Konzernleitung</b>						
Michael Mueller CEO	9 195	0.23	8 895	4 754	0.14	4 754
Tobias Knechtle CFO	4 049	0.10	3 819	1 993	0.06	1 993
Thomas Eisele Leiter Food Service	1 895	0.05	1 781	1 189	0.03	1 135
<b>Total Konzernleitung</b>	<b>15 139</b>	<b>0.38</b>		<b>7 936</b>	<b>0.23</b>	
<b>Total Verwaltungsrat und Konzernleitung</b>	<b>657 126</b>	<b>16.47</b>		<b>665 906</b>	<b>19.38</b>	

**3.5 DARLEHEN UND KREDITE.** Per 31. Dezember 2017 und 2016 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 2017 wurden CHF 13 Mio. stille Reserven aufgelöst (2016: CHF 34.0 Mio.).

**3.8 WESENTLICHE EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG.** Per 11. Januar 2018 hat Valora ein Schuldscheindarlehen über EUR 170 Mio. mit 5-jähriger Laufzeit am Kapitalmarkt platziert. Es bestehen keine weiteren wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag.

## VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS UND KAPITALAUSSCHÜTTUNG

### *Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns*

	2017	2016
in CHF 000		
<b>Jahresgewinn</b>	<b>49 499</b>	<b>44 386</b>
+ Vortrag aus dem Vorjahr <sup>1)</sup>	111 596	109 257
<b>Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung</b>	<b>161 095</b>	<b>153 643</b>
<i>Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung</i>		
Zuweisung an die gesetzliche Reserve	- 111	-
Dividende auf dividendenberechtigten Aktien	-	- 42 945
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>160 984</b>	<b>110 698</b>
<i>Antrag auf Ausschüttung zu Lasten der Reserve aus Kapitaleinlagen in den gesetzlichen Kapitalreserven</i>		
Reserve aus Kapitaleinlagen (vor Ausschüttung)	165 734	527
Ausschüttung	- 49 875	-
<b>Reserve aus Kapitaleinlagen (nach Ausschüttung)</b>	<b>115 859</b>	<b>527</b>
<i>Ausschüttung pro Aktie (in CHF)</i>		
Ausschüttung aus Reserve aus Kapitaleinlagen (verrechnungssteuerfrei)	12.50	-
Dividende (brutto)	-	12.50
- 35 % Verrechnungssteuer	-	- 4.38
<b>Auszahlung netto (in CHF)</b>	<b>12.50</b>	<b>8.12</b>

<sup>1)</sup> Auf die durch die Gesellschaft per Ausschüttungsdatum gehaltenen Aktien von 71 825 wurde keine Dividende ausgeschüttet. Damit erhöht sich der Vortrag des Bilanzgewinns um CHF 898.

## BERICHT DER REVISIONSSTELLE MIT JAHRESRECHNUNG PER 31. DEZEMBER 2017 DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

### BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Jahresrechnung der Valora Holding AG, bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang (Seiten 138 bis 146), für das am 31. Dezember 2017 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 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

**Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde.** Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Jahresrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab. Für jeden nachfolgend aufgeführten Sachverhalt ist die Beschreibung, wie der Sachverhalt in der Prüfung behandelt wurde, vor diesem Hintergrund verfasst.

Der im Berichtsabschnitt «Verantwortung der Revisionsstelle» beschriebenen Verantwortung sind wir nachgekommen, auch in Bezug auf diese Sachverhalte. Dementsprechend umfasste unsere Prüfung die Durchführung von Prüfungshandlungen, die als Reaktion auf unsere Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung geplant wurden. Das Ergebnis unserer Prüfungshandlungen, einschliesslich der Prüfungshandlungen, welche durchgeführt wurden, um die unten aufgeführten Sachverhalte zu berücksichtigen, bildet die Grundlage für unser Prüfungsurteil zur beiliegenden Jahresrechnung.

### BEWERTUNG VON BETEILIGUNGEN AN UND DARLEHEN GEGEN KONZERNGESELLSCHAFTEN.

**Prüfungssachverhalt.** Beteiligungen und Darlehen an Konzerngesellschaften betragen zum Bilanzstichtag CHF 1 064 Mio. oder 88,9% der Bilanzsumme. Valora beurteilt die Werthaltigkeit der Beteiligungen und Darlehen an Konzerngesellschaften grundsätzlich basierend auf dem Einzelbewertungsgrundsatz entsprechend den Regelungen des Obligationenrechts. Unter bestimmten Voraussetzungen werden, sofern angemessen, bestimmte Beteiligungen und Darlehen gegen Konzerngesellschaften für die Betrachtung zusammengefasst.

Aufgrund der Wesentlichkeit der Buchwerte und der Ermessensspielräume bei der Beurteilung der Werthaltigkeit, erachten wir diesen Prüfungssachverhalt für besonders wichtig.



*Unser Prüfverfahren.* Wir haben das Bewertungsmodell der Gesellschaft nachvollzogen und die wesentlichen Annahmen der Bewertung wie künftige Umsatzerlöse und Gewinnmargen, langfristige Wachstumsraten und Diskontierungszinssatz untersucht. Weiter haben wir die Planungstreue der Gesellschaft bei wesentlichen Bewertungsannahmen beurteilt. Darüber hinaus haben wir Sensitivitätsbetrachtungen hinsichtlich Änderungen in den wesentlichen Bewertungsannahmen angestellt und die Annahmen zu unterstützenden Unterlagen wie erwarteten Inflationsraten und erwartetem Marktwachstum abgeglichen.

*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

André Schaub  
Zugelassener  
Revisionsexperte  
(Leitender Revisor)

Ina Braun  
Zugelassene  
Revisionsexpertin

Basel, 26. Februar 2018

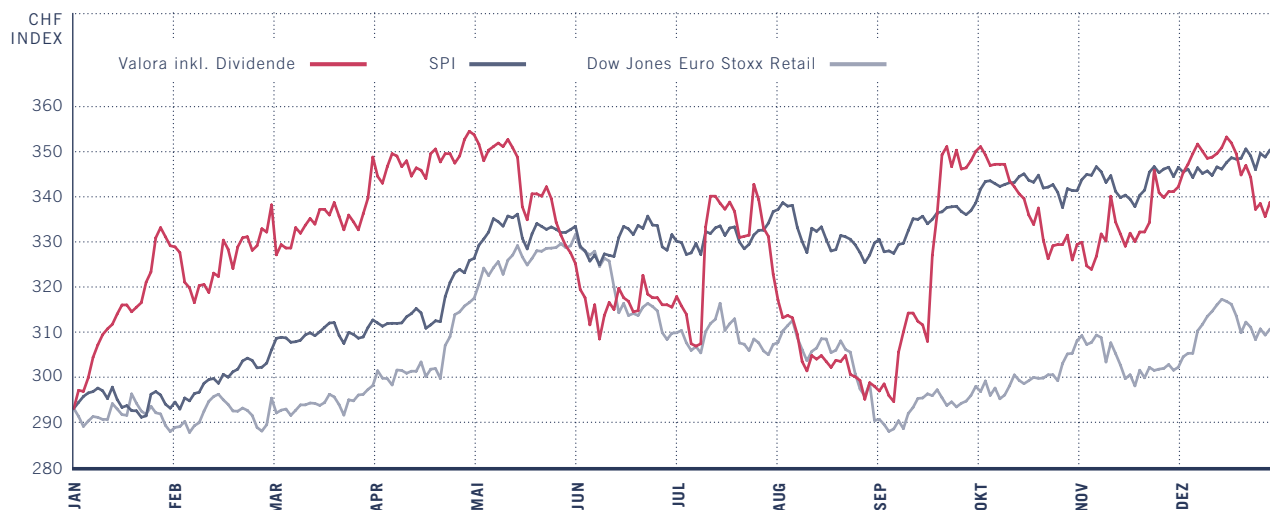
## DIE VALORA AKTIE

### 1 KURSENTWICKLUNG

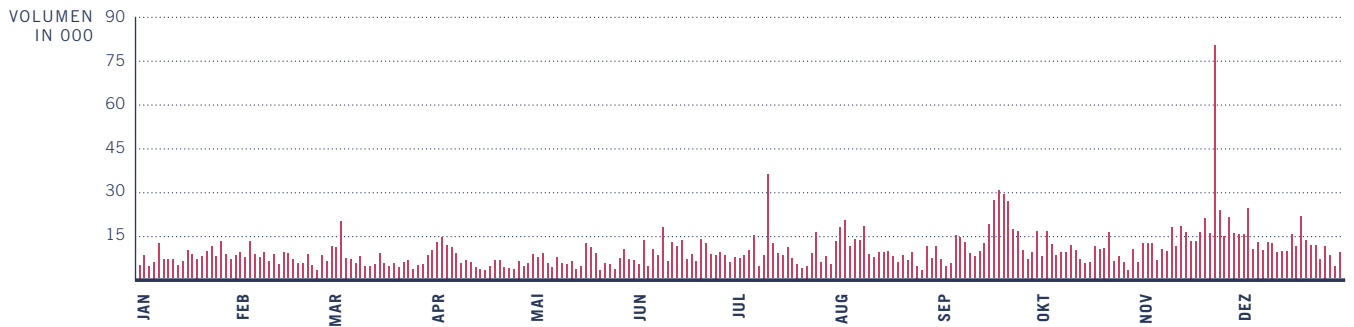
*Generelle Börsenentwicklung Schweiz.* Das Börsenjahr 2017 verlief aus Sicht vieler Schweizer Anleger überraschend gut. Diese erfreuliche Entwicklung widerspiegelte im Wesentlichen die Beschleunigung des globalen Wirtschafts- und Gewinnwachstums sowie die immer noch sehr tiefe Inflation. Nach den Wahlen in Frankreich Anfang Mai, hatte sich die politische Unsicherheit innerhalb der Eurozone deutlich reduziert, was die Märkte zusätzlich beflügelte. Insgesamt blieben die Aktienmärkte in 2017 gegenüber politischen Turbulenzen weitgehend immun. Das bessere wirtschaftliche und politische Umfeld schlug sich schlussendlich auch bei den Währungen nieder. In 2017 wertete sich der Euro gegenüber dem Schweizer Franken stark auf. Der SPI, als Vergleichsindex, der ebenfalls Dividenden enthält, zog praktisch über das ganze Jahr stetig an und erreichte per Ende Jahr ein Plus von rund 19.9%. Das anspruchsvolle Retail-Marktumfeld prägte den Dow Jones Euro Stoxx Retail, der im Vergleich nur 6.0% an Wert gewann.

*Entwicklung der Valora Aktie.* Die Aktie der Valora entwickelte sich in den ersten Monaten stärker als der Gesamtmarkt und erreichte am 30. März den höchsten Schlusskurs mit CHF 350.50. Nach einer kurzen Korrekturphase im Frühsommer konnte die Valora Aktie, nach der Publikation der guten Halbjahresergebnisse Ende Juli, wieder an Dynamik gewinnen. Nach dem tiefsten Schlusskurs des Jahres von CHF 286.00 am 6. September gewann die Valora Aktie, seit Bekanntgabe der BackWerk Akquisition am 18. September, wieder stark an Momentum. Seit Beginn des Jahres konnten die Valora Aktionäre einen Total Return von 16.6% (inkl. Dividende) erzielen.

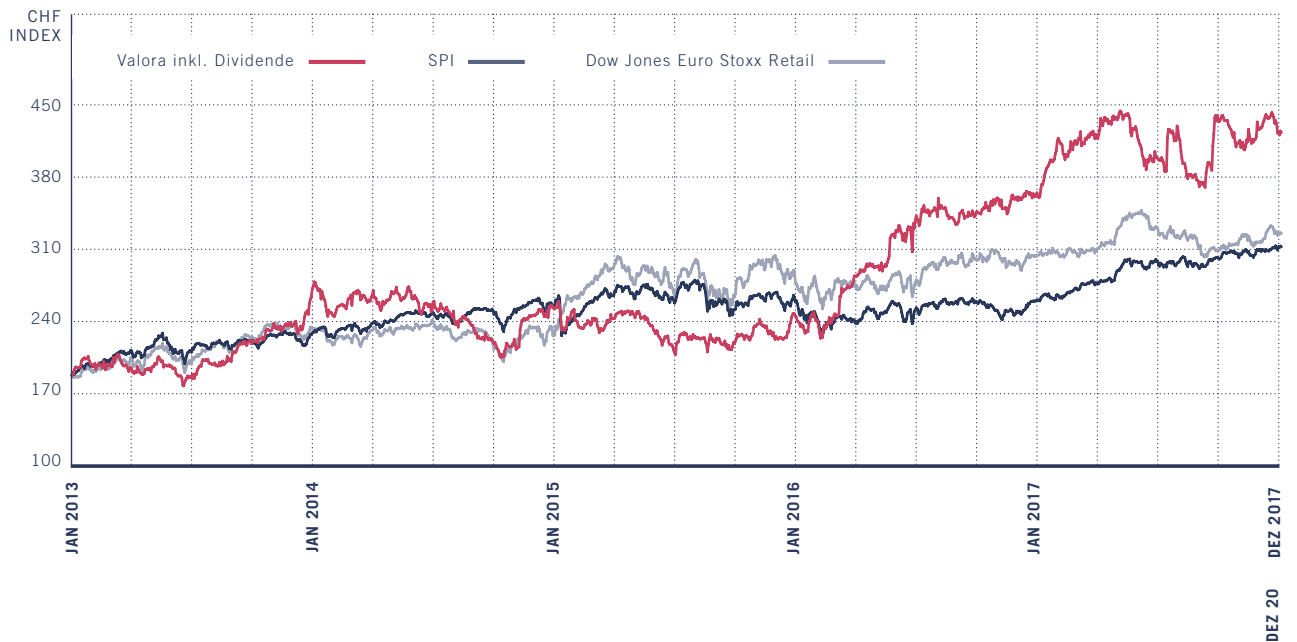
### PERFORMANCE-ENTWICKLUNG VALORA 2017



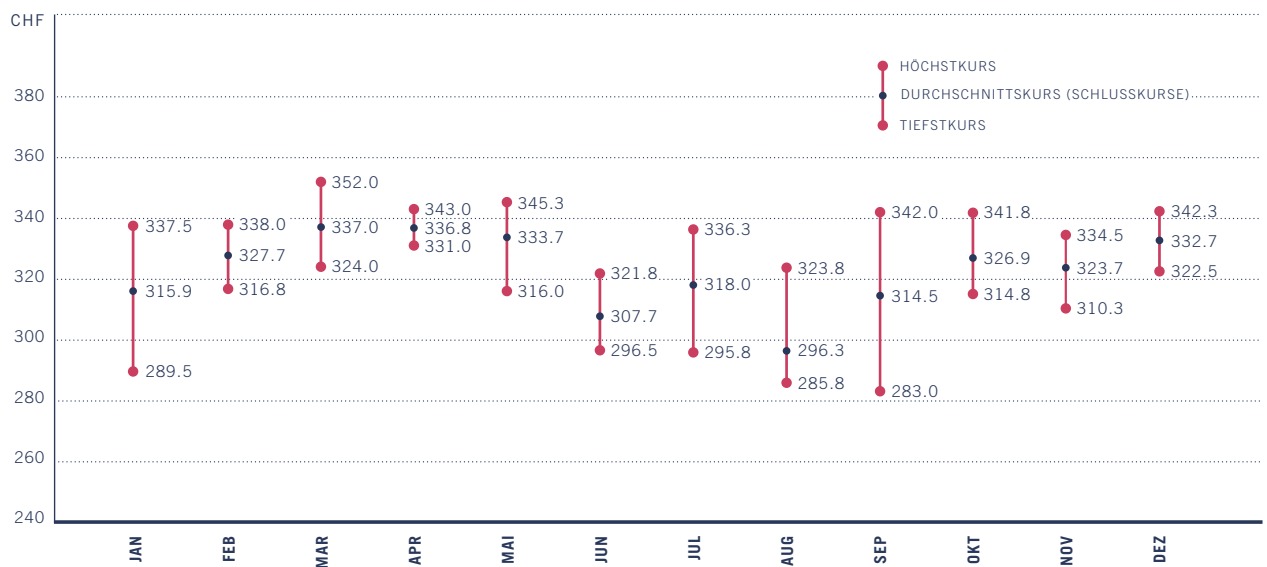
VOLUMEN VALORA AKTIE 2017



PERFORMANCE-ENTWICKLUNG VALORA 2013–2017



MONATSHÖCHST- UND TIEFSTWERTE 2017



## 2 RENDITE FÜR AKTIONÄRE

		2017	2016	2015	2014	2013
<i>Börsenkurs</i>						
Jahresende	CHF	325.00	289.25	209.00	228.40	248.70
<i>Ausschüttung</i>						
Dividende	CHF	<sup>1)</sup> 12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
Dividendenrendite	%	3.8%	4.3%	6.0%	5.5%	5.0%
<i>Rendite pro Jahr</i>						
ohne Dividende	%	12.4%	38.4%	-8.5%	-8.2%	<sup>2)</sup> 34.4%
mit Dividende	%	16.7%	44.4%	-3.0%	-3.1%	<sup>2)</sup> 41.1%
<i>Durchschnittliche Rendite</i>						
		2017 1 Jahr	2016–2017 2 Jahre	2015–2017 3 Jahre	2014–2017 4 Jahre	<sup>2)</sup> 2013–2017 5 Jahre
ohne Dividende	%	12.4%	24.7%	12.5%	6.9%	11.9%
mit Dividende	%	16.6%	30.1%	17.4%	11.5%	17.4%

<sup>1)</sup> Vorschlag

<sup>2)</sup> Basierend auf Kurs 2012 CHF 185.10

## 3 AKTIENKENNZAHLEN

		2017	2 016	2 015	2 014	2 013
Betriebsergebnis (EBIT) je Aktie <sup>1) 2)</sup>	CHF	23.05	21.64	16.41	8.99	17.44
Free Cashflow je Aktie <sup>1) 2) 3)</sup>	CHF	23.93	21.74	24.52	10.05	15.10
Gewinn je Aktie <sup>1) 2)</sup>	CHF	15.26	17.27	12.51	3.13	7.69
Eigenkapital je Aktie <sup>1)</sup>	CHF	215.27	158.97	150.68	186.12	215.60
P/E Ratio <sup>1) 2)</sup>	31.12.	21.29	16.75	16.71	72.93	32.35

<sup>1)</sup> Basierend auf der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien

<sup>2)</sup> Fortgeführte Geschäftsbereiche

<sup>3)</sup> Free Cashflow: Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit abzüglich Netto-Ausgaben aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit

## 4 AKTIONARIATS- UND KAPITALSTRUKTUR

<i>Struktur der registrierten Aktionäre</i>		31.12.2017	31.12.2016
Struktur	Bedeutende Aktionäre > 5%	15.9% der Aktien	18.5% der Aktien
	10 grösste Aktionäre	36.9% der Aktien	37.0% der Aktien
	100 grösste Aktionäre	48.8% der Aktien	47.8% der Aktien
Herkunft	Schweiz	52.0% der Aktien	50.7% der Aktien
	Ausland	48.0% der Aktien	49.3% der Aktien

Das Aktienkapital der Valora Holding AG in Höhe von CHF 3.99 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 2017 wurden keine Aktien ausgegeben.

Anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 8. November 2017 haben die Aktionäre einer Kapitalerhöhung von CHF 554401 durch Ausgabe von 554401 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1.00 zugestimmt. Die Kapitalerhöhung wurde mittels einer Bezugsrechtsemission zum Marktpreis («at market») durchgeführt. Bestehende Aktionäre der Valora Holding AG erhielten ein Bezugsrecht für jede Namenaktie, die sie per 10. November 2017 nach Börsenschluss hielten. 5 Bezugsrechte gewährten deren Inhaber das Anrecht, 1 neue Namenaktie zu zeichnen. Der Bezugspreis betrug CHF 310.

Anlässlich der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 14. April 2016 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigten Aktienkapital im Umfang von höchstens CHF 250000 durch die Ausgabe von höchstens 250000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1.00 spätestens bis zum 14. April 2018 zugestimmt.

Ausländische Aktionäre werden wie schweizerische eingetragen. Seit 1920 hat die Gesellschaft ununterbrochen eine Ausschüttung an die Aktionäre ausgerichtet.

## 5 AKTIENKAPITAL

		2017	2 016	2 015	2 014	2 013
Total Namenaktien <sup>1)</sup>	Stück	3 990 000	3 435 599	3 435 599	3 435 599	3 435 599
Anzahl eigene Aktien <sup>1)</sup>	Stück	61 495	77 078	115 915	61 869	34 014
Anzahl ausstehender Aktien <sup>1)</sup>	Stück	3 928 505	3 358 521	3 319 684	3 373 730	3 401 585
Börsenkapitalisierung <sup>1) 2)</sup>	Mio. CHF	1 277	972	694	771	846
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	Stück	3 427 949	3 339 499	3 358 171	3 388 061	3 387 163
Anzahl Namenaktionäre <sup>1)</sup>		7 470	6 990	8 695	7 889	7 546

<sup>1)</sup> Per 31.12.

<sup>2)</sup> Basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien per 31.12.

## 6 STEUERWERTE

	Val. Nr.	Per 31.12.2017	Per 31.12.2016	Per 31.12.2015	Per 31.12.2014	Per 31.12.2013
Namenaktien zu CHF 1.00	208897	325.00	289.25	209.00	228.40	248.70
2.5% Anleihe 2012–2018	14 903 902	100.41 %	102.41 %	102.65 %	104.30 %	103.75 %
4.0% Hybridanleihe	21 128 255	102.25 %	102.85 %	105.60 %	104.55 %	101.05 %

## 5-JAHRES-ÜBERSICHT

		31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
<b>Nettoumsatzerlös <sup>1)</sup></b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>2075.3</b>	<b>2095.0</b>	<b>2077.4</b>	<b>1932.6</b>	<b>1889.8</b>
Veränderung	%	-0.9	+0.8	+7.5	+2.3	-33.6
<b>EBITDA <sup>1)</sup></b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>133.7</b>	<b>127.6</b>	<b>117.6</b>	<b>109.3</b>	<b>114.7</b>
Veränderung	%	+4.8	+8.5	+7.6	-4.7	+2.3
in % des Nettoumsatzerlöses	%	6.4	6.1	5.7	5.7	6.1
<b>Betriebsergebnis (EBIT) <sup>1)</sup></b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>79.0</b>	<b>72.3</b>	<b>55.1</b>	<b>30.5</b>	<b>59.1</b>
in % des Nettoumsatzerlöses	%	3.8	3.4	2.7	1.6	3.1
<b>Reingewinn <sup>1)</sup></b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>57.1</b>	<b>62.5</b>	<b>46.8</b>	<b>15.4</b>	<b>29.2</b>
Veränderung	%	-8.6	+33.5	+203.7	-47.3	-24.0
in % des Nettoumsatzerlöses	%	2.8	3.0	2.3	0.8	1.5
in % des Eigenkapitals	%	7.7	11.8	9.2	2.4	4.0
<b>Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) <sup>1)</sup></b>						
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	114.2	113.0	125.5	91.9	89.9
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-32.1	-40.4	-43.2	-57.9	-38.7
<b>Free Cashflow <sup>1)</sup></b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>82.0</b>	<b>72.6</b>	<b>82.3</b>	<b>34.0</b>	<b>51.2</b>
<b>Gewinn je Aktie <sup>1)</sup></b>	<b>CHF</b>	<b>15.26</b>	<b>17.27</b>	<b>12.51</b>	<b>3.13</b>	<b>7.69</b>
Veränderung	%	-11.6	+38.0	+299.7	-59.3	-41.3
<b>Free Cashflow je Aktie <sup>1)</sup></b>	<b>CHF</b>	<b>23.93</b>	<b>21.74</b>	<b>24.52</b>	<b>10.05</b>	<b>15.10</b>
Veränderung	%	+10.1	-11.3	+144.0	-33.4	+4.1
<b>Flüssige Mittel</b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>152.5</b>	<b>159.4</b>	<b>116.3</b>	<b>129.0</b>	<b>107.8</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>737.9</b>	<b>530.9</b>	<b>506.0</b>	<b>630.6</b>	<b>730.3</b>
Eigenkapitalquote	%	52.4	45.5	41.5	44.0	44.8
<b>Anzahl Mitarbeitende per 31.12. <sup>1)</sup></b>	<b>FTE</b>	<b>4 265</b>	<b>4 228</b>	<b>4 349</b>	<b>4 435</b>	<b>4 613</b>
Veränderung	%	+0.9	-2.8	-1.9	-3.9	-22.6
<b>Nettoumsatzerlös pro Mitarbeitende <sup>1)</sup></b>	<b>CHF 000</b>	<b>487</b>	<b>495</b>	<b>478</b>	<b>436</b>	<b>410</b>
Veränderung	%	-1.8	+3.7	+9.6	+6.3	-14.2
<b>Anzahl eigene Verkaufsstellen</b>		<b>1 882</b>	<b>1 872</b>	<b>1 838</b>	<b>1 647</b>	<b>1 690</b>
davon Agenturen		1 031	1 014	990	702	649
<b>Anzahl Franchise-Verkaufsstellen</b>		<b>880</b>	<b>543</b>	<b>471</b>	<b>459</b>	<b>404</b>

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

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

Laufende Informationen über Pressekonferenzen, Veröffentlichungen usw. finden Sie jeweils auf der Website von Valora: [www.valora.com](http://www.valora.com).

© Valora Holding AG, Muttenz, Februar 2018

**Redaktion/Inhalte /Text** Valora Corporate Communications und Valora Corporate Finance

**Konzeption/Gestaltung/Illustration** hilda design matters, Zürich, [www.hilda.ch](http://www.hilda.ch)

**Fotografie** Noë Flum, Zürich

**Druck** Neidhart+Schön Group AG, Zürich

Der Geschäftsbericht erscheint in Deutsch und Englisch. Die Originalsprache ist Englisch.  
Online Version [www.valora.com/geschaeftsbericht](http://www.valora.com/geschaeftsbericht)

## 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 24 53  
Fax +41 61 467 29 08  
media@valora.com

### VALORA CORPORATE INVESTOR RELATIONS

Hofackerstrasse 40  
4132 Muttenz, Schweiz  
Fon +41 61 467 21 23  
Fax +41 61 467 29 08  
annette.martin@valora.com

## ADRESSEN

### RETAIL

**VALORA RETAIL SCHWEIZ**  
Hofackerstrasse 40  
4132 Muttenz, Schweiz  
www.valora.com

**VALORA RETAIL DEUTSCHLAND**  
Danziger Strasse 35a  
20099 Hamburg, Deutschland  
www.valoraretail.de

**VALORA RETAIL LUXEMBURG**  
24, rue de Strasbourg  
2560 Luxemburg, Luxemburg  
www.valora.com

**VALORA RETAIL ÖSTERREICH**  
Daniel-Gran-Strasse 48/EG  
3100 St. Pölten, Österreich  
www.valora.com

### FOOD SERVICE

**BACKWERK DEUTSCHLAND/SCHWEIZ**  
Limbecker Strasse 25–37  
45127 Essen, Deutschland  
www.back-werk.de

**BACKWERK NIEDERLANDE**  
Oude Utrechtseweg 20  
3743 KN Baarn, Niederlande  
www.back-werk.com

**BACKWERK ÖSTERREICH**  
Leesdorfer Hauptstrasse 60, Top 3  
2500 Baden bei Wien, Österreich  
www.back-werk.com

**BREZELBÄCKEREI DITSCH**  
Robert-Bosch-Strasse 44  
55129 Mainz, Deutschland  
www.ditsch.com

**BREZELKÖNIG FRANKREICH**  
112 Avenue Kléber  
75016 Paris, Frankreich  
www.brezelkoenig.fr

**BREZELKÖNIG ÖSTERREICH**  
Daniel-Gran-Strasse 48/EG  
3100 St. Pölten, Österreich  
www.brezelkoenig.at

**BREZELKÖNIG SCHWEIZ**  
Neuenkirchstrasse 91  
6020 Emmenbrücke, Schweiz  
www.brezelkoenig.ch

**CAFFÈ SPETTACOLO**  
Hofackerstrasse 40  
4132 Muttenz, Schweiz  
www.spettacolo.ch

**PRETZEL BARON**  
311 Northland Boulevard  
Cincinnati, Ohio 45246, USA  
www.pretzelbaron.com





Valora – kleines Glück unterwegs.

valora

VALORA HOLDING AG  
Hofackerstrasse 40  
4132 Muttenz, Schweiz

[www.valora.com](http://www.valora.com)

