

valora

GESCHÄFTS-
BERICHT

10



Valora – kleines Glück unterwegs.

Tagtäglich engagieren sich rund 15 000 Mitarbeitende im Netzwerk von Valora, um ihren Kunden mit einem umfassenden Convenience- und Food-Angebot ein kleines Stück Glück zu bringen – nah, schnell, praktisch und frisch. Die rund 2 800 kleinflächigen Verkaufsstellen von Valora befinden sich an Hochfrequenzlagen in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Luxemburg und den Niederlanden. Zum Unternehmen gehören unter anderem k kiosk, Brezelkönig, BackWerk, Ditsch, Press & Books, avec, Caffè Spettacolo und die beliebte Eigenmarke ok.– sowie ein stetig wachsendes Angebot an digitalen Services. Ebenso betreibt Valora eine der weltweit führenden Produktionen von Laugengebäck und profitiert im Bereich Backwaren von einer stark integrierten Wertschöpfungskette.

INHALT

3	Brief an die Aktionäre
16	Kennzahlen
18	Interview mit Michael Mueller, CEO Valora
23	Konzernstruktur 2019
25	Nachhaltigkeitsbericht
43	Corporate Governance Bericht
63	Vergütungsbericht
85	Finanzbericht
88	Finanzkommentar
96	Konzernrechnung
166	Jahresrechnung der Valora Holding AG
178	Informationen für Investoren
184	Adressen

Brief an die Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen, Sehr geehrte Aktionäre

Mit einem EBIT von CHF 89.8 Mio. und einer EBIT-Marge von 4.2% erreichten wir 2018 einmal mehr die von uns kommunizierten Ziele. Dieses Ergebnis haben wir insbesondere dank der erfreulichen operativen Entwicklung von Retail und Food Service in der Schweiz und dank der soliden Leistung der Division Food Service insgesamt erzielt – trotz einem verstärkten Rückgang des Pressegeschäfts in Deutschland und hohen Projektkosten.

Neben dem ausgezeichneten operativen Ergebnis war 2018 geprägt von der konsequenten Ausrichtung diverser Verkaufsformate auf die aktuellen Kundenbedürfnisse. So modernisierte das neue Management Team in der Schweiz innert kürzester Zeit sämtliche Retail-Formate und hat das neue Konzept von avec bereits erfolgreich ausgerollt. Dabei liegt der Fokus auf modernster Foodvenience.

In den Zahlen widerspiegelt sich erstmals der ganzjährige Beitrag des 2017 akquirierten Food-Service-Formats BackWerk, dessen Expansion wir weiter vorangetrieben haben. Darüber hinaus verzeichneten wir mit unseren Verkaufsformaten im Bereich Food Service ein starkes Wachstum auf vergleichbarer Fläche. Ebenso hat sich Retail CH auf vergleichbarer Fläche positiv entwickelt und konnte zudem die Anzahl Verkaufsstellen im zweiten Halbjahr seit längerem wieder stabil halten. Unsere Produktionswerke für Laugenbackwaren waren schliesslich voll ausgelastet und wir kommen beim dringend notwendigen Ausbau der Produktionskapazitäten gut voran.

Mit der per 1. Januar 2019 in Kraft getretenen neuen Organisation ist Valora noch schlagkräftiger für die Zukunft aufgestellt. Die Organisation baut auf die beiden markt- und kundenorientierten Divisionen Retail und Food Service sowie auf konzernweite Shared Services. Dank der neuen Struktur können wir Synergien besser nutzen und den übergreifenden Wissenstrans-

fer sicherstellen. Dies auch in Bezug auf digitale Innovationen, die neu direkt in die Verantwortung des CEO fallen.

Digitalisierung und Innovation sind Daueraufgaben, bei denen Valora weitere Fortschritte erzielte. Dabei setzen wir auf neuartige, digitale Dienstleistungen und nutzen neuste Technologien für einzigartige Einkaufserlebnisse. So stehen im Frühjahr 2019 die Lancierung der neuen avec box, einem kassenlosen Convenience Store mit 24/7-Zugangsmöglichkeit, sowie des avec X im Hauptbahnhof Zürich an. Letzterer wird uns als Versuchslabor für das Einkaufen von morgen dienen.

Auch dem Thema Nachhaltigkeit schenkt Valora vertiefte Beachtung. Der Verwaltungsrat erwartet, dass Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil des Geschäfts von Valora wird. Dabei konzentrieren wir uns auf unsere Rolle als Arbeitgeberin, auf unsere Auswirkungen auf die Umwelt und auf gesunde, nachhaltige Lebensmittel. Valora ist noch nicht in jedem Aspekt dort, wo sie sein soll, aber wir machen kontinuierlich Fortschritte. Und wir setzen alles daran, unseren Ansprüchen an uns selber gerecht zu werden. Das sind wir unseren Stakeholdern und der Umwelt schuldig.

Valora hat 2018 zudem weitere wichtige Schritte unternommen, um ihre langfristige Finanzierungsstruktur zu optimieren. So haben wir die attraktiven Marktbedingungen genutzt und im Laufe des vergangenen Jahres zwei Schuldscheindarlehen platziert und bestehende Anleihen abgelöst. Diese Massnahmen wirken sich zukünftig positiv auf den Gewinn pro Aktie aus.

Wir sind optimistisch für das Geschäftsjahr 2019 und sehen uns mit unserem klaren strategischen Fokus auf Convenience und Food Service für weiteres Wachstum gut positioniert. Bereits heute sind wir die in der Schweiz führende Betreiberin von Kiosken und Convenience Stores, eine der grössten Snacking-Anbieterinnen Deutschlands und eine weltweit führende Produzentin

von Laugenbackwaren. Auf dieser Basis treiben wir unser Geschäft weiter voran.

Die rund 15000 Mitarbeitenden in unserem Netzwerk tragen entscheidend zum Erfolg von Valora bei und sorgen bei unseren Kundinnen und Kunden für das kleine Glück unterwegs. Ihnen gebührt grosser Dank. Ebenfalls bedanken wir uns bei all unseren Geschäftspartnern und Lieferanten für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Auch Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, danken wir herzlich für das entgegengebrachte Vertrauen, das es uns ermöglicht, die Wachstumsstrategie von Valora erfolgreich umzusetzen. Wir freuen uns, an der kommenden Generalversammlung vom 29. März 2019 eine unveränderte Dividende von CHF 12.50 zu beantragen. Die Ausschüttung der Dividende erfolgt vollumfänglich aus Kapitalreserven.

Mit den besten Grüssen



Franz Julen
Präsident des Verwaltungsrats



Michael Mueller
CEO

Wir bringen unseren Kunden
das kleine Glück. Überall da,
wo Menschen unterwegs sind.

Nah

— Wir machen Kunden glücklich.

Schnell

— Wir sind beweglich und sehen was kommt.

Praktisch

— Wir sind unkompliziert und halten Entscheidungswege kurz.

Frisch

— Wir geben Raum für Ideen.



ok.-

bob
finance

kiosk

Press P&B Books

avec

cigo

ServiceStore DB

Ditsch


BREZELKÖNIG

PRETZEL
BARON
THREE GENERATIONS OF
PRETZEL BAKING MASTERS

back
WERK



Marken



Deutschland

Schweiz

Luxemburg

Österreich

Niederlande

USA



Unsere Vision

Wir bieten beste Food- und Convenience-Konzepte basierend auf: umfassendem Kunden- und Formatverständnis, operationaler Exzellenz, konstanter Innovation und Agilität sowie optimaler Wertschöpfung.



Retail

Valora führt ein dichtes Netzwerk an kleinflächigen Retail-Formaten an Hochfrequenzlagen und Verkehrsknotenpunkten. Die Stores vertreiben Kiosk- und Convenience-Produkte mit einem steigenden Food- und Dienstleistungsanteil und starken Eigenmarken.

Food Service

Über ihr modernes Verkaufsstellennetzwerk bietet Valora einer breiten Kundenbasis hochwertige Produkte zum Ausserhaus-Verzehr. In vier Werken produziert sie zudem Laugen- und weitere Backwaren für die eigenen Formate und für internationale Drittkunden.



Aussenumsatz in Mio. CHF

2731 +11.3%*

EBIT in Mio. CHF

89.8 +13.7%

Verkaufsstellen

2761 -32

Anzahl Mitarbeitende im Netzwerk

~ 15 000

Stück Produktion Backwaren pro Jahr

~ 650 Mio.



Kennzahlen

		31.12.2018	31.12.2017	Veränderung
Aussenumsatz ¹⁾	Mio. CHF	2 731.0	2 453.7	+ 11.3 %
Nettoumsatzerlös ¹⁾	Mio. CHF	2 122.1	2 001.6	+ 6.0 %
EBITDA	Mio. CHF	156.0	133.7	+ 16.7 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	7.4	6.7	
Betriebsergebnis (EBIT)	Mio. CHF	89.8	79.0	+ 13.7 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	4.2	3.9	
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Mio. CHF	64.1	57.1	+ 12.2 %
in % des Nettoumsatzerlöses	%	3.0	2.9	
in % des Eigenkapitals	%	10.4	7.7	
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ²⁾				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	116.0	114.2	+ 1.6 %
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-67.0	-32.1	+ 108.4 %
Free Cashflow ²⁾	Mio. CHF	49.0	82.0	-40.2 %
Gewinn je Aktie ²⁾	CHF	15.28	15.26	+ 0.1 %
Free Cashflow je Aktie ²⁾	CHF	12.47	23.93	-47.9 %
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 868	1 882	-0.7 %
davon Agenturen		1 105	1 031	+ 7.2 %
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		881	872	+ 1.0 %
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle ¹⁾	CHF 000	1 136	1 064	+ 6.8 %
Aktienkurs	CHF	215.00	325.00	-33.8 %
Börsenkapitalisierung	Mio. CHF	846	1 277	-33.7 %
Flüssige Mittel	Mio. CHF	104.8	152.5	-31.3 %
Verzinsliches Fremdkapital	Mio. CHF	463.4	398.6	+ 16.2 %
Eigenkapital	Mio. CHF	613.8	737.9	-16.8 %
Bilanzsumme	Mio. CHF	1 326.2	1 408.9	-5.9 %
Anzahl Mitarbeitende	FTE	4 230	4 265	-0.8 %
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeitende	CHF 000	502	469	+ 6.9 %

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ 2017 restated aufgrund IFRS 15

²⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

Kennzahlen

EBITDA



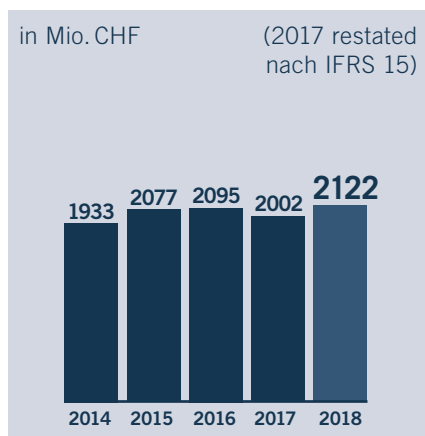
Free Cashflow



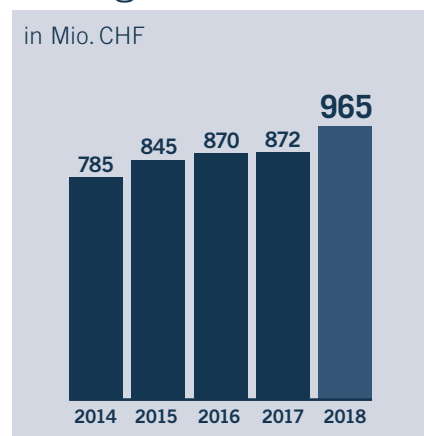
EPS



Nettoumsatzerlös



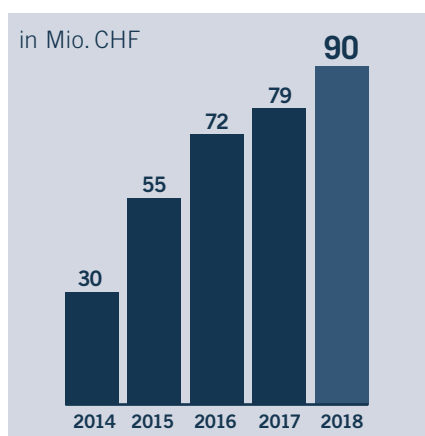
Bruttogewinn



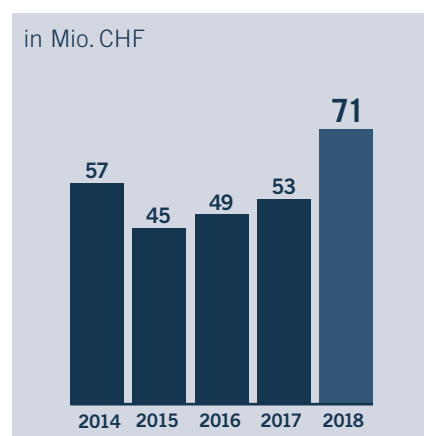
Betriebskosten (netto)



EBIT



Investitionen



Mitarbeiter



CEO Interview

«Derzeit liegt unser Fokus auf der Erneuerung und Weiterentwicklung bestehender Konzepte: zukunftsgerichtet, praktisch und frisch.»

*Michael Mueller
CEO Valora*



Herr Mueller, wie hat sich Valora 2018 weiterentwickelt?

Wir verfolgen seit Jahren konsequent unsere Strategie und haben auch im vergangenen Jahr grosse Fortschritte gemacht. Am Anfang dieses Strategiezyklus ging es darum, uns auf unser Kerngeschäft zu fokussieren und dieses zu konsolidieren. Ab 2015/2016 folgten verstärkt Wachstumsinitiativen unter anderem mit Akquisitionen. Derzeit liegt unser Fokus auf der Erneuerung und Weiterentwicklung bestehender Konzepte: zukunftsgerichtet, praktisch und frisch.

Was haben Sie denn im letzten Jahr konkret gemacht?

Besonders stolz bin ich auf die komplette Überarbeitung unseres Convenience-Formats avec. Das ist dem neuen Management Team in der Schweiz in nur fünf Monaten gelungen. Seit Juli sind wir bereits mit neun Verkaufsstellen nach neuem Konzept präsent. Das Konzept ist konsequent auf modernste Foodvenience und ultrafrische Produkte ausgerichtet. Sie werden mit dem neuen Label «Handmade with Love» klar gekennzeichnet. Wir führen jetzt auch eine regionale Produktlinie – in der Schweiz eine Neuheit im kleinflächigen Detailhandel.

Und bei k kiosk, dem bekanntesten Valora Format, ist alles beim Alten geblieben?

Nein. Wir haben auch das k kiosk Konzept komplett überarbeitet und eröffnen die ersten neuen Verkaufsstellen im Frühjahr 2019. Auch hier gilt: Mehr Food und mehr Frische. Dazu haben wir das Design modernisiert, bieten mehr Regionalität, und wir haben die Verkaufsprozesse vereinfacht. Auch ein erster Press & Books erscheint seit Kurzem am Flughafen Zürich in neuem Kleid.

CEO Interview

Sie haben Ende 2018 Schlagzeilen mit der Ankündigung des ersten kassenlosen Stores in der Schweiz gemacht.

Die avec box ist ein einzigartiges Konzept, das die Foodvenience und das Frische-Sortiment von avec wo immer zulässig 24/7 zugänglich machen soll. Möglich wird dies dank unseren Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung. Über eine App gelangt man in den Store, scannt die gewünschten Produkte und bezahlt sie unmittelbar. Die Kunden können so rund um die Uhr und im eigenen Tempo einkaufen. Damit sind wir Innovationsleader in der Schweiz.

Bei k kiosk entwickeln wir ein ähnliches Konzept, wollen aber noch einen Schritt weitergehen: Dank der Kooperation mit dem Silicon Valley Startup AiFi und deren «Auto-Checkout»-Technologie entfällt sogar das Scannen. Die Kunden betreten einfach die kiosk box, nehmen, was sie brauchen, und gehen wieder.

Es gab sogleich auch Kritik.

Ja, und diese nehmen wir ernst. Unter anderem wird uns vorgeworfen, wir würden damit Personal abbauen und die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden würden sich verschlechtern.

Und?

Wir sind heute bereits mit rund 2800 Verkaufsstellen im europäischen Markt präsent und verfolgen eine Wachstumsstrategie. Neue Technologien und Konzepte wie die avec box helfen uns, das Angebot weiter auszubauen und noch mehr Convenience zu bringen – auch im Einkaufserlebnis. Wir wollen den Menschen einfach weitere Einkaufsmöglichkeiten bieten und dabei dem steigenden Kundenbedürfnis nach Flexibilität noch stärker entsprechen. Gleichzeitig können wir neue und auch weniger frequenzstarke Lagen erschliessen. Nach der Eröffnung der ersten avec box im Frühling 2019 müssen wir aber zuerst Erfahrung-

gen sammeln, bevor wir weiter ausrollen. Der Aufgabenschwerpunkt der Mitarbeitenden in der avec box verlagert sich. Sie werden während ihrer Anwesenheit im Store neu nicht mehr kassieren, sondern mehr Zeit für die Kunden haben – sei es mit Auskünften zur App, zum Einkaufsprozess oder zum Sortiment. Gleichzeitig kümmern sie sich um den Laden.

«Neue Technologien helfen uns dabei, das Angebot weiter auszubauen und noch mehr Convenience zu bringen – auch im Einkaufserlebnis.»

Im Jahr 2017 kauften Sie den deutschen Backgastronomen BackWerk. Wie läuft es?

Mit der Akquisition von BackWerk sind wir in Deutschland eine führende Snack-Food-Anbieterin geworden. In der Zwischenzeit ist BackWerk fester Bestandteil von Valora. Mit der Eröffnung neuer Standorte sind wir im Plan, wobei wir das Netzwerk gleichzeitig um weniger lukrative Standorte bereinigen. Erstmals haben wir in Frankfurt ein BackWerk an einem Flughafen eröffnet, in Winterthur hat die erste Filiale nach neuem Konzept in der Schweiz aufgemacht und wir bieten jetzt BackWerk Produkte bei ServiceStore DB. Gleichzeitig verkaufen wir bei BackWerk nun unser eigenes Laugengebäck ebenso wie ok.–Produkte. Das zeigt beispielhaft, wie wir Synergien nutzen und von unserer integrierten Wertschöpfungskette profitieren.

Sie sprechen auch die eigene Produktion von Laugenbackwaren an.

Wir sind heute eine der weltweit führenden Produzentinnen von Laugengebäck und stellen jährlich rund 650 Mio. Stück Backwaren her – für unsere eigenen Verkaufsstellen, aber primär auch

für Drittkunden (B2B). Das B2B-Geschäft ist 2018 mit +5.9% in lokaler Währung stark gewachsen und unsere Produktionswerke sind voll ausgelastet. Umso mehr macht der Ausbau der Kapazitäten Sinn. Bei Ditsch USA konnten wir diese im vergangenen Jahr bereits verdoppeln. Und mit dem Bau einer weiteren Produktionslinie in den USA und zwei in Deutschland sind wir auf Kurs, um im vierten Quartal 2019 die Produktion aufzunehmen.

EBIT in Mio. CHF

2017
79
2018
90

Sind sie mit dem B2C-Geschäft im Food Service ebenso zufrieden?

Unsere Umsätze auf vergleichbarer Fläche sind bei Ditsch (+1.4%) und auch bei Food Service Schweiz (+2.7%) gestiegen. Zu Letzterem beigetragen haben sicherlich unser ebenfalls 2018 aufgefrischtes Brezelkönig Konzept und die konsequente Weiterentwicklung der Produkte. Zudem haben wir auch das Ditsch Verkaufstellennetz weitestgehend bereinigt.

Food Service hat sich gesamthaft gut entwickelt, was sich in den Nettoumsatzerlösen von +26.6% zeigt. Diese Steigerung gründet einerseits im Effekt der volljährigen Konsolidierung von BackWerk, andererseits im organischen Wachstum auf vergleichbarer Fläche. Diese beiden Effekte treiben auch die Profita-

CEO Interview

bilität auf Stufe EBIT mit einem Wachstum von +30.1%.

Wie entwickelte sich das operative Geschäft 2018 insgesamt?

Wir haben in den vergangenen Jahren immer ambitionierte und realistische Ziele kommuniziert und diese eingehalten. Das gilt auch für 2018. So stieg der EBIT um +13.7% auf CHF 89.8 Mio. Die EBIT-Marge liegt im Vorjahresvergleich nun um +0.3%-Punkte höher auf 4.2%. Die Bruttogewinnmarge steigerten wir um +1.9%-Punkte auf 45.5%. Die Nettoumsätze haben sich um +6.0% erhöht und inklusive der Verkaufserlöse unserer Franchisepartner erzielten wir ein Wachstum im Aussenumsatz von +11.3% auf CHF 2 731 Mio. Und trotz hoher Investitionen in unsere Produktionsanlagen liegt der Free Cashflow pro Aktie auf Höhe der attraktiven Dividende.

Was führte konkret zum Umsatzwachstum?

BackWerk, das 2017 nur mit den letzten beiden Monaten konsolidiert war, hat 2018 massgeblich zum Umsatzwachstum beigetragen. Hinzugekommen sind positive Währungseinflüsse und die höheren Umsätze bei den übrigen Food-Service-Bereichen. Schliesslich verzeichnen wir bei Retail DE/LU/AT eine hauptsächlich währungsbedingte Steigerung im Aussenumsatz von +5.2%. Bei Retail CH ist der effektive Umsatz mit -0.3% gegenüber Vorjahr etwas tiefer. Was ich aber ganz klar hervorheben will: Retail CH ist auf vergleichbarer Fläche +0.4% gewachsen. Zudem ist die Zahl der Verkaufsstellen in der zweiten Jahreshälfte seit längerem wieder stabil. Das zeigt, dass wir in der Transformation des Kioskgeschäfts Vieles richtig machen.

Wie sieht die Kostensituation aus?

Die Kosten sind 2018 um +10.4% gestiegen – einerseits aufgrund höherer ope-

rativer Kosten von BackWerk, andererseits volumenbedingt aufgrund der höheren Produktion. Demgegenüber hat sich der EBIT auf Stufe Gruppe verbessert dank BackWerk und aus dem operativen Wachstum von Food Service und Retail CH. Daraus resultiert eine operative Profitabilitätssteigerung – absolut und in der Marge.

Stichwort Profitabilität: Ist Retail CH noch immer so profitabel?

Wir konnten die Profitabilität in diesem Marktbereich auf dem hohen Niveau des Vorjahres halten. Nicht vergessen darf man, dass in den Zahlen 2017 noch ein Buchgewinn aus dem Verkauf des im Zuge der Naville Akquisition erstandenen Gebäudes in Genf enthalten war. Operativ ist der EBIT um +4.6% gestiegen.

«Wir haben in den vergangenen Jahren immer ambitionierte und realistische Ziele kommuniziert und diese eingehalten.»

Im deutschen Retailgeschäft scheint die Situation nicht so rosig.

Retail DE/AT/LU hat 2018 ein anspruchsvolles Geschäftsjahr erlebt; der EBIT ist um -25.1% gesunken. Allerdings haben wir diese Entwicklung dank Food Service und Retail CH überkompensiert.

Das Pressegeschäft war in Deutschland also auch in der zweiten Jahreshälfte 2018 noch stark unter Druck?

Ja, Retail Deutschland erfährt verzögert zur Schweiz einen verstärkten marktgetriebenen Rückgang im hochmargigen Pressebereich. Wir geben hier Gegensteuer, indem wir die Kosten senken und

beispielsweise den Ausbau von E-Smoke forcieren. Es braucht Zeit, bis die Massnahmen voll greifen. Im zweiten Halbjahr konnten wir den Presseeffekt bereits grösstenteils abfedern. Tabak, Food, Non-Food und Dienstleistungen entwickelten sich erfreulich, sodass bei Retail DE/AT/LU auf vergleichbarer Fläche nur -0.2% weniger Nettoumsatz resultierte.

Alternative Nikotinprodukte scheinen zu boomen.

Sie liegen im Trend und wir gehören zu den ersten flächendeckenden Anbietern. In Deutschland sind wir mit E-Smoke schon etwas weiter als in der Schweiz. Auch wenn weiterhin Nischenprodukte, nimmt die Nachfrage nach E-Zigaretten und zum Beispiel auch nach «Heat not Burn»-Alternativen stetig zu. Der Jugendschutz ist uns dabei sehr wichtig. Deshalb gilt bei Valora auch in der Schweiz ein Mindestalter 18 für sämtliche E-Smoke- und Tabak-Produkte, auch wenn dies das Gesetz noch nicht überall so vorgibt.















Was hat sich bei den verschiedentlich genannten Dienstleistungen 2018 getan?

Dienstleistungen nehmen an Bedeutung zu und helfen uns, den Presserückgang zu kompensieren. Möglich machen dies innovative Digitalösungen mit Drittfirmen und unser dichtes Verkaufstellennetz. Gerade für neue Bezahler oder Pick-up/Drop-off-Möglichkeiten ist dieses hochinteressant. Das Angebot 2018 lancierten Swisscom easy point konnten wir im Jahresverlauf ausbauen. Neu ist auch die Sonect App, mit der man an den Schweizer Kiosken Bargeld beziehen kann. In Deutschland bieten wir neu «amazon vor Ort aufladen». Das sind nur einige Beispiele, die illustrieren, dass das Einkaufen von morgen die Online-Welt und die physischen Verkaufsstellen wieder näher zusammenbringt.

CEO Interview

POS-NETZWERK TOTAL

31.12.2018

Format		 Schweiz	 Deutschland	 Luxemburg	 Österreich	 Niederlande	TOTAL
RETAIL	 k kiosk	912	225	66			1 203
	 cigo & Subformate/ Partner		421				421
	 Press & Books	29	159	6	10		204
	 avec	141	5				146
	 ServiceStore DB/ U-Store		128				128
FOOD SERVICE	 BackWerk	2	304		25*	22	353
	 Ditsch		210				210
	 Brezelkönig	61			3		64
	 Caffè Spettacolo	30		2			32
TOTAL		1 175	1 452	74	38	22	2 761

* Inkl. 3 POS in Slowenien

bob Finance ist vor allem im Online-Geschäft tätig. Wie kommen Sie voran?

bob Finance erzielte ein profitables zweites Halbjahr und wir wollen nun mehr investieren. 2018 wurde das Angebot durch neue digitale Zahlungs- und Finanzierungsprodukte für den B2B2C-Bereich erweitert. Partner profitieren damit von Umsatzsteigerungen, die Kunden von mehr Convenience. Entsprechend stossen die Produkte bei Online-Händlern wie auch im stationären Handel auf reges Interesse. Erste Partnerschaften wurden erfolgreich lanciert.

«Das Einkaufen von morgen bringt die Online-Welt und die physischen Verkaufsstellen wieder näher zusammen.»

Ein Novum soll auch der Future Store werden. Womit können wir da rechnen?

Die Eröffnung des Future Store im Zürich Hauptbahnhof ist im April 2019 vorgesehen. Unter dem Namen avec X wird er Valora als Versuchslabor dienen, in dem neu entwickelte, digitale Aspekte des Einkaufserlebnisses wie Check-out-Prozesse und Personalisierung sowie auch weitere Zukunftsthemen im Convenience-Bereich getestet werden.

Und wohin geht langfristig die Reise von Valora selbst?

Valora bietet beste Food- und Convenience-Konzepte. Das ist unsere Vision. Um das zu erreichen, streben wir nach operationaler Exzellenz, konstanter Innovation und Agilität sowie optimaler Wertschöpfung. Grundlegende Prämisse dabei ist ein umfassendes Kunden- und Formatverständnis.

Welche strategischen Hebel stellen Sie im Hinblick auf diese Vision?

Unsere Unternehmensstrategie haben wir weiter geschärft. Wir wollen die Food-convenience-Standorte an Verkehrsknotenpunkten und in Innenstädten ausbauen. Das gemeinsam mit unseren Agentur-

CEO Interview

und Franchisepartnern. Unsere interne Produktkompetenz mit eigener Produktion und Eigenmarken wie ok.– gilt es weiter zu fördern. Gleichzeitig entwickeln wir das internationale B2B-Vertriebs- & Produktionsgeschäft mit Laugenbackwaren weiter. Dies alles soll unter Einsatz modernster Technologien für ein begeistertes Kundenerlebnis und vereinfachte Prozesse erfolgen. Gleichzeitig verleihen wir der Nachhaltigkeit ein höheres Gewicht.

War Nachhaltigkeit bisher kein Thema für Valora?

Selbstverständlich war sie das. Aber die Nachhaltigkeit war bisher noch zu wenig systematisch in der Strategie verankert. Das ändern wir jetzt. Unsere Stakeholder erwarten zu Recht, dass Valora als verantwortungsbewusstes Unternehmen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung für Mensch und Umwelt leistet.

Vor dem Hintergrund der Strategie organisierte sich Valora neu. Warum war das nötig?

Wir wollen näher bei den Kunden sein, Neues einfach eingliedern können, Synergien nutzen und vom grossen Wissen im Unternehmen besser profitieren. Deshalb haben wir zusammengefasst, was zusammengehört, und die Struktur vereinheitlicht. Es gibt nun zwei Divisionen mit Markt- und Kundenfokus – Retail und Food Service – sowie konzernweite Shared Services. Unter anderem haben wir die B2C-Formate BackWerk und Ditsch in Deutschland gebündelt und die Verantwortung für digitale Innovationen direkt dem CEO unterstellt. Mit der neuen Aufstellung werden wir an Schlagkraft zulegen.

«Die Nachhaltigkeit war bisher noch zu wenig systematisch in der Strategie verankert. Das ändern wir jetzt.»

Wie treiben Sie das Wachstum voran?

Wir richten unsere Formate klar auf die aktuellen Kundenbedürfnisse aus und haben starke Marken, die nach wie vor grosses Wachstumspotenzial aufweisen. Valora ist mit den erneuerten Formaten ideal positioniert, um von den globalen Wachstumstrends der Convenience und Ausserhaus-Verpflegung zu profitieren. Dazu bieten wir künftig noch mehr einzigartige Snacking-Erlebnisse zu attraktivem Preis und bauen unser Dienstleistungsangebot für unterwegs aus. Die Investitionen in die Produktion werden sich zudem ab 2020 auszahlen. Ebenso sehen wir zum Beispiel mit BackWerk in den Niederlanden und Österreich oder über internationale Franchise-Partnerschaften mit Brezelkönig weitere Wachstumsmöglichkeiten. Schliesslich erlaubt unsere Kapitalsituation Akquisitionen, die unsere Formate und/oder unser Know-how ergänzen – wir prüfen regelmässig Opportunities.

Wie schätzen Sie Ihre Kapitalstärke und langfristige Finanzierung ein?

Unsere Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit hat es uns erlaubt, unsere Kapitalstruktur im letzten Jahr weiter zu optimieren. Zu Beginn des Jahres platzierten wir ein Schuldscheindarlehen über EUR 170 Mio. Im Dezember 2018 folgte ein weiteres Schuldscheindarlehen über EUR 100 Mio. und CHF 63 Mio, womit wir ein auslaufendes EUR-Schuldscheindarlehen sowie teilweise die CHF-Hybridanleihe refinanzierten. Die Tranche in Schweizer Franken ist eine Marktneuheit. Die starke Nachfrage übertraf unsere Erwartungen bei Weitem. Somit konnten

wir die attraktiven Marktbedingungen nutzen und unsere Finanzierungskosten weiter senken.

Ein Stolperstein ist der mögliche Verlust von Mietflächen im Zuge der aktuell stattfindenden SBB Ausschreibung.

Wir haben ein ausgezeichnetes Dossier eingereicht und sind überzeugt, dass wir mit den erneuerten und neuen Formaten genau die Bedürfnisse der Bahnreisenden treffen. Wir sind also optimistisch, dass die langjährige, starke Partnerschaft mit der SBB erfolgreich weitergeführt wird. Unser einzigartiges Know-how im kleinflächigen Retailgeschäft an Hochfrequenzlagen und das überzeugende Angebot mit einzigartigen Produkten und innovativen Dienstleistungen sind starke Argumente für die Wiedervergabe der Mietflächen an Valora.

«Valora ist bestens positioniert, um von den globalen Wachstumstrends der Convenience und der Ausserhaus-Verpflegung zu profitieren.»

Sie sind also optimistisch für das Jahr 2019?

Ja. Wir werden von den Vorteilen der neuen Organisation und auch von weiteren Synergieeffekten zwischen den Formaten und Märkten profitieren. Zahlreiche Massnahmen aus dem Jahr 2018 werden im neuen Jahr verstärkt zum Tragen kommen. Dazu gehören nicht zuletzt der weitere Rollout des neuen avec Konzepts und die Einführung des überarbeiteten kiosk Konzepts. Der höhere Food-Anteil wird uns bezüglich Kundenfrequenzen, aber auch Margen helfen. Wir haben in den letzten Jahren gezeigt, dass unser Geschäftsmodell eine hohe Widerstandskraft aufweist und wir liefern können, was wir ankünden.

Konzernstruktur

VERWALTUNGSRAT

Franz Julen
Präsident

Markus Fiechter
Vizepräsident

Peter Ditsch

Michael Kliger

Cornelia Ritz Bossicard

KONZERNLEITUNG

Michael Mueller
CEO

Roger Vogt
CEO Retail

Thomas Eisele
CEO Food Service

Tobias Knechtle
CFO

ERWEITERTE KONZERNLEITUNG & STABSFUNKTIONEN

DIVISION RETAIL

Roger Vogt
Retail Schweiz

Roger Vogt a.i.
Retail Deutschland
(inkl. Luxemburg / Österreich)

DIVISION FOOD SERVICE

Thomas Eisele a.i.
Food Service Schweiz

Karl Brauckmann
Food Service Deutschland
(inkl. Niederlande / Österreich)

Seb Gooding
Ditsch Produktion / B2B

SHARED SERVICES

Roberto Fedele
Corporate Information
Services

Tobias Knechtle
Finance

Adriano Margiotta
Corporate Legal Services/
General Counsel

Philipp Angehrn
Transformation &
Project Management

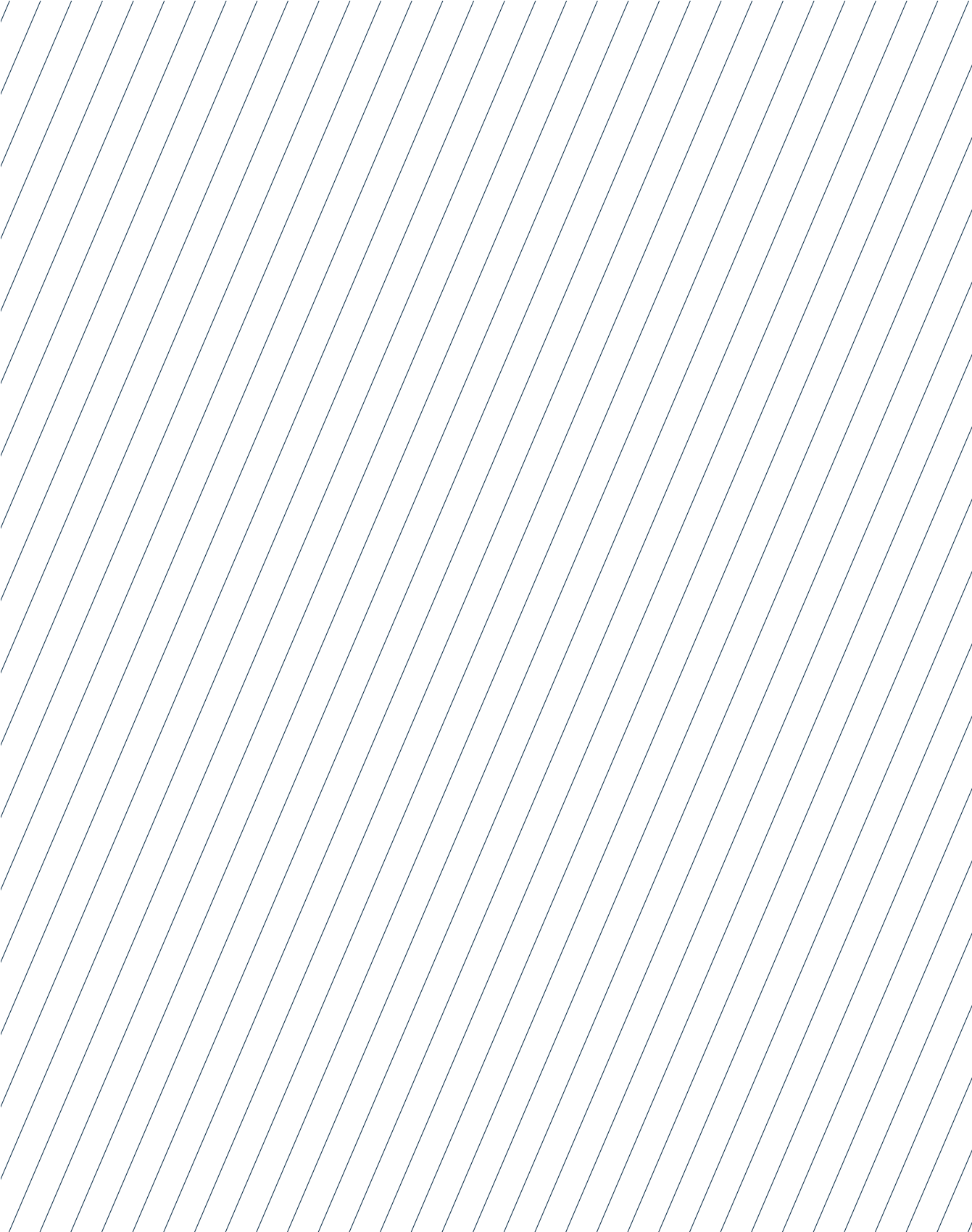
Michael Mueller
Digital

Barbara Becker
Group
Human Resources

Christina Wahlstrand*
Corporate Communications
& Strategic Branding

Hilmar Scheel
bob Finance

* Stabsfunktion
Stand 20.02.2019



Nachhaltigkeit

NACHHALTIGKEIT

Die Welt um uns herum verändert sich immer schneller, die ökologischen Herausforderungen werden grösser und auch das Bewusstsein für die Arbeitsbedingungen hinter den Produkten wächst bei Kundinnen und Kunden von Valora. Valora stellt sich diesen Herausforderungen. Ihre Stakeholder erwarten zu Recht, dass Valora als verantwortungsbewusstes Unternehmen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet.

Die wachsende Weltbevölkerung, eine immer grössere globale Mittelklasse, die Urbanisierung, der Klimawandel und die beschleunigende Wirkung der Digitalisierung – diese Megatrends betreffen Valora direkt, aber auch ihre Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Wertschöpfungskette. Sie bringen Chancen und Herausforderungen mit sich und sie erhöhen die Dringlichkeit für Valora, die eigene Nachhaltigkeitsagenda zu intensivieren. Gesetzliche Vorschriften stellen für Valora nur das Minimum dar. Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen sorgt für seine Mitarbeitenden, schützt die Umwelt, stellt hervorragende Produkte her, welche die Erwartungen seiner Kundinnen und Kunden übertreffen, und erwirtschaftet so auch eine Rendite für seine Aktionärinnen und Aktionäre.

«Nachhaltigkeit ist fester und wichtiger Bestandteil der Valora Strategie. Das Unternehmen ist noch nicht in jedem Aspekt dort, wo es sein soll, aber wir machen kontinuierlich Fortschritte. Und wir setzen alles daran, unseren Ansprüchen an uns selber gerecht zu werden. Das sind wir unseren Stakeholdern und der Umwelt schuldig», erklärt Franz Julen, Präsident des Verwaltungsrats.

Valora will diese Verantwortung wahrnehmen und sich der Herausforderung stellen. Eine Arbeitsgruppe hat 2018 begonnen, systematisch eine Strategie zu entwickeln, die auf den bestehenden Nachhaltigkeitsmassnahmen aufbaut und darüber hinausgeht. Die Arbeitsgruppe besteht aus Verwaltungsratsmitgliedern, dem CEO und dem Management. Sie stellte die Zusammenhänge zwischen den genannten Mega-

trends, den eigenen Geschäftsaktivitäten und Branchentrends her. Auch die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) wurden beigezogen, um weitere Bereiche zu identifizieren, in denen Valora potenziell einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten kann.

Schon im vergangenen Jahr wurde die Unternehmensstrategie mit Blick auf die Vision (Valora bietet beste Food- und Convenience-Konzepte.) geschärft. Eine der fünf wesentlichen strategischen Stossrichtungen neben Wachstum, Effizienz, leistungsorientierter Kultur und Innovation ist seitdem die Stärkung der Nachhaltigkeit als verantwortungsvoller Beitrag für Mensch und Umwelt.

STAKEHOLDER UND ERWARTUNGEN

Die weitere Ausarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie wird sich an den Erwartungen der Stakeholder von Valora orientieren. Die folgende Grafik zeigt die wichtigsten Stakeholder und deren Erwartungen:



STRATEGIE: DIE 3 P

Die Stakeholder-Erwartungen zeigen: Die nachhaltige Ausrichtung von Valora ist nicht nur gut für Mensch und Planet, sie ist auch ein strategisches Erfordernis. Wirtschaftlicher Erfolg wird in Zukunft noch stärker von sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit abhängig sein. Kundinnen und Kunden von Valora fragen immer öfter, woher deren Produkte stammen. Wer hat sie hergestellt, wurden die Menschenrechte geachtet und wurde die Umweltbelastung minimiert? Valora kann auf diese Bedürfnisse eingehen und möchte im Sinne des Leitsatzes «Wir bringen unseren Kunden das kleine Glück. Überall da, wo Menschen unterwegs sind.» nachhaltige Produkte anbieten. Der Verwaltungsrat erwartet, dass Nachhaltigkeit ein integraler Bestandteil des Geschäfts und ein strategischer Eckpfeiler der Führung von Valora wird.

Valora bringt profitables Wachstum mit nachhaltigem Wachstum in Einklang, indem sie Betriebsabläufe, Prozesse und Produkte anpasst und dabei stets die Menschen im Blick behält. Daraus ergeben sich die drei Säulen People – Planet – Products, die das Nachhaltigkeitsmanagement von Valora in Zukunft strukturieren. Ein Leitspruch auf Englisch macht den Anspruch jeder Säule deutlich.

Die drei Säulen werden nicht nur für die weitere Strategieentwicklung verwendet, sondern gliedern auch die folgenden Seiten. Dieses Jahr wird dabei ein Schwerpunkt auf die Säule People gelegt. In den folgenden Jahren wird die Berichterstattung weiter ausgebaut, insbesondere zu den Säulen Planet und Products.

PEOPLE
– WE WANT TO
BE A GREAT PLACE
TO WORK

PLANET
– WE WANT TO
BE A CONVENIENCE
BUSINESS THAT
DOESN'T COST
THE EARTH

PRODUCTS
– WE WANT TO
MAKE AND SELL
MORE HEALTHY
AND SUSTAINABLE
FOOD

VERHALTENSKODEX

Valora wird nicht nur an ihrer wirtschaftlichen Leistung gemessen, sondern zunehmend auch an der Art und an den Prinzipien, nach welchen sie ihre Ergebnisse erwirtschaftet. Wirtschaftlicher Erfolg und moralisches Verhalten dürfen nicht im Widerspruch zueinander stehen. Sie sind viel eher Bedingungen für die nachhaltige Unternehmensentwicklung von Valora. Die Eckwerte und Erwartungen dazu sind im Valora Verhaltenskodex festgehalten, dessen 2018 aktualisierte Version am 1. Januar 2019 in Kraft getreten ist. Neu aufgenommene Abschnitte behandeln unter anderem den Schutz von Eigentum, gegenseitigen Respekt und den Datenschutz. Ein neuer Abschnitt führt ausserdem die Valora Werte «offen», «vertrauenswürdig», «leidenschaftlich» sowie «füreinander, miteinander» ein. Der neue Verhaltenskodex wird durch E-Learning-Module ab 2019 in der Organisation eingeführt.

Ausserdem wird 2019 ein überarbeiteter Verhaltenskodex für Geschäftspartner den bestehenden Lieferantenkodex ersetzen. Dieser erweitert den Anwendungsbereich über Lieferanten hinaus auf alle Geschäftspartner. Zudem wurde er mit den Themen Datenschutz, freier Wettbewerb, Interessenkonflikte, Schutz von Geschäftsgeheimnissen sowie Einhaltung des Geldwäschereigesetzes ergänzt.

Bei Verstössen oder Verdacht auf einen Verstoß steht den Valora Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern seit 1. Januar 2019 die Valora Integrity Line zur Verfügung. Die Plattform bietet sämtlichen Mitarbeitenden von Valora eine einfachere und benutzerfreundlichere Möglichkeit, allfällige im Unternehmen festgestellte Missstände wie zum Beispiel Diebstahl, Verstoß gegen das Arbeitsrecht oder andere Bedenken einfach, anonym und online zu melden. Der Zugriff ist über Smartphone, Tablet und PC 24/7 möglich. Die Integrity Line ersetzt die bisherige Ethik Hotline, welche bereits seit 2011 betrieben wurde.

Mit dem aktualisierten Valora Verhaltenskodex, dem Verhaltenskodex für Geschäftspartner und der Integrity Line legt Valora das Fundament, auf welchem sämtliche Nachhaltigkeitsmassnahmen aufbauen.

Der Valora Verhaltenskodex und die Integrity Line stehen auf der Website öffentlich zur Verfügung.

**WERT VON NACHHALTIGKEIT
FÜR VALORA**

Arbeitgeberattraktivität

Mitarbeitende erfüllt es mit Stolz, für ein nachhaltiges Unternehmen zu arbeiten, und ihre Motivation steigt. Ausserdem werden Bewerbende auf nachhaltige Unternehmen eher aufmerksam.

Weniger Risiken

Risiken in der Lieferkette, bei der Mitarbeiterfluktuation und -gesundheit, dem Betrieb und Risiken rechtlicher Natur werden reduziert, die Reputation geschützt und das Vertrauen gestärkt.

Wettbewerbsvorteil

Die Integration von Nachhaltigkeit in das Produktportfolio, faire Partnerschaften und innovative Angebote unterscheiden Valora von Mitbewerbern, steigern Reputation und Markenwert.



Kostensenkung

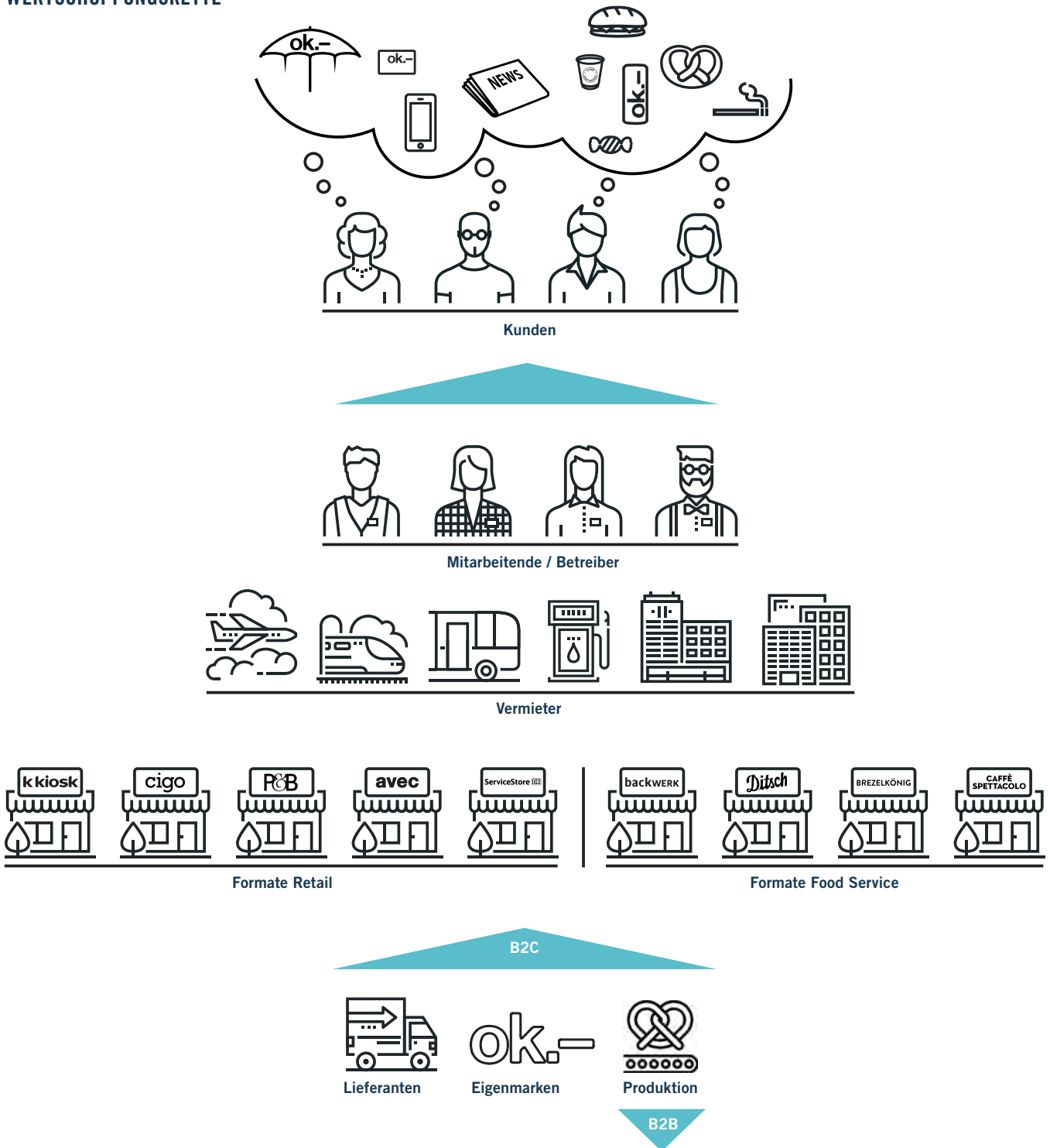
Nachhaltigkeitsinitiativen, z. B. in den Bereichen Energie, Wasser, Transport, Verpackung und Abfall, führen zu Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen.

Zugang zu Finanzierung

Investoren beziehen zunehmend soziale und ökologische Kriterien in ihre Investitions- und Kreditentscheide mit ein. Nachhaltige Unternehmen haben einfacheren Zugang zu Investments und Finanzierungen zu besseren Konditionen.

Nachhaltigkeit ist nicht nur vorteilhaft für Mensch und Planet. Valora profitiert sowohl in Bezug auf Mitarbeitende, den Wettbewerb und Investoren. Zusätzlich senkt Valora durch nachhaltiges Wirtschaften Kosten und Risiken. Deshalb ist die nachhaltige Ausrichtung von Valora ein strategisches Erfordernis.

WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Durch den Wandel zur fokussierten Detailhändlerin ist die Wertschöpfungskette von Valora einfacher geworden. Produkte von Lieferanten, Eigenmarken und aus der eigenen Produktion werden an Konsumenten (B2C) verkauft und letztere auch an andere Unternehmen (B2B). Der Verkauf

an die Kunden erfolgt über verschiedene Formate, wobei die Verkaufsstellen sowohl von Valora Mitarbeitenden als auch Franchise- und Agenturpartnern betrieben werden. Sie bringen den Kunden das kleine Glück, zum Beispiel an Verkehrsknotenpunkten und zentralen Lagen in der Stadt.

PEOPLE – WE WANT TO BE A GREAT PLACE TO WORK

Die Valora Mitarbeitenden sind es, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Umso wichtiger ist es Valora, eine integrative, von Fairness und Chancengleichheit geprägte Kultur zu schaffen. Die Mitarbeitenden sollen zudem von verantwortungsvollen Arbeitsbedingungen und branchenüblichen Löhnen profitieren. Sie sollen bei Valora in einem Arbeitsumfeld tätig sein, in dem sich Menschen unterschiedlicher Herkunft respektiert fühlen und in dem die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich optimal zu entfalten. Valora schätzt die individuellen Talente, Erfahrungen und Ansichten ihrer Mitarbeitenden und sieht sie als Grundlage für den Erfolg.

Für Valora und ihre Agentur- und Franchisepartner haben 2018 rund 15 000 Menschen gearbeitet. Davon waren 5 304 Mitarbeitende (4 230 Vollzeitstellen) für die Valora Gruppe direkt tätig; die weiteren waren bei Agentur- und Franchisepartnern angestellt. Sowohl für die Valora Mitarbeitenden als auch für die Mitarbeitenden der Agentur- und Franchisepartner bearbeitet Valora fünf Bereiche:

- Diversität, Inklusion und Gleichstellung
- Faire Löhne und Arbeitsbedingungen
- Gesundheit, Schutz und Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- Talente und Karriere
- Faire Partnerschaften

Mitarbeitende

	Gruppe	
	2018	2017
Mitarbeitende	5 304	5 406
Davon Food Service*	1 291	1 225
Davon Retail*	3 837	4 013
Davon Shared Services*	176	168
Vollzeitangestellte (FTE Full Time Equivalents)	4 230	4 265
Davon Food Service*	1 150	1 079
Davon Retail*	2 916	3 032
Davon Shared Services*	164	154

*Food Service umfasst Caffè Spettacolo, BackWerk, Brezelkönig und Ditsch. Unter Shared Services fallen die Corporate- und Finance-Bereiche. Retail umfasst Valora Retail Schweiz und Valora Retail Deutschland (inkl. Luxemburg und Österreich).

DIVERSITÄT

Von fairer Behandlung und Chancengleichheit profitieren Valora und ihre Mitarbeitenden gleichermaßen. Diversität ist auf allen Ebenen hilfreich. Sie fördert Leistungs- und Innovationsfähigkeit und trägt dazu bei, neue Formate und Produkte erfolgreich einzuführen. Deshalb schafft Valora eine integrative Kultur, in der alle Menschen für ihren einzigartigen Beitrag geschätzt werden und in der jeder und jede befähigt ist, eigene Ideen zu verwirklichen. Valora toleriert keine Art von unterschiedlicher Behandlung aufgrund des persönlichen Hintergrunds.

Die Belegschaft von Valora besteht zu 70% aus Frauen. Diese arbeiten zu zwei Dritteln in Teilzeit, während bei den Männern etwa ein Drittel in Teilzeit arbeitet. Die Altersverteilung ist ausgeglichen, wobei die Mitarbeitenden bei Food Service jünger sind als bei Retail. Weitere Diversitätskriterien über die verschiedenen Hierarchiestufen möchte Valora in Zukunft erheben und analysieren. Auf dieser Grundlage wird Valora zukünftig auch die Themen Inklusion und Chancengleichheit systematischer angehen.

Diversität bei Valora

	Gruppe		Food Service*		Retail*		Shared Services*	
Mitarbeitende	5 304		1 291		3 837		176	
Anteil Frauen	3 687	70 %	719	56 %	2 913	76 %	55	31 %
Davon 0 bis 49 % Anstellung	821	22 %	105	15 %	714	24 %	2	4 %
Davon 50 bis 79 % Anstellung	1 228	34 %	89	12 %	1 129	39 %	10	18 %
Davon 80 bis 99 % Anstellung	450	12 %	71	10 %	370	13 %	9	16 %
Davon 100 % Anstellung	1 188	32 %	454	63 %	700	24 %	34	62 %
Anteil Männer	1 617	30 %	572	44 %	924	24 %	121	69 %
Davon 0 bis 49 % Anstellung	164	10 %	30	5 %	134	15 %	0	0 %
Davon 50 bis 79 % Anstellung	275	17 %	17	3 %	257	28 %	1	1 %
Davon 80 bis 99 % Anstellung	125	8 %	22	4 %	95	10 %	8	7 %
Davon 100 % Anstellung	1 053	65 %	503	88 %	438	47 %	112	92 %
Davon bis 30 Jahre	1 428	27 %	373	29 %	1 031	27 %	24	14 %
Davon 31 bis 50 Jahre	2 279	43 %	635	49 %	1 545	40 %	99	56 %
Davon über 50 Jahre	1 597	30 %	283	22 %	1 261	33 %	53	30 %

*Food Service umfasst Caffè Spettacolo, BackWerk, Brezelkönig und Ditsch. Unter Shared Services fallen die Corporate- und Finance-Bereiche. Retail umfasst Valora Retail Schweiz und Valora Retail Deutschland (inkl. Luxemburg und Österreich).

VALORA ARBEITSPLÄTZE

Viele Arbeitsplätze für Frauen



Viele Mitarbeitende in Teilzeit



Viele Frauen in Teilzeit



FAIRE LÖHNE UND ARBEITSBEDINGUNGEN

Um tägliche Grundbedürfnisse und die ihrer Familie decken zu können, sollen alle Mitarbeitenden marktübliche bzw. marktgerechte Löhne verdienen und von modernen und sozial verantwortlichen Arbeitsbedingungen profitieren. Denn nur zufriedene Mitarbeitende sind motiviert, den Leitsatz von Valora «Wir bringen unseren Kunden das kleine Glück. Überall da, wo Menschen unterwegs sind.» in die Tat umzusetzen.

Ein wichtiger Beitrag dazu ist die Sozialpartnerschaft mit dem Kaufmännischen Verband Schweiz und der vereinbarte Gesamtarbeitsvertrag (GAV). Per 1. Januar 2018 ist der neue Valora GAV für die Schweiz in Kraft getreten. Dies führte zu einer Verbesserung der Löhne für die Mitarbeitenden von Valora in der Schweiz um durchschnittlich 1.8%. Die kiosk und Press & Books Agenturpartner verpflichten sich, den GAV Mindestlohn für ihre Angestellten anzuwenden. In Deutschland gibt es keinen Gesamtarbeitsvertrag. Dort setzt Valora auf Regelungen, die sich an die Rahmenbedingungen der geltenden Tarifverträge anlehnen.

Über regelmässige Mitarbeiterbefragungen holt Valora deren Erwartungen ab und setzt Verbesserungsmassnahmen um. Nach bereichsspezifischen Umfragen in den Vorjahren hat Valora im Jahr 2018 erstmals eine gruppenweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Rund 2 800 Mitarbeitende (52%) haben teilgenommen.

Mit der Befragung wurde ermittelt, welche zentralen Verbesserungen von den Mitarbeitenden erwartet werden. In Zukunft will Valora mit zusätzlichen Massnahmen sowohl das Engagement als auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern. Dazu gehört mehr Klarheit und Orientierung in Zeiten des digitalen Wandels seitens der Führung. Auch in der Personalentwicklung fanden sich weitere Optimierungspunkte. Folglich werden verschiedene Instrumente wie z.B. der Rekrutierungsprozess und das Onboarding-Programm überarbeitet und ein auf die Arbeitsstelle bezogenes, individuelles Einführungsprogramm erstellt.

Die eingeleiteten Massnahmen sollen sich auch positiv auf eine Reduzierung der Fluktuationsrate (44%) auswirken. Andere Erwartungen unterscheiden sich gemäss Mitarbeiterumfrage teils erheblich in den einzelnen Bereichen und Regionen.

Um die Teilnehmerrate zukünftiger Befragungen zu erhöhen, hat Valora bereits Massnahmen ergriffen. Der Befragungsprozess wurde überarbeitet, und die Mitarbeitenden in den Verkaufsstellen sollen künftig elektronisch teilnehmen können.

Valora Mitarbeitende in der Schweiz, die einem Gesamtarbeitsvertrag unterliegen

	Mitarbeitende	
	2018	2017
Gesamt Mitarbeitende in der Schweiz	2 162	2 268
Davon Valora Schweiz GAV	1 369	1 743
Davon Landes-GAV (Gastgewerbe)	302	270
Davon VTSS-GAV (Tankstellenshops)	247	–*
Davon Bäcker GAV	37	36
Rest (angelehnt an Valora GAV)	207	219

*Die Mitarbeitenden waren im Jahr 2017 dem GAV Valora Schweiz unterstellt.

Mitarbeiterzufriedenheit

	Skala von 1–100		
	bis 50 60 bis 80 ab 90	geringe bis keine Zustimmung mittlere Zustimmung volle Zustimmung	
	2018	2016/17*	Benchmark**
Engagement	78	79	83
Zufriedenheit	66	68	75
Attraktiver Arbeitgeber	65	66	75

*Die Werte sind nur eingeschränkt vergleichbar, da 2018 mehr Mitarbeitende befragt wurden.

**Swiss Arbeitgeber Award 2018 ohne branchenspezifische Mitbewerber.

Fluktuationsrate

	2018	
	Anzahl	Anteil
Mitarbeitende	5 304	
Austritte	2 772	
Aufgrund von Kündigung durch Mitarbeitende	1 129	41 %
Aufgrund von Kündigung durch Arbeitgeber	738	27 %
Aufgrund von Wechsel zum Agentur-/Franchise-Modell	424	15 %
Andere Gründe wie natürliche Fluktuation durch Pensionierung & Todesfall	481	17 %
Fluktuationsrate*		44 %

*Austritte aufgrund von Kündigung durch Arbeitnehmer, Kündigung durch Arbeitgeber und andere Gründe im Verhältnis zur Anzahl Mitarbeitende. Exklusive der Austritte aufgrund des Wechsels zum Agentur-/Franchise-Modell, da hier nur der Arbeitgeber wechselt.

**GESUNDHEIT, SCHUTZ
UND WOHLBEFINDEN
AM ARBEITSPLATZ**

Valora setzt alles daran, dass sich die Mitarbeitenden in einem sicheren und gesunden Arbeitsumfeld bewegen und die Kundinnen und Kunden begeistern können. Die Gewährleistung von Gesundheit, Schutz und Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist nicht nur eine unternehmerische Verantwortung, sondern führt auch zu niedrigen Verletzungs- und Abwesenheitsraten.

Valora bietet daher ein sicheres, ergonomisches und gesundes Arbeitsumfeld sowie attraktive, moderne Arbeitsplätze, an welchen die Mitarbeitenden körperlich und geistig gesund bleiben, mit ihrer Arbeit zufrieden sind und die Energie haben, Kundinnen und Kunden zu begeistern. Zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden analysieren die Geschäftsbereiche die relevanten Gesundheitsrisiken, welche adressiert werden müssen, und ergreifen die notwendigen Massnahmen.

Trotz der Anstrengungen sind im Berichtsjahr die Betriebsunfälle von 127 auf 158 gestiegen. Die Bereiche mit den meisten Unfällen sind die eigenen Verkaufsstellen und die Produktion. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, wird Valora vermehrt Inspektoren für Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz einsetzen und die Bereiche in regelmässigen Abständen inspizieren.

*Gesund bei
BackWerk*

BackWerk hat mit 135 Mitarbeitenden einen eigenen Betriebsarzt, welcher in regelmässigen Abständen vor Ort ist und persönliche Gespräche und kostenlose Vorsorgeuntersuchungen für die Mitarbeitenden anbietet. Die regelmässigen Begehungen aller Standorte durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit erlaubt es zudem, Risiken zu identifizieren und die notwendigen Massnahmen einzuleiten. Für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bietet BackWerk Kurse wie zum Beispiel Faszien-Training, Yoga oder Rücken-kurse sowie höhenverstellbare und ergonomische Schreibtische an.

TALENTE UND KARRIERE

Das Retailgeschäft, aber auch die Gesellschaft insgesamt, befindet sich in einem grossen Wandel. Die Digitalisierung macht vieles möglich, führt aber bei Kundinnen, Kunden und Mitarbeitenden auch zu ganz neuen Bedürfnissen und Erwartungshaltungen. Die heutige Zeit ist schnelllebig und komplexer geworden. Damit Mitarbeitende mit diesen Herausforderungen umgehen können, unterstützt Valora sie in der Entwicklung und beim Aufbau ihrer Kompetenzen. Sie sollen Aufstiegschancen haben und ihr Potenzial voll ausschöpfen können – an einem von Engagement und Zusammenarbeit geprägten Arbeitsplatz. Valora hat deshalb ein umfangreiches Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten sowohl für die Valora Mitarbeitenden als auch die Mitarbeitenden der Agentur- und Franchisepartner.

Für Mitarbeitende von Valora bietet sie zum Beispiel ein vollumfängliches Programm mit Coaching, internen und bezahlten externen Kursen sowie dem Valora Campus an. Rund 1 500 Mitarbeitende nutzten diese Angebote im letzten Jahr. Auch Nachwuchsfachkräfte sollen bei Valora intern gefördert werden. Valora bildet deshalb 74 Lernende aus, das sind drei mehr als noch im Vorjahr. Die meisten von ihnen sind in der Verwaltung und der Produktion tätig, aber auch die Verkaufsmannschaften bilden 18 Lernende aus.

Für Agentur- und Franchisepartner bietet Valora im Rahmen der Partnerschaft Coaching und Tagungen an, welche 2018 von etwa 1 600 Partnern besucht wurden.

Um eine noch grössere Reichweite zu erzielen, stehen E-Learning-Programme zur Verfügung. Diese behandeln Themen wie Arbeitssicherheit, Hygiene, Geldwäscherei und Jugendschutz. Sie wurden 2018 insgesamt über 12 107 Mal absolviert. Zusätzlich hat Valora 2018 auch erstmals ein gruppenweites Training zur Informationssicherheit angeboten, welches 4 785 Mal durchgeführt wurde.

Betriebsunfälle

	2018	2017
Gesamt	158	127
Davon Food Service	50	13
Davon Retail inkl. Shared Services	108	114



Traineeprogramm (Schweiz)

Janine Sutter schloss das Valora Traineeprogramm ab und arbeitet heute als Corporate Controller in Muttenz. Sie berichtet: «Nach meinem Bachelor in Betriebsökonomie 2016 war ich während einem Jahr als Management Trainee im HR Development, im Category Management und im Group Controlling tätig. Dabei habe ich an komplett verschiedenen Projekten mitgearbeitet, das half mir besonders in meiner Entwicklung. Dank den spannenden Fronteinsätzen bei k kiosk, avec und Caffè Spettacolo lernte ich, die Herausforderungen im Ladengeschäft besser zu verstehen.»

Sie empfiehlt das Traineeprogramm Studienabgängern, die noch unentschieden sind, in welche Richtung ihr beruflicher Weg gehen soll. «Das Foodvenience-Geschäft ist anspruchsvoll, schnellebig und damit sehr interessant. Die Option einer anschliessenden Festanstellung ist ein weiterer grosser Pluspunkt.»

FAIRE PARTNERSCHAFTEN

Um stets am Puls der Kundinnen und Kunden und der Agentur- und Franchisepartner zu sein, pflegt Valora mit letzteren eine offene Kommunikationskultur sowie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Gleichzeitig lässt Valora Raum für unternehmerisches Handeln. Denn wer eigenständig agiert, ist engagiert, motiviert und entwickelt eigene Ideen. Gleichzeitig können sich die eigenständigen Unternehmer mit Valora auf einen Partner verlassen, der ihnen Top-Standorte bietet und sie mit Schulungen und Know-how sowie in operativen Belangen unterstützt.

Etwa 80% der Verkaufsstellen werden inzwischen von Franchise- und Agenturpartnern betrieben. Das Agenturpartnermodell überwiegt in der Schweiz, während in Deutschland das Franchisemodell verbreiteter ist. Vor allem das Agenturmodell bietet Valora Partnern unternehmerische Freiheit bei überschaubarem Risiko. Beispielsweise werden die k kiosk Agenturpartner in der Schweiz als Angestellte von Valora drei Monate eingearbeitet und erhalten danach ab ihrer Eigenständigkeit eine Provision auf den Umsatz. Die Miete, Ware und Einrichtung werden von Valora gestellt.

Eine Partnerschaft ist nur dann langfristig erfolgreich, wenn Valora und die Partner gleichermassen davon profitieren. Valora Retail Schweiz, Brezelkönig, Ditsch und BackWerk befragen die Partner daher regelmässig zu deren Zufriedenheit. Ende 2017 lobten die Schweizer Partner besonders die Freundlichkeit von Valora, wobei die Informationspolitik und Erreichbarkeit Raum für Verbesserung liessen.

Unterschied zwischen Agentur- und Franchise- modell

Sowohl Franchisenehmer als auch Agenturpartner sind eigenständige Unternehmer, die am wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens partizipieren. Der grösste Unterschied zwischen den beiden Konzepten liegt darin, dass die Franchisenehmer die Waren in eigenem Namen und auf eigene Rechnung vertreiben und eine Gebühr für die Franchiselizenz an Valora zahlen. Die Agenturpartner vertreiben die Waren hingegen im Namen und auf Rechnung von Valora und erhalten eine Agenturprovision auf den erzielten Umsatz, mit welcher sie unter anderem ihr Personal bezahlen.

Anzahl Verkaufsstellen

	2018	2017
Gesamt	2 761	2 793
Davon Agenturen	1 136	1 031
Davon Franchiseunternehmen	850	872
Davon Eigenstellen	763	851
Zusätzliche Partner-Verkaufsstellen	12	39

PLANET – WE WANT TO BE A CONVENIENCE BUSINESS THAT DOESN'T COST THE EARTH

Der Klimawandel und die begrenzten Ressourcen sind einige der grössten Herausforderungen unserer Zeit. Valora ist bestrebt, ihre Auswirkungen auf den Planeten einzuschränken, indem sie Umweltschäden durch wirtschaftliche Aktivitäten minimiert.

Daher wird Valora die Umweltauswirkungen und den ökologischen Fussabdruck des Unternehmens reduzieren. In diesem Zusammenhang möchte Valora insbesondere die folgenden Themen angehen:

- Abfall
- Nachhaltige Verpackung
- Energie

ABFALL

Einzel verpackte Produkte, die eigene Produktion und die frischen Produkte verursachen Abfall und Food Waste. Beides kostet Ressourcen, Energie und Geld. Valora strebt daher eine signifikante Abfallreduktion und eine Kreislaufwirtschaft an, welche die Reduzierung, Wiederverwendung und das Recycling von Rohstoffen fördert und versucht langfristig, umgekehrte Stoffströme für Abfall zu entwickeln.

Um Abfall zu vermeiden, kosten Plastik- und Papiertaschen seit dem 1. November 2018 in allen Schweizer Verkaufsstellen von Valora 5 bis 30 Rappen. Den Verkaufserlös spendet Valora einmal im Jahr für einen guten Zweck. Ausgehend von den Einnahmen seit dem 1. November 2018 erwartet Valora einen Verkaufserlös im hohen fünfstelligen Bereich. Auch die Retail-Verkaufsstellen in Deutschland und Österreich verlangen 20 bis 25 Cent pro Plastiktüte.

Mit dem Ziel, Food Waste zu reduzieren, arbeitet Caffè Spettacolo seit November 2018 mit Too Good To Go zusammen. Vier Standorte bieten seitdem Mahlzeiten vor Ladenschluss zu günstigen Preisen über die App von Too Good To Go an. Anfang 2019 wurde das Programm auf alle Caffè Spettacolo Standorte ausgeweitet. Brezelkönig und avec werden zusätzlich eigene Pilotprojekte durchführen.

NACHHALTIGE VERPACKUNG

Produkte im Convenience-Bereich sind verpackungsintensiv: Vom eingepackten Sandwich über den Kaffee im Becher bis zur Getränkeflasche. Auch in der eigenen Produktion werden Verpackungen verwendet, wenn auch weniger als in den Verkaufsbereichen. Valora und ihre Lieferanten können daher durch nachhaltige Verpackungen die Umwelt schonen, den Entsorgungsaufwand reduzieren und das Kundenerlebnis verbessern.

Bei den Eigenmarken ist der Einfluss von Valora auf die Verpackung besonders gross. So hat Valora im Jahr 2018 die ok-energy drink Palette in Deutschland auf pfandpflichtig umgestellt. Dadurch sind die Dosen an ein Verwertungssystem angeschlossen.

Generell achtet Valora bei Produktionen auf möglichst wenig Plastik und andere nicht abbaubare Stoffe. Sie versucht, ein Produkt möglichst umweltgerecht herstellen zu lassen. Dabei muss die Verpackung natürlich auch den entsprechenden Produktschutz liefern.

Bei frisch hergestellten Produkten, beispielsweise Kaffee oder Pizza, beeinflusst Valora die Verpackung vor Ort. Hier setzt Valora auf Mehrweglösungen, zertifizierte Materialien und organische Ausgangsstoffe, die Plastikmüll reduzieren. Mehrere Valora Einheiten fördern den Einsatz von Mehrwegbechern (vgl. Mehrweg- statt Einwegbecher). Auch bei den Einwegbechern selbst gibt es umweltfreundlichere Alternativen.

Abfallaufkommen in Tonnen*

	2018		2017	
Gesamt	6 879		6 918	
Davon recycelbar (Karton und Folien)	406	6 %	408	6 %
Davon organisch	5 768	84 %	5 791	84 %
Davon Restmüll	705	10 %	718	10 %

*Bezogen auf die vier Produktionsstandorte der Valora Gruppe in Mainz, Oranienbaum, Emmenbrücke und Cincinnati, ohne Abfälle der Lieferkette.

Ditsch hat 2018 von doppel- auf einwandige Kaffeebecher umgestellt und reduziert auf diese Weise den Materialverbrauch um 40%. Eine PEFC-Zertifizierung garantiert ausserdem, dass das Material aus nachhaltiger Forstwirtschaft stammt.

Brezelkönig hat die Getränke-Rührstäbchen auf nachhaltiges Material umgestellt (Bambus) und Trinkhalme ganz abgeschafft.

Caffè Spettacolo plant für die Zukunft einen Ersatz für Plastikdeckel. Ditsch prüft im kommenden Jahr, wie der Bäckerfaltenbeutel weiter verbessert werden kann. Die Produktion von Ditsch optimiert zudem den Papierverbrauch und dessen Recyclinganteil.

Bei ServiceStore DB wird das Prinzip der Mehrwegbecher auf Mehrwegbrotboxen ausgeweitet. Die fortschreitende Datenerhebung wird es in Zukunft ermöglichen, den Gesamteffekt dieser zahlreichen Massnahmen sichtbar zu machen.

Mehrweg- statt Einwegbecher

Einwegbecher führen zu grossem Ressourcenverbrauch. Alle Valora Formate befüllen daher auch Mehrwegbecher. Bei Brezelkönig, Ditsch, ServiceStore DB, Caffè Spettacolo und den teilnehmenden Franchisepartnern von BackWerk erhalten Gäste, die ihren eigenen Mehrwegbecher nutzen, ein kostenloses Upgrade auf die Grösse «Grande» oder einen Rabatt. Verschiedene Valora Formate bieten Mehrwegbecher zum Kauf an. In den knapp 150 cigo, k kiosk und Press & Books Filialen in Deutschland sind besonders umweltfreundliche Becher aus nachhaltig wachsenden Bambusfasern, Mais Kornpulver und Melaminharz im Angebot. Für das Jahr 2019 plant Valora den Ausbau des Verkaufs von eigenen Mehrwegbechern.

ENERGIE

Der Verbrauch fossiler Energieträger ist Hauptverursacher des Klimawandels. Besonders an unseren Produktionsstandorten ist der Energieverbrauch zudem ein relevanter Kostenpunkt.

Valora arbeitet daher daran, die Energieeffizienz in der Produktion, aber auch an den Verkaufsstellen und in der Verwaltung zu erhöhen. Zusätzlich setzt Valora zunehmend auf erneuerbare Energien. In der Schweiz werden bei Umbauten von Verkaufsstellen vermehrt herkömmliche durch LED-Leuchtmittel ausgetauscht und Zeitschaltuhren, wo sinnvoll, eingebaut sowie Klimaanlage mit alten Kältemitteln ersetzt.

In den Produktionsbetrieben ist der Energieverbrauch 2018 um 2.8% im Vergleich zu 2017 gestiegen und entspricht der Steigerung der Produktionsmengen. Insgesamt wurden 38 609 MWh Energie verbraucht. Davon waren etwa 76% Strom und 24% Gas.

Energieverbrauch in Tausend MWh*

	2018		2017	
Gesamt	38 609		37 548	
Davon Strom	29 353	76 %	28 463	76 %
Davon Gas	9 247	24 %	9 076	24 %
Davon Heizöl	8	0 %	8	0 %

* Bezogen auf die vier Produktionsstandorte der Valora Gruppe in Mainz, Oranienbaum, Emmenbrücke und Cincinnati.

PRODUCTS – WE WANT TO MAKE AND SELL MORE HEALTHY AND SUSTAINABLE FOOD

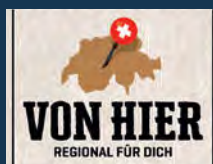
Das umfassende und stetig wachsende Convenience- und Food-Angebot von Valora soll ein kleines Stück Glück in das Leben der Kundinnen und Kunden bringen. Dazu muss Valora unter anderem gesunde und nachhaltige Lebensmittel anbieten. In diesem Zusammenhang liegt ein besonderer Fokus auf den folgenden Themen:

- Lokaler Einkauf
- Fairtrade und Labels
- Tierwohl
- «Better-for-you»-Produkte
- Produktdesign

LOKALER EINKAUF

Lokale Produkte reduzieren den Transportaufwand und vermindern damit Emissionen. Kürzere Wege sparen Zeit und die Produkte sind dadurch besonders frisch. Das haben laut einer Studie der Universität St. Gallen auch die Kundinnen und Kunden bemerkt: 80% beurteilen regionale Produkte positiv. Valora baut daher ihr lokales Angebot aus und achtet auf authentische, qualitativ hochwertige Produkte.

Mit dem Label «Von hier. Regional für dich.» kennzeichnet Valora seit 2018 Produkte ausgewählter Lieferanten aus der Region. Damit hat Valora das in der Schweiz erste Convenience-Label für Regionalität lanciert. Es unterstützt kleinere Betriebe und schont dank kurzen Transportwegen die Umwelt. Das unabhängige Zertifizierungsunternehmen ProCert überprüft die Einhaltung dieser Anforderungen. Dazu gehört beispielsweise, dass auch bei zusammengesetzten Produkten mindestens 80% der Zutaten und 66% der Wertschöpfung aus der Region stammen. Bis Ende Jahr konnten seit der Einführung ganze 127 regionale Produkte in Zusammenarbeit mit 19 regionalen Lieferanten in den Produktkatalog aufgenommen werden.



Regionale Produkte bei avec

Ein regionales Produkt mit dem Valora Convenience-Label «Von hier. Regional für dich.» ist beispielsweise die «Echti Churer Milch» von Plankis. Die 1845 gegründete Hosang'sche Stiftung Plankis verbindet betreutes Wohnen mit geschützten Arbeits- und Ausbildungsplätzen für erwachsene Menschen mit Behinderung. Auf dem Gutsbetrieb haben 20 Menschen ihren geschützten Arbeitsplatz in der Landwirtschaft und in der hofeigenen Sennerei. Dort wird die Milch von 60 Milchkühen und 100 Milchziegen verarbeitet.

Im Jahr 2019 sollen die regionalen Produkte weiter ausgerollt werden, so dass fast alle avec Verkaufsstellen Ende 2019 regionale Produkte unter dem neuen Label anbieten. In dieser Aufbauphase sollen regionale Produkte 1% Umsatzanteil im Bereich Frische erreichen.

FAIRTRADE UND LABELS

Die Produktionskette der bei Valora angebotenen Produkte hat eine besonders hohe Auswirkung auf die Nachhaltigkeit: Sowohl die Umweltbelastung als auch die betroffenen Arbeitsplätze sind von der Herstellung der Rohstoffe bis zur Verarbeitung über viele vorgelagerte Wertschöpfungsstufen verteilt. Valora legt Sozial- und Umweltstandards für Lieferanten über den Verhaltenskodex für Geschäftspartner fest. Die Einhaltung weiterer Nachhaltigkeitsaspekte kann Valora über den Einsatz von Fairtrade- und ökologischen Labels sicherstellen.

Die Kaffeebohnen von Caffè Spettacolo, welche auch bei ServiceStore DB, U-Store, kiosk, avec und Press & Books angeboten werden, sind Fairtrade-zertifiziert. Ditsch wird im Frühjahr 2019 auf diesen Kaffee wechseln. Der BackWerk Eistee ist Bio-zertifiziert.

Valora achtet bei der Auswahl der zum Verkauf angebotenen Produkte verstärkt auf die Nachhaltigkeit der Inhaltsstoffe und setzt zunehmend auf Lieferanten, die einem hohen ökologischen Standard gerecht werden. Palmöl ist ein Beispiel für einen Inhaltsstoff mit grossen ökologischen Auswirkungen. Brezelkönig und BackWerk verzichten deshalb ganz auf Palmöl in ihren Produkten. Caffè Spettacolo setzt es nur noch bei veganen Produkten ein. Ditsch ist seit Februar 2015 Mitglied des «Roundtable on Sustainable Palm Oil» (RSPO) und beschafft Palmöl nach dem Modell «Segregated». Dies bedeutet, dass das zertifizierte Palmöl zu keinem Zeitpunkt mit konventionellem Palmöl gemischt wird.

Valora plant, den Anteil an nachhaltigkeitszertifizierten Produkten im Sortiment kontinuierlich zu erhöhen.

TIERWOHL

Für die Kundinnen und Kunden von Valora hat der Tierschutz einen hohen Stellenwert. Haltung, Transport und Schlachtung von Tieren sind nur einige Aspekte, die hierbei eine Rolle spielen.

Brezeln, eines der Hauptprodukte von Valora, enthalten keine Zutaten tierischen Ursprungs. Laugen-Backwaren sind von Haus aus vegan. Hinsichtlich Eiern als Zutaten hat sich die Valora Gruppe entschieden, künftig ausschliesslich Produkte mit Eiern aus Boden- oder Freilandhaltung anzubieten. Dies betrifft den Verkauf von Eiern selbst sowie Produkte mit Eiern als Zutat. Bis spätestens 2020 sollen alle angebotenen Produkte diesem Standard entsprechen. Dies hat Valora mit der Tierrechtsorganisation The Humane League vereinbart und gilt für alle Geschäftsbereiche von Valora sowie für alle Länder, in denen Valora tätig ist.

Valora plant, das Tierwohl bei Produkten, die Zutaten tierischen Ursprungs enthalten, noch stärker zu berücksichtigen. Unter anderem wird Valora künftig mehr Alternativen zu Produkten mit tierischem Eiweiss bieten.

«BETTER-FOR-YOU»-PRODUKTE

Das grösste Glück ist von kurzer Dauer, wenn es die Gesundheit belastet. Kundinnen und Kunden von Valora achten vermehrt auf ihre Gesundheit. Valora bedient dieses Bedürfnis mit «Better-for-you»-Produkten im Convenience-Bereich. Das Mindestmass sind dabei die gesetzlichen Vorschriften, insbesondere die Konformität mit dem Lebensmittelgesetz und ein zertifiziertes Qualitätsmanagement.

Im Tabakbereich gibt es Alternativen zu herkömmlichen Tabakprodukten, die Konsumenten geringeren Schadstoffmengen aussetzen. Nach heutigem Wissensstand sind E-Zigaretten weniger schädlich als Tabakzigaretten. Valora vertreibt seit 2014 E-Zigaretten, nikotinhaltige Zusätze und sogenannte «Heat not burn»-Produkte.

Bei Tabakprodukten steht der Jugendschutz im Fokus. Seit 1. Januar 2019 hat Valora das Mindestalter für den Kauf von Tabakprodukten in der ganzen Schweiz freiwillig auf 18 Jahre gesetzt. Mit Einführung von nikotinhaltigen Liquids in der Schweiz im Frühjahr 2018 hatte sich Valora diese Alterslimite für E-Zigaretten bereits frühzeitig auferlegt. Dies bekräftigte sie abermals mit der Unterzeichnung des Codex für die Vermarktung von E-Dampfgeräten und Liquids ab 1. Oktober 2018. In Deutschland sind nikotinhaltige E-Smoke-Produkte gesetzlich erst ab einem Alter von 18 Jahren zugelassen. Damit der Jugendschutz in der Praxis beachtet wird, setzt Valora auf regelmässige Schulungen, technische Unterstützung des Verkaufspersonals sowie die Kontrolle durch Testeinkäufe (Mystery Shopping).


In Zukunft plant Valora weitere gesündere Produkte, z.B. Trockenfrüchte und Proteinriegel, bei der Verkaufsflächenplanung stärker zu berücksichtigen.

PRODUKTDESIGN

Die grössten Stellhebel für die Nachhaltigkeit eines Produkts liegen am Anfang des Produktentwicklungsprozesses. Über das Design können Rohstoffe, Verpackung, Haltbarkeit und vieles mehr beeinflusst werden. Das Design hat somit hohe Auswirkungen auf den sozialen und ökologischen Fussabdruck des Produkts. Beim Design eines Produkts sind daher die folgenden Dimensionen zu beachten:

- Convenience
- Hohe Qualität
- Gesundheit
- Nachhaltigkeit und lokale Beschaffung
- Preis bzw. Preis-Leistungs-Verhältnis «value for money»

Valora ist davon überzeugt, dass eine optimale Kombination dieser Dimensionen möglich ist. Die Kundinnen und Kunden sollen keine Kompromisse eingehen müssen. Valora wird sich deshalb in Zukunft an den fünf Dimensionen orientieren und das Produktdesign noch stärker als Prinzip in die Entwicklung aufnehmen.



*Veganes Sortiment
bei BackWerk*

Die Tierschutzorganisation PETA hat die Valora Tochter BackWerk mit dem Progress AWARD 2016 ausgezeichnet. BackWerk erhielt diesen Award für die tierfreundlichste Sortimentserweiterung einer Selbstbedienungsbäckerei. Das vegane Sortiment wurde 2018 noch weiter ausgebaut, worüber PETA seine Mitglieder informierte. Die «Sommerstulle Florida» ist belegt mit roter Linsencreme, Zwiebeln, Rucola und Paprika. Die Brötchenvariante «Stulle Wellness» überzeugt mit Hummus, Avocado und getrockneten Tomaten. Auch bisherige Angebote werden weitergeführt. So sind ein veganes Chia-Brötchen, ein Avocado-Bagel und ein Melonenbecher Teil des festen Sortiments.

AUSBLICK

Für das Jahr 2019 hat sich Valora in puncto Nachhaltigkeit viel vorgenommen.

Die Strategie soll zusammen mit den Bereichen weiter ausgearbeitet werden. In einem nächsten Schritt werden die wesentlichen Themen unter Berücksichtigung der Auswirkungen von Valora und der Stakeholder-Erwartungen definiert. Gemeinsam mit den Bereichen werden anschliessend jene Beiträge ausgearbeitet, die Valora leisten sollte und kann. Die Strategie wird für die verschiedenen Themen Ziele definieren und auf eine ausgebaute Datenerhebung angewiesen sein.

ÜBER DIESEN BERICHT

Berichtszeitraum:

1. Januar bis 31. Dezember 2018

Berichtszyklus:

Jährlich als Teil der
Geschäftsberichterstattung

Ansprechpartner:

Christina Wahlstrand

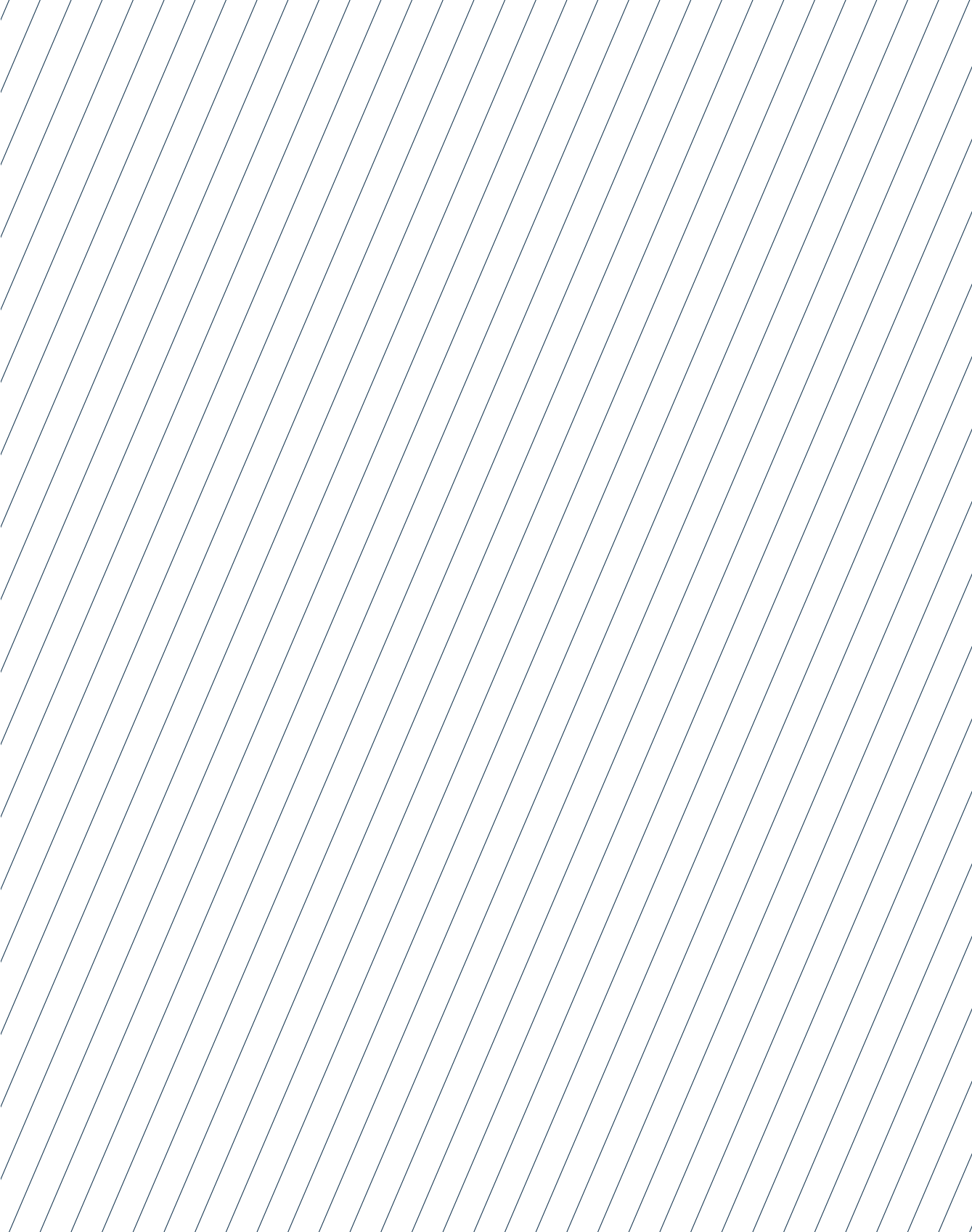
+41 61 467 24 53

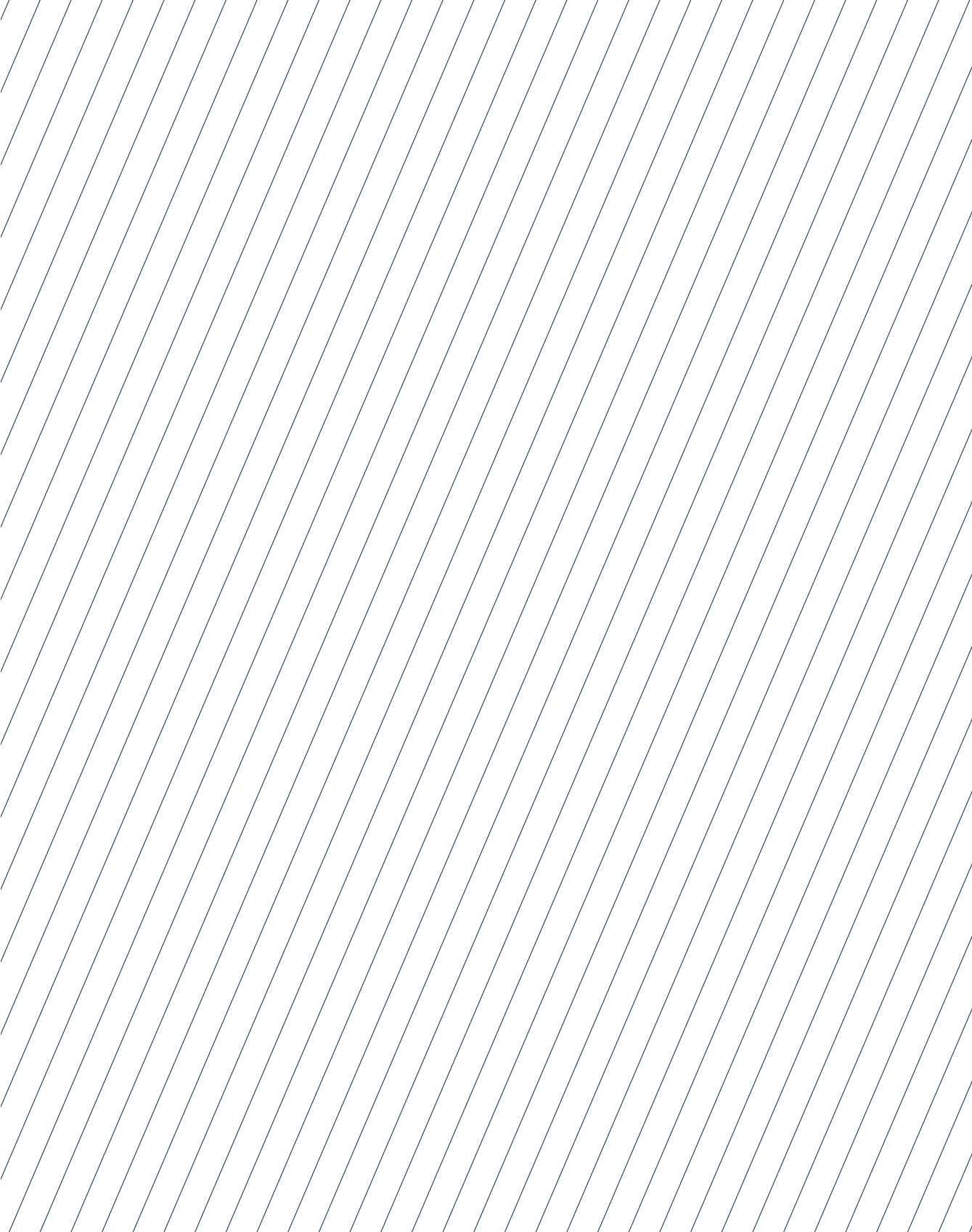
media@valora.com

Berichterstattungsstandard:

In Anlehnung an die GRI-Standards.

Eine GRI-Übereinstimmung ist
für die Folgeberichte geplant.





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. 44
2	Kapitalstruktur	S. 46
3	Verwaltungsrat	S. 48
4	Konzernleitung	S. 56
5	Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen	S. 57
6	Mitwirkungsrechte der Aktionäre	S. 58
7	Abwehrmassnahmen und Kontrollwechsel	S. 59
8	Revisionsstelle	S. 60
9	Informationspolitik	S. 61

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 26 Beteiligungen an voll zu konsolidierenden, nicht kotierten wesentlichen Gesellschaften. Die operative Konzernstruktur ist auf der Seite 23 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 3 990 000 Aktien befinden sich 1.3 % im eigenen Besitz. Die Börsenkapitalisierung der Valora Holding AG betrug per 31. Dezember 2018 CHF 846 Mio. Die Börsenkapitalisierung der letzten 5 Jahre ist auf Seite 181 aufgeführt.

1.1.2 KONSOLIDIERUNGSKREIS

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

1.2 BEDEUTENDE AKTIONÄRE

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

Bedeutende Aktionäre	Letzte Meldung	Stimmrechtsanteil
Ernst Peter Ditsch ¹	24.11.2018	15.93 %
Norges Bank (the Central Bank of Norway), Oslo, Norway	04.01.2018	4.62 %
Credit Suisse Funds AG	31.01.2019	3.01 %

¹ 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. Gemäss Mitteilung vom 24.11.2018 hält Ernst Peter Ditsch seine Aktien indirekt über die DV Beta GmbH & Co. KGaA.

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 2018

Das ordentliche Kapital der Valora Holding AG beträgt per 31. Dezember 2018 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 13. April 2018 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Aktienkapital im Umfang von höchstens CHF 400 000 durch die Ausgabe von höchstens 400 000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1 spätestens bis zum 13. April 2020 zugestimmt.

Der Verwaltungsrat kann den Ausgabebetrag, die Art der Einlagen, den Zeitpunkt der Ausgaben, die Bedingungen der Bezugsrechtsausübung und den Beginn der Dividendenberechtigung festlegen. Dabei kann der Verwaltungsrat neue Aktien mittels Festübernahme durch eine Bank oder einen anderen Dritten und anschliessendem Angebot an die bisherigen Aktionäre ausgeben.

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 2018 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 2018 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 Marktpreis («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 2018 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 2018 aus fünf 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, Mitglied des Verwaltungsrates der Zermatt Bergbahnen AG.
Derzeitige Tätigkeiten: Mitglied des Beirates der Unternehmensgruppe Aldi Süd (2016) und Präsident des Verwaltungsrates der Zermatt Bergbahnen AG (2018).



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 Tätigkeiten: Verwaltungsratspräsident der Fresh & Frozen Food AG (2018), Verwaltungsratsmitglied der Porterhouse Group AG (2018) und der Minibar AG (2005).



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 Tätigkeiten: Managing Partner und Verwaltungsratsmitglied der 2bridge AG (2016), Verwaltungsratsmitglied der Ferguson Finance (Switzerland) AG (2015), der Confiseur Läderach Holding AG (2019) und der Läderach (Schweiz) AG (2019).



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

Anlässlich der Generalversammlung 2019 werden Insa Klasing und Sascha Zahnd als neue Verwaltungsratsmitglieder zur Wahl vorgeschlagen.

3.2 WEITERE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN

Einige Verwaltungsräte üben weitere Tätigkeiten in bedeutenden Gesellschaften aus.

3.2.1 TÄTIGKEITEN IN AUFSICHTSGREMIEN

- Markus Fiechter: Verwaltungsratspräsident der Fresh & Frozen Food AG, Wohlen, Verwaltungsratsmitglied der Porterhouse Group AG, Luzern und der Minibar AG, Baar, Stiftungsrat der Eidgenössischen Stiftung zur Förderung schweizerischer Volkswirtschaft durch wissenschaftliche Forschung, Zürich, Beirat der Manres AG, Zollikon.
- Franz Julen: Mitglied des Beirates der Unternehmensgruppe Aldi Süd und Präsident des Verwaltungsrates der Zermatt Bergbahnen AG, Zermatt.
- Cornelia Ritz Bossicard: Präsidentin des Vorstandes von swissVR, Zug, Präsidentin des Vorstandes der Swiss-American Society, Zürich, Verwaltungsratsmitglied der Ferguson Finance (Switzerland) AG, Zug, der 2bridge AG, Uster, der Confiseur Läderach Holding AG, Ennenda und der Läderach (Schweiz) AG, Ennenda, und Mitglied des Stiftungsrats der Cäsar Ritz Stiftung, Goms.

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
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
- Nomination and Compensation Committee: Markus Fiechter (Vorsitzender), Ernst Peter Ditsch, Michael Kliger

Der Verwaltungsrat tagte 2018 12 Mal und führte 4 Telefonkonferenzen durch. Von den 12 Sitzungen dauerten 3 Sitzungen einen ganzen Tag und 9 Sitzung einen halben Tag. Das Audit Committee trat für 4 halbtägige Sitzungen zusammen während das Nomination and Compensation Committee für 3 halbtägige Sitzungen zusammentrat. 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 8 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 der Universität St. Gallen.
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 CEO der Division Food Service.



Roger Vogt, 1977, Schweiz, Executive Master of Business-Administration (EMBA) der Hochschule für Wirtschaft, Zürich.
Bisherige Tätigkeiten: CEO Valora Retail Schweiz, Leiter Verkaufsregion Nordwestschweiz, Zentralschweiz und Zürich bei Coop, Leiter Verkaufsregion Zentralschweiz und Zürich bei Coop, Geschäftsführer diverser Coop-Verkaufsstellen, Metzger bei Coop. Seit 1. Januar 2019 CEO der Division Retail.

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 63 bis 84 sowie im Finanzbericht in den Erläuterungen 35 «Transaktionen und Bestände mit nahe stehenden Personen und Gesellschaften» zur konsolidierten Jahresrechnung der Valora Gruppe (Seite 157 und 158) bzw. in Anmerkung 3.4 zur Jahresrechnung der Valora Holding AG «Beteiligungen» (Seite 174) aufgeführt.

6 MITWIRKUNGSRECHTE DER AKTIONÄRE

6.1 STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND VERTRETUNG

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

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

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

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

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

6.2 STATUTARISCHE QUOREN

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

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

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

6.3 EINBERUFUNG DER GENERALVERSAMMLUNG

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

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

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

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

6.4 TRAKTANDIERUNG

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

6.5 EINTRAGUNG INS AKTIENBUCH

Damit die Aktionäre an der Generalversammlung 2018 teilnehmen können, muss ihr Eintragungsgesuch spätestens am 20. März 2019 (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 2018 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.)	2018	2017
Revisionshonorare ¹	0.9	0.8
Honorare für revisionsverwandte Dienstleistungen ²	0.0	0.5
Total Revisionshonorare und verwandte Dienstleistungen	0.9	1.3
Steuerberatungen	0.0	0.0
Sonstige Dienstleistungen ³	0.1	0.4
TOTAL	1.0	1.7

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

² Revisionsverwandte Dienstleistungen umfassen die Halbjahresreview der Valora Holding AG und der Valora Gruppe, ebenso wie sonstige Bestätigungen und Berichte. In 2017 beinhaltete diese Position zudem die Prüfung des IFRS Abschlusses der Backwerk Gruppe, welcher im Zusammenhang mit dem Prospekt betreffend der Kapitalerhöhung erstellt wurde.

³ 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.

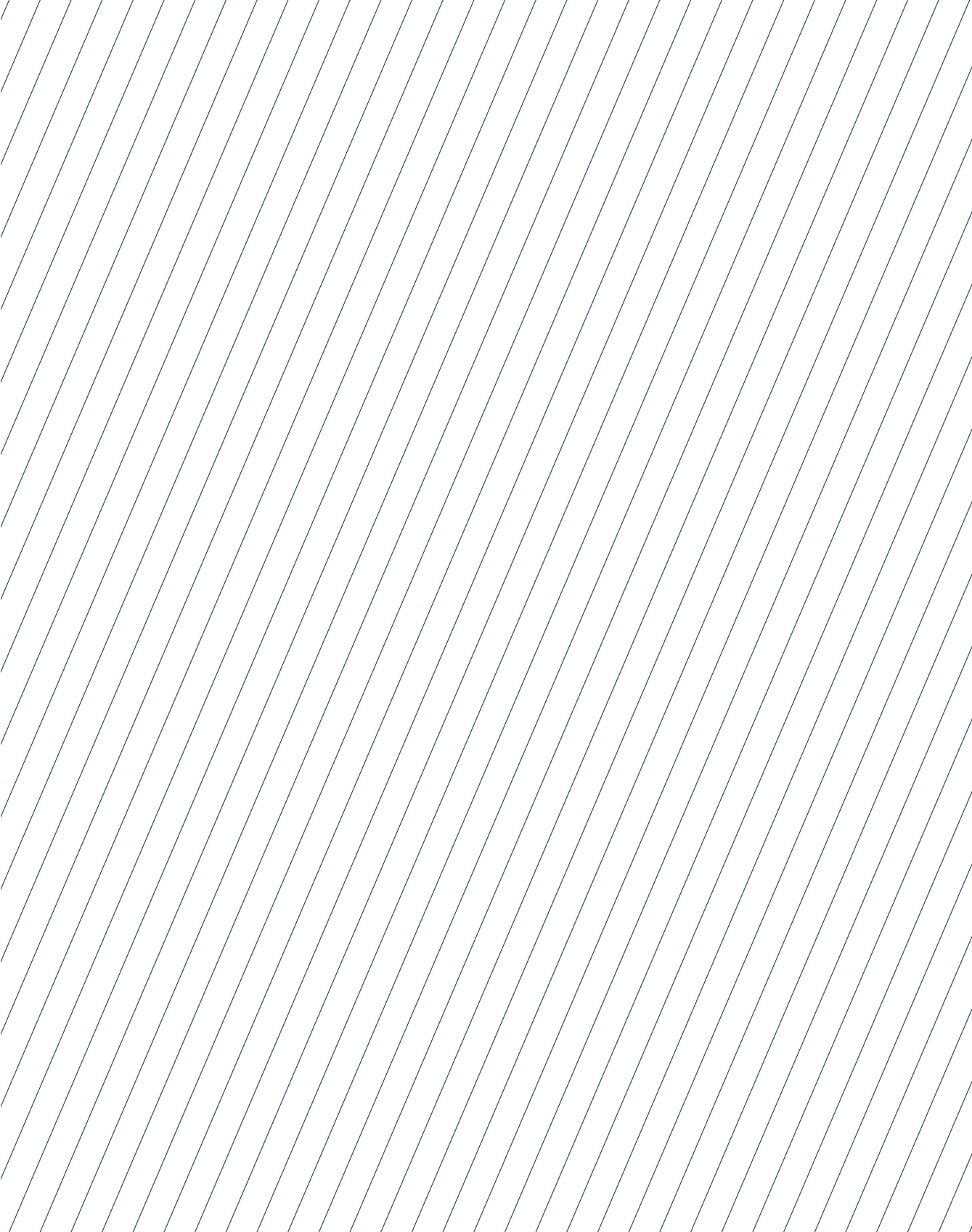
Auf der Homepage von Valora sind unter der Rubrik Investoren unter anderem der Corporate Governance Bericht, die Statuten, der Eventkalender, Informationen zu Generalversammlungen und zur Aktie sowie weitere Kennzahlen abrufbar. Pressemitteilungen, Ad-hoc-News und potenziell kursrelevante Tatsachen können 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 (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 Committee (NCC) den Vergütungsbericht für das Jahr 2018 zu präsentieren und die wesentlichsten Verbesserungen und Details erläutern zu dürfen.

Im Berichtsjahr hat das NCC die Vergütungsprogramme für die Konzernleitung vollständig überprüft, um sicherzustellen, dass diese im Einklang mit der Unternehmensstrategie, den langfristigen Interessen der Aktionäre und dem nachhaltigen Unternehmensinteresse sind. In diesem Zusammenhang wurden die Vergütungsstruktur und der Vergütungsbericht mit Unterstützung eines auf Corporate Governance und auf Vergütungsfragen spezialisierten externen Beratungsunternehmens überarbeitet. Basierend auf diesem Review sowie der Analyse von Vergleichsdaten aus Executive-Studien und veröffentlichten Benchmarks von Unternehmen ähnlicher Grösse, Komplexität und geografischer Ausrichtung hat das NCC die Vergütungsprogramme für die Konzernleitung teilweise angepasst und weiterentwickelt. Der Bericht enthält zudem die effektive Zielerreichung des für 2018 festgelegten Profitziels für die Mitglieder der Konzernleitung (siehe Ziffer 5).

Im Vergütungsbericht 2017 hatte das NCC einen ersten Einblick in die neue Vergütungsstruktur gegeben, die ab 2019 angewendet werden soll. Bei der Entwicklung dieses neuen Vergütungssystems hat das NCC die geplante Struktur mit Aktionären und Proxy Advisors/Anlegern erörtert. Ihr Feedback bildete die Grundlage für die Anpassungen und weiteren Verbesserungen, die das NCC an der ursprünglich angekündigten Vergütungsstruktur vorgenommen hat. Das NCC ist überzeugt, dass mit diesen zurzeit vorgeschlagenen Änderungen die ab 2019 vorgesehene Vergütungsstruktur der Konzernleitung den geforderten internationalen Best Practice-Grundsätzen entspricht. Die Erhöhung der leistungsorientierten Vergütung und die Einführung eines Long Term Incentive Plans garantieren eine starke Kongruenz zwischen den Interessen des Managements und der Gesellschaft beziehungsweise ihren Aktionären und Nachhaltigkeit der Management-Performance. Dies führt zu einer weiteren Angleichung der Vergütungsstruktur an eine langfristige Steigerung des Shareholder-Values. Die einzelnen Änderungen werden nachfolgend erläutert. Wir weisen darauf hin, dass diese Änderungen zu keiner Erhöhung der Zielvergütung führen (bezüglich Zielerreichung und Gesamtvergütung siehe Ziffer 6).

Vergütungsphilosophie Die Philosophie unseres Vergütungsprogramms beruht auf Best-Practice-Grundsätzen der Unternehmensführung und insbesondere auf den folgenden drei Hauptgrundsätzen:

- **Fair und transparent** – Das Unternehmen sorgt mit einer ausgewogenen und effektiv gestalteten Vergütungsstruktur für eine gerechte Verteilung der Vergütung. Die Offenlegung der Vergütung unterliegt bewährter Governance-Praxis und entsprechenden Regelungen.
- **Leistungsorientiert** – Variable Vergütungen basieren auf dem Erreichen der Geschäftsziele und der Aktienkurs-Performance. Bei allen variablen Vergütungen kommen Caps und Abstufungen zur Anwendung.
- **Wettbewerbsfähig** – Das Vergütungssystem ermöglicht es dem Unternehmen, die für die Verfolgung seiner Strategie erforderlichen Talente anzuziehen und zu halten.

Compensation Governance Ein zentrales Element unserer Philosophie besteht darin, dass Vergütungen in der Regel feste und variable Teile umfassen und so gestaltet sind, dass der mittel- bis langfristige Erfolg belohnt wird, was auch in den herausfordernden Zielen und angemessenen Leistungsperioden für variable Elemente zum Ausdruck kommt.

Auch die folgenden Punkte sind Bestandteil unserer Philosophie:

- Das Vergütungssystem soll so ausgestaltet sein, dass der variable Teil auf klar messbaren, von den Unternehmenszielen abgeleiteten Leistungskennzahlen beruht.
- Die variable Vergütung sollte aus kurzfristigen und langfristigen Teilen bestehen.
- Der variable Teil der Vergütung sollte von klar definierten, ausreichend anspruchsvollen und nachvollziehbaren Leistungskriterien abhängig sein. Als Performance-Kriterien für die kurzfristig und langfristig variable Vergütung sollten nicht die gleichen Leistungskennzahlen verwendet werden. Zudem sollten die gewählten Performance-Kriterien mit den langfristigen Erfolgsmessgrössen des Unternehmens korrelieren.
- Eine von der Performance unabhängige, garantierte oder nach freiem Ermessen gewährte Vergütung, insbesondere eine «Pay for Failure», sollte vermieden werden.
- Die maximale variable Vergütung sollte nach oben klar begrenzt sein.
- Sofern aktienbasierte Vergütungen ausgerichtet werden, sollte der definitive Erwerb von Aktien vom Erfüllen anspruchsvoller Leistungskriterien abhängig gemacht werden, die über einen ausreichend langen Zeitraum angewandt werden und einer angemessenen Sperrfrist unterliegen.
- Leistungskriterien werden entweder absolut oder relativ in Bezug zu einer Vergleichsgruppe von Unternehmen ähnlicher Grösse, Komplexität, Marktkapitalisierung, Geschäftsmodell usw. (Peer Group) definiert.

Insgesamt sollte die Vergütungsstruktur sicherstellen, dass die Vergütungen im Einklang mit der Unternehmensstrategie, den langfristigen Interessen der Aktionäre und dem nachhaltigen Unternehmensinteresse stehen.

Vergütungsstruktur und Berichterstattung:

- Der Anteil des fixen Lohns an der Gesamtvergütung wurde reduziert und beträgt für den CEO neu 40-45% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung 50-60%. Die Anteile der fixen Vergütung (Barvergütung) und der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung liegen im Benchmark mit anderen Unternehmen. Insgesamt darf die variable Vergütung (einschliesslich Short Term Bonus und Long Term Incentive Plan) zum Zeitpunkt der Zuteilung weiterhin 200% des fixen jährlichen Grundlohnes nicht überschreiten.
- Das Share Participation Programme (SPP) wird durch den leistungsbezogenen Long Term Incentive Plan (LTI) abgelöst. Als Folge davon reduziert sich die garantierte Vergütung, und ein höherer Anteil der Gesamtvergütung für die Konzernleitungsmitglieder ist leistungsabhängig. Wenn auch diese stärkere Leistungsbezogenheit die maximal mögliche Vergütung erhöht, ist ein höherer Anteil der Gesamtvergütung nicht mehr garantiert. Dies setzt klare Anreize für die Konzernleitung zu hoher Performance im Interesse des Unternehmens und der Aktionäre.
- Für die Leistungsbeurteilung werden für den Short Term Bonus (STB) und den Long Term Incentive Plan (LTI) unterschiedliche Leistungskennzahlen verwendet. Die für den STB und für den LTI verwendeten Leistungskennzahlen (EBIT und NWC bzw. ROCE und EPS) sind die Wichtigsten und spiegeln die kurz- und langfristige Performance des Unternehmens am sehr genau wider, was sich letztlich in der Generierung von Shareholder Value niederschlägt.
- Die Leistungskennzahlen reflektieren angemessene, aus der Budgetierung und der Mittelfristplanung abgeleitete Leistungsperioden. Die Ziele sind sehr anspruchsvoll und erfordern exzellente beziehungsweise ausserordentliche Leistungen, damit die Zielvergütung oder die maximal mögliche Vergütung erreicht werden kann.

- Der Verwaltungsrat hat mögliche Peer Groups geprüft und ist zum Schluss gelangt, dass für die Leistungsbeurteilung keine ausreichend repräsentative Vergleichsgruppe von börsenkotierten Unternehmen mit einem vergleichbaren Geschäftsmodell sowohl auf Gruppen- als auch auf Divisionsebene besteht. Aus diesem Grund werden keine relativen Leistungskriterien definiert, sondern es werden vielmehr Leistungskriterien (ROCE und EPS) angewandt, die mit den langfristigen Erfolgsmessgrössen des Unternehmens und damit mit der Aktienkursentwicklung korrelieren.
- Es werden Aktienhaltevorschriften eingeführt, wonach Mitglieder der Konzernleitung nach Ablauf von fünf Jahren nach ihrer Ernennung Aktien im Gegenwert von mindestens einem fixen Jahreslohn halten müssen. Dies sichert die langfristige Ausrichtung auf die Aktionärsinteressen.
- Die Offenlegung wurde in diesem Vergütungsbericht bedeutend verbessert. Leistungskennzahlen, Gewichtungen, Ziele und das Leistungsniveau werden umfassend beschrieben.
- STB- und LTI-Ziele und ihre Zielerreichung werden am Ende der Leistungsperiode einzeln ausgewiesen.

Kurzfristige variable Vergütung (STB):

- Die STB-Leistungskennzahlen werden zu 100% auf leistungsorientierte und quantitative Ziele ausgerichtet. Zusätzlich zum EBIT wird zur Honorierung des effizienten Kapitaleinsatzes neu auch das NWC als Leistungskennzahl eingeführt.
- Die Eintrittsschwelle und die maximal mögliche Vergütung wurden unverändert übernommen (Details siehe Ziffer 6).
- Individuelle Zielvereinbarungen (persönliche Ziele) sind im Rahmen des STB für die Beurteilung des Zielerreichungsgrades nicht relevant. Dies erhöht die Transparenz, die Nachvollziehbarkeit und vereinfacht die Zielbeurteilung.

Langfristige variable Vergütung (LTI):

- Das bestehende Aktienbeteiligungsprogramm (SPP) wird ab Geschäftsjahr 2019 durch einen dreijährigen leistungsorientierten Long Term Incentive Plan (LTI) ersetzt. Unter dem LTI wird eine Aktienanwartschaft künftig mit einer dreijährigen Vesting Period (Leistungsperiode) belegt. Am Ende der dreijährigen Vesting Period wird die Anwartschaft in Aktien mit einer nachfolgenden Sperrfrist von zwei Jahren umgewandelt. Auf gesperrte Aktien wird kein Abschlag gewährt. Durch diese Ausgestaltung der Anwartschaft wird der definitive Erwerb der Aktien vom Zielerreichungsgrad der gesetzten Performance-Ziele abhängig gemacht. Der LTI sieht angemessene Austrittsregeln vor (Good Leaver, Bad Leaver, Kontrollwechsel usw.; siehe Ziffer 6).
- Als massgebende Zielgrössen werden die Kennzahlen ROCE (50%) und EPS (50%) definiert. ROCE als kapitalbasierte Messgrösse und EPS als Rentabilitätsindikator erlauben es, während der dreijährigen Vesting Period die langfristig relevante Performance zu beurteilen. Somit sind sie mit den Aktionärsinteressen kongruent.
- Das Umtauschverhältnis in Aktien reicht von 0% bis maximal 150% der Zielvergütung, der Zielerreichungsgrad von 85% bis 115% (Details siehe Ziffer 6).

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

- **Pay for Performance:** Ein wesentlicher Teil der Gesamtentschädigung (55-60% für den CEO und 40-50% für die übrigen 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, vom mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg abhängigen Vergütung und sorgt für eine wirkungsvolle Verknüpfung der individuellen Leistung mit dem nachhaltig geschaffenen Unternehmenswert für die Aktionäre von Valora.
- **Klare Interessenkongruenz zwischen den Interessen des Managements und demjenigen des Unternehmens und seiner Aktionäre:** Ein wesentlicher Teil der Gesamtvergütung besteht aus anwartschaftlichen Bezugsrechten und gesperrten Aktien. Es wird erwartet, dass jedes Konzernleitungsmitglied fünf Jahre nach seiner Ernennung Aktien im Gegenwert von mindestens einem fixen Jahreslohn hält. Auf diese Weise führt einzig eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts und somit des Aktienkurses zu einer Erhöhung der Vergütung für das Management. Dies dient den Interessen des Unternehmens und seiner Aktionäre.
- **Schaffung wirkungsvoller Anreize** durch Ausgewogenheit von fixen und variablen/ leistungsorientierten Vergütungselementen mit klaren Obergrenzen.
- **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 anhand von Benchmarks überprüft und am Markt ausgerichtet.

Die Struktur der an die Verwaltungsratsmitglieder ausgerichteten Vergütung ist seit der Generalversammlung 2015 unverändert geblieben. Gemäss Best Practice sind die Honorare fix. 20% der Verwaltungsrats honorare werden in Form von gesperrten Aktien bezahlt, womit auch der Verwaltungsrat sich an die Aktienkursentwicklung bindet. Bei der Berechnung des in der Form von Aktien ausgerichteten Honoraranteils wird ab der Generalversammlung 2019 kein Abschlag mehr berücksichtigt.

Zudem hat das NCC die Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung festgelegt und den Vergütungsbericht vorbereitet. Weitere Informationen zu unseren Aktivitäten, zum Vergütungssystem und zu den Vergütungsregeln werden auf den folgenden Seiten dargelegt.

Wir werden unser Vergütungssystem auch in Zukunft stetig überprüfen und mit der üblichen Praxis anderer nationaler und multinationaler Unternehmen vergleichen. Zudem werden wir den offenen Dialog mit unseren Aktionären und ihren Vertretern weiterhin intensiv pflegen. Wie in den Vorjahren haben die Aktionäre die Möglichkeit, sich zum Vergütungssystem zu äussern, indem der Vergütungsbericht 2018 der kommenden ordentlichen Generalversammlung zur Konsultativabstimmung vorgelegt wird. Darüber hinaus werden Sie gebeten, die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2019 bis zur Generalversammlung 2020 und für die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2020 zu genehmigen ("Say-or-Pay").

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

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 Vergütungen 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 Organisationsreglement 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 Mitglieder des NCC werden durch die Generalversammlung für die Dauer eines Jahres bis zum Ablauf der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. 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 Klinger 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. Sitzungen werden durch den NCC Vorsitzenden oder auf Antrag eines NCC Mitglieds einberufen. In Ausnahmefällen können sie auch durch einen Beschluss des Verwaltungsrates einberufen werden. 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 sind 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 Vergütung 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 Gesamtverwaltungsratsrat vorbehaltlich der zwingenden Kompetenzen der Generalversammlung jährlich festgesetzt.

Im Berichtsjahr trat das NCC zu drei Sitzungen zusammen. Die Teilnahmequote an den NCC-Sitzungen lag bei 100%.

2.2 BENCHMARKS UND EXTERNE BERATER

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtvergütung für die Konzernleitung zu bewerten, vergleichen wir Daten aus Executive-Studien, veröffentlichten Benchmarks von Unternehmen ähnlicher Grösse und Struktur, vergleichbarem Geschäftsmix, Geschäftsmodell und geografischer Struktur oder von Unternehmen mit vergleichbarer geschäftlicher Komplexität und ähnlicher Grösse in Bezug auf Marktkapitalisierung, Umsatz, Mitarbeiterzahl usw. Bei Bedarf werden externe Berater herbeigezogen, die uns dabei unterstützen, den Mix aus fixer und variabler Vergütung beziehungsweise aus bar- und aktienbasierter Vergütung sowie die Vergütungsniveaus zu prüfen.

Im Jahr 2018 wurden die Vergütungsstruktur und der Vergütungsbericht mit Unterstützung eines auf Corporate Governance und auf Vergütungsfragen spezialisierten Unternehmens überprüft und überarbeitet. Dies führte zu einer neuen Vergütungsstruktur für die Konzernleitung, die ab dem Geschäftsjahr 2019 in Kraft tritt.

Im Jahr 2017 wurden die Vergütungspakete für die Konzernleitungsmitglieder 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. Für die Benchmark-Analyse wurden zwei Datenbestände überprüft:

- a) Daten für massgebliche Positionen von Unternehmen vergleichbarer Grösse des Retail- und Konsumgütersektors der DACH-Region und der für Valora relevanten/vergleichbaren Schweizer Regionen, und
- b) Daten zur Vergütungshöhe von Schweizer Unternehmen, die gemäss ihren Geschäftsberichten in Bezug auf Grösse und Branche mit Valora vergleichbar sind.

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 Verwaltungsrats erhalten ein fixes Honorar. 80% des Honorars werden bar und 20% in der Form von gesperrten Aktien der Valora Holding AG ausbezahlt. Für die Vorsitzenden und Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) wird eine zusätzliche Vergütung entrichtet. Für die Mitglieder des Verwaltungsrats werden keine Beiträge an die Pensionskasse entrichtet. Die Verwaltungsräte können sich der Valora Pensionskasse anschliessen, bezahlen ihre Beiträge jedoch selbst. 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. Die Marktwerte der Positionen wurden aus öffentlich zugänglichen Daten hergeleitet.

Die Gesamtvergütungen der Konzernleitung von Valora basieren auf einem fixen Lohn, einem variablen Short Term Bonus sowie einer aktienbasierten Managementbeteiligung bzw. ab dem Geschäftsjahr 2019 einem auf anwartschaftlichen Bezugsrechten beruhenden Long Term Incentive Plan.

Mitglieder der Konzernleitung sind wie die übrigen Mitarbeitenden von Valora in der Valora Pensionskasse versichert.

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

https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf

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

4 VERWALTUNGSRATSMANDATE UND ARBEITSVERTRÄGE

Die Verwaltungsratsmandate und die Arbeitsverträge der Konzernleitungsmitglieder erfüllen die Anforderungen der VegüV und können befristet oder unbefristet ausgestaltet sein. Die maximale Dauer der befristeten Verträge beträgt ein Jahr. Eine Erneuerung ist zulässig. Die Fortführung des Verwaltungsratsmandats 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 der Statuten eingesehen werden unter:

https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

5 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DER KONZERNLEITUNG FÜR 2018

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 Programme – SPP).

Die fixe Vergütung beinhaltet einen fixen Lohn, eine Autopauschale oder einen Dienstwagen (auch zur Privatnutzung), sowie gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben und Vorsorgebeiträge. Die Höhe des Fixlohns bemisst sich nach dem Verantwortungsbereich des jeweiligen Konzernleitungsmitglieds. Konzernleitungsmitglieder nehmen wie die anderen Mitarbeitenden 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 Programme (SPP) wird jährlich ein Teil der Gesamtvergütung in Form von Namenaktien der Valora Holding AG entrichtet. Die Aktien unterliegen einer dreijährigen Sperrfrist ab Zuteilung und werden vom Empfänger im Jahr der Zuteilung vollständig versteuert. 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 prozentuale Anteile der einzelnen Komponenten an der Gesamtvergütung bei einer 100%-Zielerreichung:

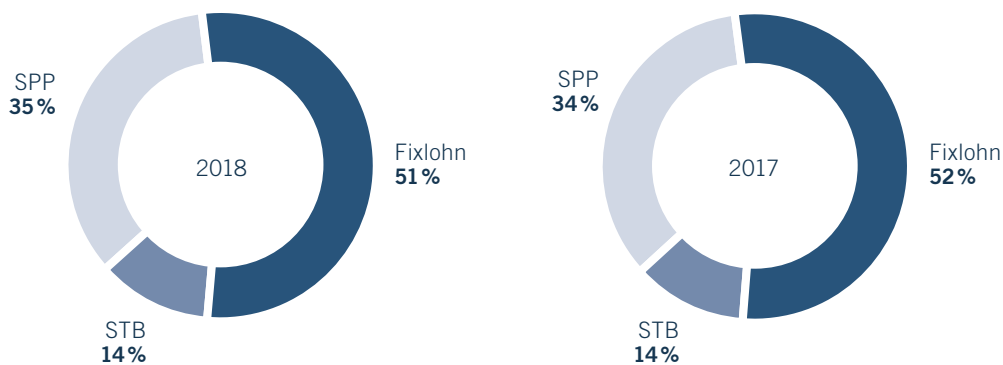
Komponente	Programm	Dimensionierung		Zweck	Zahlungsform
		CEO	Übrige KL		
Fixe Vergütung	Jährliches Gehalt	48 %	51 – 57 %	Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter	Monatliche Barvergütung
Variable Vergütung	STB	12 %	13 – 17 %	Partizipation am kurzfristigen Unternehmenserfolg	Einmaliger Entscheid für Barvergütung oder Aktienbezug
Managementbeteiligung	SPP	40 %	26 – 35 %	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 Bestimmungen können im Artikel 25 der Statuten eingesehen werden unter:

https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf

Die Zusammensetzung der Vergütung an die Konzernleitung (inkl. CEO) im Jahr 2018 wird nachfolgend ausgewiesen.

EFFEKTIVE VERGÜTUNGEN KONZERNLEITUNG



5.1 SHORT TERM BONUS (STB) 2018

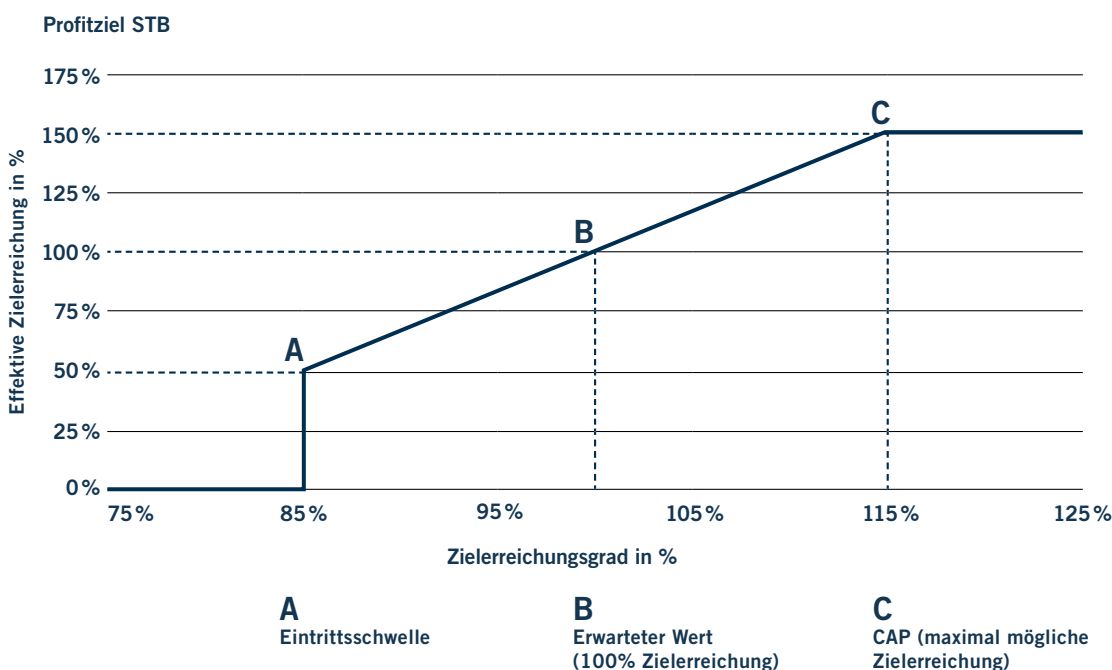
Der STB ist eine Vergütungskomponente für Konzernleitungsmitglieder, die den kurzfristigen Unternehmenserfolg berücksichtigt. Die Key Targets (persönliche Zielsetzungen) wurden für die Beurteilung des Zielerreichungsgrads im Berichtsjahr abgeschafft.

Die Vergütung ist vollständig von einem im Voraus definierten Profitziel (z.B. EBIT, ROCE) abhängig. Jedes Konzernleitungsmitglied hat die Möglichkeit zu wählen, ob es den STB vollständig in bar oder (ganz oder teilweise) in gesperrten Aktien erhalten will.

Das Profitziel wird jährlich vor Beginn des jeweiligen Geschäftsjahres festgelegt. Die massgebliche Leistungskennzahl wird durch den Verwaltungsrat auf Empfehlung des NCC 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 minimal 0% und maximal 150% liegen. Das Profitziel wird nur gewährt, wenn die Kennzahlen einen festgelegten Schwellenwert von 85% des definierten Ziels erreichen. 150% des Bonus werden ausbezahlt, falls das Profitziel um mehr als 15% übertroffen wird. Für den CEO und den CFO bezieht sich die anwendbare Bemessungseinheit auf die Performance der Valora Group. 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 Zielerreichungsgrad der Hauptziele berechnet sich gemäss der folgenden Formel:

$$\text{Zielerreichungsgrad} = \frac{\text{IST Kennzahl}}{\text{Budget Kennzahl}}$$



Die effektive Zielerreichung wird vom Zielerreichungsgrad abgeleitet. Bei einer negativen Abweichung von 15 % beträgt die effektive Zielerreichung 0 %, bei einer positiven Abweichung von 15 % beträgt sie 150 %. Zwischen diesen beiden Eckpunkten werden die Auszahlungsfaktoren jeweils linear ermittelt.

Der Jahreszielbonus (d.h. der Bonus bei einer effektiven Zielerreichung von 100 %) wird als prozentualer Anteil am jährlichen Grundgehalt ausgedrückt und beträgt 24 % für den CEO sowie zwischen 26 % und 31 % für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für den CEO beträgt der maximale Jahresbonus 36 % des Grundgehalts und 39 % bis 47 % für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung.

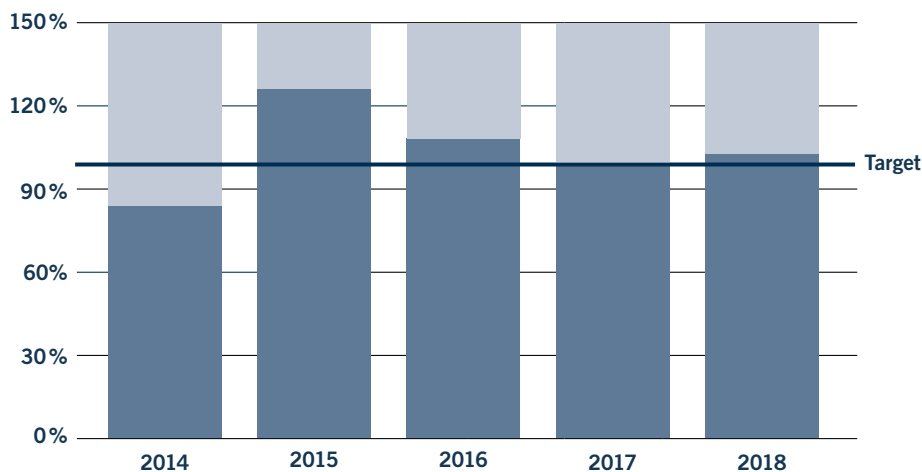
Im Berichtsjahr betrug das Verhältnis für den CEO 26 % (2017: 30 %) und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung durchschnittlich 27 % (2017: 24 %).

Die effektive Zielerreichung des Profitziels für die Mitglieder der Konzernleitung im Berichtsjahr lautet wie folgt:

2018 EBIT	Ziel TCHF	Effektiv TCHF	Eintrittsschwelle	Zielerreichungsgrad
CEO	280	311	85 %	111.1 %
Übrige KL	342	330	85 %	96.5 %

Für das Geschäftsjahr 2017 betrug der effektive Zielerreichungsgrad des Profitziels für den CEO 124,5% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 87,8%. Abweichungen beim EBIT-Zielerreichungsgrad der einzelnen Konzernleitungsmitglieder ergaben sich aufgrund der unterschiedlichen EBIT-Performances der verschiedenen Einheiten.

Die historische effektive Zielerreichung des Profitziels der Mitglieder der Konzernleitung betrug in den letzten fünf Jahren:



Die Tabelle zeigt, dass der STB wirksam gestaltet ist: Angesichts der ehrgeizigen Zielsetzung von Valora sind wesentliche Fortschritte zur Zielerreichung (100%) erforderlich. Zudem ist daraus ersichtlich, dass der erwartete Zielerreichungsfaktor von 100% nur bei ausserordentlicher Leistung überschritten werden kann.

Der STB wird für den CEO und den CFO vollständig in gesperrten Aktien entrichtet, für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung in bar. Aktien werden jeweils am 31. März des auf das Bonus-Bezugsjahr (= Geschäftsjahr, auf das sich der Bonus bezieht) folgenden Jahres zugeteilt und in ein Depot eingebucht, das im Aktienregister von Valora auf den Namen und auf Rechnung des entsprechenden Planteilnehmers geführt wird. Die zuzuteilende Anzahl Aktien bestimmt sich nach demselben Reglement, wie dies nachstehend unter Ziffer 5.2 des Share Participation Programme (SPP) beschrieben ist. Der für die Definition der Anzahl Aktien relevante Aktienkurs ist dabei der 31. März des Bonus-Bezugsjahrs. Bei unterjährigem Austritt wird der STB nicht mehr in Aktien, sondern vollständig in bar entrichtet. 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 einen STB pro rata temporis erhalten, sofern sie in einem unbefristeten und ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen und die entsprechenden Ziele erreicht haben.

5.2 SHARE PARTICIPATION PROGRAM (SPP)

Mit Wirkung ab dem 1. November 2015 wurde eine Managementbeteiligung in Form eines Aktienbeteiligungsprogramms (Share Participation Programme, SPP) in Kraft gesetzt. Dieses bezweckt die Schaffung von Anreizen im Rahmen der Vergütung der Konzernleitungsmitglieder zur Förderung des langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs, indem sie an einer Marktwertsteigerung der Valora Holding AG partizipieren. Ferner soll es die Interessen der obersten Führungskräfte von Valora an diejenigen der Aktionäre angleichen. Unter dem SPP wer-

den die Aktien als Teil der Entschädigung unter dem jeweiligen Arbeitsvertrag gewährt. Entsprechend hat der Teilnehmer keine Gegenleistung in bar oder in 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 bzw. für das zweite Halbjahr des entsprechenden Kalenderjahres zugeteilt.

Der Arbeitsvertrag des Teilnehmers hält den in Aktien abzugelenden Gegenwert in Schweizer Franken fest. Die Berechnung der Anzahl Aktien erfolgt auf Basis des arithmetischen Mittels der volumengewichteten Durchschnittskurse der Valora Namenaktie während der Referenzperiode (VWAP-Referenzperiode) abzüglich eines Abschlags von 16,038% als Kompensation der Sperrfrist. Als Referenzperiode gilt der Zeitraum von zehn aufeinanderfolgenden Handelstagen endend am 31. März des Geschäftsjahres, in dem die Zuteilung stattfindet. Das so ermittelte Ergebnis wird auf eine ganze Zahl Aktien aufgerundet.

Wert in CHF

$$\text{Anzahl der Aktien} = \frac{\text{Wert in CHF}}{0.83962 \times \text{VWAP Referenzperiode}}$$

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 oder war, erfolgt demzufolge entweder eine pro rata Zuteilung oder eine pro rata Rückforderung (sollten zu viele Aktien zugeteilt worden sein).

Eine Ausnahme gilt für den Fall einer Kündigung durch Valora aus wichtigem Grund gemäss den Bestimmungen von Art. 337 OR. Hier fallen gesperrte Aktien, die im Jahr der fristlosen oder ordentlichen Kündigung bzw. Auflösung des Arbeitsverhältnisses zugeteilt worden sind, zurück an Valora. Der Teilnehmer hat daher diese Aktien ersatzlos zurückzuerstatten. Noch nicht zugeteilte Aktien werden nicht zugeteilt.

Die unter dem SPP 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.

Wenn ein Arbeitsverhältnis mit Valora endet, liegt es im alleinigen Ermessen des NCC, die Sperrfrist zu verkürzen oder aufzuheben. In solchen Fällen hat der Teilnehmer grundsätzlich einen Rechtsanspruch auf eine Verkürzung der verbleibenden Sperrfrist auf ein Jahr.

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

Das Share Participation Programme wird vom NCC verwaltet. Das NCC nimmt die Zuteilung und die Gewährung von Aktien unter dem SPP vor. Der Wert der der Konzernleitung zugewiesenen Aktien muss sich innerhalb des von der ordentlichen Generalversammlung für die Vergütungen genehmigten Maximalbetrages befinden.

Die jährliche Zuteilung zum Grundgehalt beträgt 81% für den CEO sowie zwischen 44% und 69% für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung.

5.3 VERGÜTUNGEN IN 2018

Für das Geschäftsjahr 2018 betrug die an der ordentlichen Generalversammlung 2017 bewilligte Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung maximal CHF 6,4 Mio. Die effektive Vergütung der Konzernleitungsmitglieder betrug im Jahr 2018 TCHF 5476 (Vorjahr TCHF 5405).

*Tabelle 1
Konzernleitung 2018*

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) ¹⁾	Share Participation Program (SPP) ²⁾	Andere fixe Vergütungen ³⁾	Total 2018
Michael Mueller CEO und höchstbezahltes Mitglied	1 180.0	311.0	956.5	305.1	2 752.6
Übrige Mitglieder ⁴⁾	1 209.3	329.8	706.6	477.4	2 723.1
Total Vergütungen Konzernleitung	2 389.3	640.8	1 663.1	782.5	5 475.7

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2018 zugesprochenen Boni, welche im 2019 ausbezahlt werden. Die im STB enthaltenen Boni für den CEO und den CFO im Gegenwert von TCHF 490 werden im Zuteilungszeitpunkt entsprechend der oben angegebenen Formel mit dem VWAP per 31.03.2018 von CHF 332.47 in Aktien umgerechnet.

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

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

⁴⁾ 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 2017*

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

¹⁾ 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.

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

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

⁴⁾ 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 2018 wurde für die Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2019 eine Vergütung von maximal CHF 6,9 Mio. genehmigt.

6 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DER KONZERNLEITUNG FÜR 2019

Im Jahr 2018 wurde ein neues Vergütungssystem für die Konzernleitung ausgearbeitet. Dieses gilt für Vergütungen ab 2019. Die Vergütung der Konzernleitung besteht aus einer fixen Komponente, einem erfolgsabhängigen Short Term Bonus (STB) und einem performance-abhängigen Long Term Incentive Plan (LTI). Die variable kurz- und langfristige Vergütung ist vollständig auf kennzahlenbasierte Ziele ausgerichtet und berücksichtigt gleichermaßen erfolgs- und kapitalorientierte Komponenten.

6.1 VERGÜTUNGSSTRUKTUR FÜR 2019

Die nachfolgende Tabelle zeigt die neue Vergütungsstruktur unter Annahme eines Zielerreichungsgrads von 100%:

Komponente	Programm	Dimensionierung		Zahlungsform	Kennzahl
		CEO	Übrige KL		
Fixe Vergütung	Jährliches Gehalt	43%	50 – 60%	Monatliche Barvergütung	–
Kurzfristige variable Vergütung	STB	30%	16 – 24%	Barvergütung oder in Aktien	EBIT (75 %) NWC (25 %)
Langfristiger Incentive Plan	LTI	27%	24 – 26%	Aktienzuteilung (Vesting Period 3 Jahre)	ROCE (50 %) EPS (50 %)

Insgesamt erwarten wir durch die Neugestaltung des Vergütungssystems keine Veränderung in der Gesamtvergütungshöhe der Konzernleitung bei gleichbleibender Anzahl Mitglieder. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Vergütungsstruktur für die Konzernleitung bezüglich Ziel, maximaler und minimaler Vergütung für das Geschäftsjahr 2019 im Vergleich zur aktuellen Struktur (ohne neu ernannte KL-Mitglieder). Dies sind Durchschnittswerte für alle Konzernleitungsmitglieder einschliesslich CEO.

Fix:	2018 in TCHF				2019 in TCHF				% Varianz			
	Ziel	Maximum	Schwelle	Minimum	Ziel	Maximum	Schwelle ¹⁾	Minimum	Ziel	Maximum	Schwelle	Minimum
	2 389				2 259				– 5 %			
STB	622	933	311	–	1 207	1 811	604	–	+94 %	+94 %	+94 %	+0 %
LTI	1 662	1 662	1 662	1 662	1 207	1 811	604	–	–27 %	+9 %	–64 %	–100 %
Gesamtvergütung²⁾	4 673	4 984	4 362	4 051	4 673	5 881	3 467	2 259	+0 %	+18 %	–21 %	–44 %

¹⁾ Schwelle bedeutet, dass die Kennzahlen mindestens 85% des Leistungsziels erreichen.

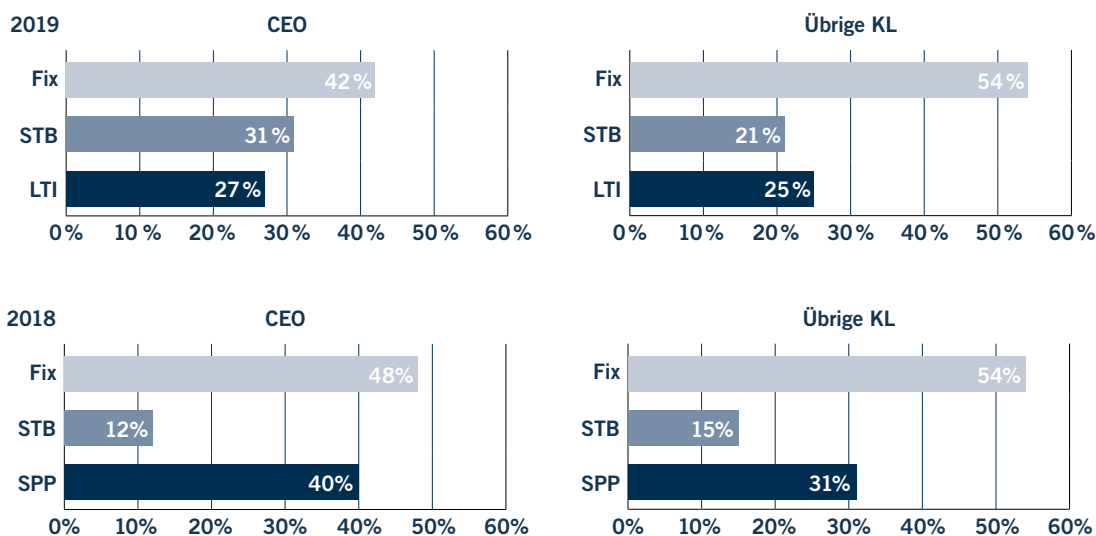
²⁾ Andere fixe Vergütungen umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben, eine vertraglich vereinbarte Autopauschale/Dienstwagen und weitere individuelle vertragliche Leistungen.

Unter Annahme eines Zielerreichungsgrads von 100% bleibt die Gesamtvergütung unverändert. Der fixe Anteil an der Gesamtvergütung wird zugunsten der variablen Vergütung um 5% reduziert. Das Aufwärtspotenzial ist auf +18% beschränkt, während das Risiko für die Gesamtvergütung bei –44% liegt. Allerdings hat die Vergangenheit gezeigt, dass der erwartete Zielerreichungsgrad gewöhnlich auf Zielniveau liegt.

Der Grund für den Anstieg der Gesamtvergütung im Jahr 2019 im Vergleich zu 2018 liegt in der höheren performance-basierten Komponente der Gesamtvergütung. Während die maximal erreichbare Entschädigung leicht höher liegt, ist sie aber auf Grund des höheren Anteils der leistungsbezogenen Vergütung an der Gesamtvergütung nicht garantiert.

Sowohl die variable kurzfristige als auch die langfristige Vergütungskomponente enthalten eine klar definierte Obergrenze bei anspruchsvollen und klar messbaren Performancekriterien. Zudem darf die variable Vergütung im Zeitpunkt der Zuteilung weiterhin maximal 200% des fixen Jahresgehalts nicht überschreiten.

Die folgenden Grafiken zeigen die neue Zusammensetzung der Vergütung für den CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder ab Geschäftsjahr 2019 im Vergleich zur aktuellen Zusammensetzung bei einem Zielerreichungsgrad von 100%.



6.2 KURZFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (STB)

Die kurzfristige variable Vergütung (STB) ist direkt von zwei Leistungskennzahlen abhängig. Dabei wird der EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsen) mit 75% und das NWC (Net Working Capital) mit 25% gewichtet. Der EBIT ist die wichtigste Leistungskennzahl für Valora und steht für die kurzfristige Rentabilität. Mit dem NWC wird zusätzlich eine kapitalorientierte Komponente eingeführt, welche die operative Kapitaleffizienz berücksichtigt.

Die effektiven Zielgrößen der Leistungskennzahlen werden jährlich vor Beginn des jeweiligen Bonus-Bemessungsjahres durch den Verwaltungsrat festgelegt und basieren auf dem für das Bemessungsjahr geltenden Budget. Die Bandbreite der ausgezahlten Vergütung reicht von 0% bis maximal 150% der Zielvergütung. Unterschreiten die Leistungskennzahlen 85%, beträgt der Auszahlungsfaktor 0%, erreichen die Leistungskennzahlen den Schwellenwert von 85%, beträgt der Auszahlungsfaktor 50%, übertreffen die Leistungskennzahlen den Zielwert um mindestens 15%, beträgt der Auszahlungsfaktor 150%. Der Auszahlungsbetrag wird zwischen den Eckpunkten 85% bis 115% linear interpoliert.

Der effektive Erreichungsgrad der Leistungskennzahl wird am Ende des Bonus-Bemessungsjahres berechnet und vom NCC genehmigt. Für den CEO ist die maximale kurzfristige variable Komponente auf 110% des festen Gehalts, und für die übrigen Konzernleitungsmitglieder auf 47% bis 70% des festen Gehalts limitiert. Der Grund für die Erhöhung gegenüber dem Vorjahr liegt darin, dass ein bedeutender Anteil der Gesamtvergütung für Konzernleitungsmitglieder neu performance-basiert ist. Wenn auch diese stärkere Leistungsbezogenheit die maximal mögliche Vergütung erhöht, ist ein höherer Anteil der Gesamtvergütung nicht mehr garantiert.

Die Teilnehmer können jährlich im Voraus die Form der Auszahlung – vollständig oder teilweise in gesperrten oder frei verfügbaren Aktien oder in bar – frei wählen. Wird das Wahlrecht nicht oder kann es nicht (z.B. aufgrund von Insiderstellung) ausgeübt werden, erfolgt Barzahlung. Auf gesperrten Aktien wird kein Abschlag gewährt.

Bei unterjährigem Ein- oder Austritt wird der Short Term Bonus pro rata temporis entsprechend der Anstellungsdauer im Kalenderjahr ausbezahlt. Bei Teilnehmern, die eine Auszahlung vollständig oder teilweise in Aktien gewählt haben, werden bei Austritt keine Aktien mehr zugeteilt, sondern der STB vollständig in bar ausbezahlt.

6.3 LANGFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (LTI)

Der Long Term Incentive Plan (LTI) besteht aus einem Performance Share Unit Plan. Den Planteilnehmern werden zu Beginn der Vesting Period anwartschaftliche Bezugsrechte in Form von «Performance Share Units» (PSU) gewährt. Nach Ablauf der dreijährigen Vesting Period berechnen diese zum Bezug von Aktien. PSU werden jeweils einmal jährlich am 31. März gewährt. Für die Teilnehmenden ist keine Bareinlage erforderlich. Die Anzahl der jährlich gewährten PSU entspricht dem Wert der variablen langfristigen Vergütung der Teilnehmenden, dividiert durch den «Fair Value» einer PSU am Tag der Gewährung. Als «Fair Value» am Tag der Gewährung gilt der volumengewichtete Durchschnittskurs der Valora Namenaktie während eines Zeitraums von 10 aufeinanderfolgenden Handelstagen endend am 31. März des jeweiligen Geschäftsjahres.

Am Ende der dreijährigen Vesting Period wird die Anwartschaft in Aktien umgewandelt, die mit einer nachfolgenden zweijährigen Sperrfrist versehen sind. Für die Sperrfrist wird kein Abschlag gewährt. Das Ausmass der Umwandlung in Aktien ist an das Erreichen der Leistungskennzahlen ROCE (Return On Capital Employed) und EPS (Earnings Per Share) geknüpft, die aus dem vom Verwaltungsrat genehmigten Mittelfristplan abgeleitet sind. Dabei wird der ROCE mit 50% und der EPS mit 50% gewichtet. Die Ziele werden retrospektiv, d.h. am Ende der Vesting Period, offengelegt.

Es werden keine relativen Leistungskriterien definiert, weil Valora nach Prüfung möglicher Peer Groups der Auffassung ist, dass für die Leistungsbeurteilung keine ausreichend repräsentative Vergleichsgruppe von börsenkotierten Unternehmen mit einem vergleichbaren Geschäftsmodell sowohl auf Gruppen- als auch auf Divisionsebene besteht.

Am Ende der Vesting Period wird ermittelt, ob die vom Verwaltungsrat zu Beginn der Vesting Period festgelegten Zielvorgaben (Durchschnitt aus den drei Leistungsjahren) erreicht wurden. Die Bandbreite der Umwandlung in Aktien reicht von 0% bis maximal 150% der Zielvergütung. Unterschreitet der Zielerreichungsgrad 85%, beträgt der Aktien-Umwandlungsfaktor 0%, erreicht der Zielerreichungsgrad den Schwellenwert von 85%, beträgt der Aktien-Umwandlungsfaktor 50%, beträgt der Zielerreichungsgrad mindestens 115% beträgt der Aktien-Umwandlungsfaktor 150%. Der Erwartungswert von 100% ist angesichts der ehrgeizigen Zielsetzung von Valora nur bei bedeutenden Fortschritten zu erreichen und kann nur bei ausserordentlicher Leistung überschritten werden.

In welchem Ausmass nicht budgetierte Akquisitionen, Devestitionen oder andere ungeplante, ausserordentliche oder unvorhergesehene Ereignisse bei der Berechnung des effektiv erzielten Zielerreichungsgrads der Performance-Ziele berücksichtigt werden, liegt im Ermessen des NCC.

Sowohl der Schwellenwert als auch der Erwartungswert für ROCE sind anspruchsvoll, gehen von einer Wertschöpfung aus und liegen demzufolge in der Regel über den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten.

Während der Vesting Period anfallende Dividenden werden rückwirkend für diejenigen Aktien ausgerichtet, die nach der Bemessung der Leistungsziele definitiv erworben wurden. Jedoch werden keine Dividenden auf verfallenen PSU-Anteilen gewährt.

Bei unterjährigem Ein- oder Austritt erfolgt eine pro rata Zuteilung von PSU entsprechend der Anstellungsdauer im Kalenderjahr. Bei einem Bad Leaver verfallen im Normalfall sämtliche gewährten PSU vollständig. Es liegt im Ermessen des NCC, im konkreten Einzelfall von dieser Regelung abzuweichen. Bei Kontrollwechsel (Change of Control) werden die gewährten PSU vorgezogen und anteilig für die Monate, die zwischen der Gewährung und dem Zeitpunkt des Kontrollwechsels vergangen sind, aufgrund der Unternehmensleistung ausbezahlt. Die Unternehmensleistung wird anhand der aktuellsten historischen Daten und der neuesten Unternehmensprognosen für die restliche Leistungsperiode gemessen.

6.4 AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN

Die Aktienhaltevorschriften werden zum Geschäftsjahr 2019 umgesetzt. Die Konzernleitungsmitglieder sind gehalten, innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Ernennung Valora Aktien im Gegenwert von mindestens einem festen Jahresgehalt zu halten.

Sollte der Aktienkurs stark steigen oder fallen, liegt es im Ermessen des Verwaltungsrats, dieses Erfordernis betreffend des Zeitraums entsprechend anzupassen. Für die Überprüfung, ob die Mindesthaltungsbedingung erfüllt ist, werden sämtliche gesperrten und nicht gesperrten Aktien berücksichtigt. Nicht ausgeübte PSU sind davon jedoch ausgenommen. Das NCC kontrolliert jährlich das Einhalten der Aktienhaltevorschriften.

6.5 VERWÄSSERUNG

Per 31. Dezember 2018 betrug der gesamte Aktienüberhang 19856 Units oder 0,50%. Der Aktienüberhang wird aus der gesamten Anzahl Share Units (PSU) und ausgegebener gesperrter Aktien dividiert durch die gesamte Anzahl ausgegebener Aktien (3936385 Namenaktien) berechnet.

Die «Burn Rate» des Unternehmens beträgt 0,16%. Sie wird aus der 2018 zugeteilten Anzahl Aktien (6415) und Share Units (0) dividiert durch die Gesamtanzahl ausgegebener Aktien berechnet

7 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES VERWALTUNGSRATS IN 2018

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein nach Funktion (Präsident, Vizepräsident, Mitglied) abgestuftes Honorar. 80% des Honorars wird in bar, und 20% in Aktien ausbezahlt. 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 an die Mitglieder des Verwaltungsrats bezahlt.

Für die Periode von der ordentlichen Generalversammlung 2018 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2019 betragen die jährlichen Vergütungen unverändert:

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Präsident	500 000	80% in bar und 20% in gesperrten Aktien
Vizepräsident	200 000	
Mitglied des Verwaltungsrats	140 000	
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%-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 gesetzlichen 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 IN 2018

Für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2018 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2019 wurde für die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Gesamtvergütung von maximal CHF 1,4 Mio. bewilligt. Die Bezüge des Verwaltungsrats betragen im Berichtsjahr TCHF 1330 (Vorjahr TCHF 1436).

Tabelle 3
Verwaltungsrat 2018

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Anteil gesperrter Aktien ¹⁾	Andere Vergü- tungen ²⁾	Total 2018
Franz Julen Präsident	397.0	15.0	128.9	71.9	612.8
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	151.0	41.3	61.4	34.7	288.4
Bernhard Heusler Mitglied (bis März 2018)	35.0	3.8	–	–	38.8
Ernst Peter Ditsch Mitglied	–	–	–	–	–
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	106.0	30.0	42.8	25.0	203.8
Michael Kliger Mitglied	109.0	15.0	38.8	23.0	185.8
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	798.0	105.1	271.9	154.6	1 329.6

¹⁾ 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.

²⁾ Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

³⁾ Ernst Peter Ditsch verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

*Tabelle 4
 Verwaltungsrat 2017*

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Anteil gesperrter Aktien ¹⁾	Andere Vergü- tungen ²⁾	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
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	875.0	105.2	307.0	156.5	1 443.7

¹⁾ 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.

²⁾ Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

³⁾ Ernst Peter Ditsch verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

8 DARLEHEN UND KREDITE

Per 31. Dezember 2018 und 2017 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehende Parteien.

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

9 AKTIENBESITZ

Per 31. Dezember 2018 und 2017 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Parteien) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

Valora überwacht die Verwässerung des Aktienkapitals aufmerksam. Per 31. Dezember 2018 hielten Verwaltungsrat und Konzernleitung insgesamt 665 723 Namenaktien (Vorjahr 657 126) der Valora Holding AG, was 16,68% (Vorjahr 16,47%) des Aktienkapitals entspricht:

Tabelle 5

	2018 Anzahl Aktien	2018 Stimmenanteil in %	2018 davon Aktien mit Veräußerungs- sperre	2017 Anzahl Aktien	2017 Stimmenanteil in %	2017 davon Aktien mit Veräußerungs- sperre
<i>Verwaltungsrat</i>						
Franz Julen Präsident	3 067	0.08	958	1 672	0.04	766
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	3 290	0.08	587	3 102	0.08	656
Bernhard Heusler Mitglied	–	–	–	651	0.02	465
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	15.93	keine	635 599	15.93	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	956	0.02	438	825	0.02	510
Michael Kliger Mitglied	257	0.01	234	138	0.00	115
Total Verwaltungsrat	643 169	16.12		641 987	16.09	
<i>Konzernleitung</i>						
Michael Mueller CEO	13 028	0.33	11 930	9 195	0.23	8 895
Tobias Knechtle CFO	6 821	0.17	5 256	4 049	0.10	3 819
Thomas Eisele Leiter Food Service	2 705	0.07	2 400	1 895	0.05	1 781
Total Konzernleitung	22 554	0.57		15 139	0.38	
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	665 723	16.68		657 126	16.47	

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 2018 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 76, 81 und 82 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 2018 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, 18. Februar 2019

Finanz- bericht

VALORA FINANZBERICHT 2018

88 FINANZKOMMENTAR

96 KONZERNRECHNUNG

96 Konsolidierte Erfolgsrechnung

97 Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung

98 Konsolidierte Bilanz

100 Konsolidierte Geldflussrechnung

102 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

103 Anhang der Konzernrechnung

163 Bericht der Revisionsstelle

166 JAHRESRECHNUNG DER VALORA HOLDING AG

166 Bilanz

168 Erfolgsrechnung

169 Anhang der Jahresrechnung

175 Verwendung des Bilanzgewinns

176 Bericht der Revisionsstelle

178 INFORMATIONEN FÜR INVESTOREN

178 Die Valora Aktie

182 5-Jahres-Übersicht

FINANZKOMMENTAR

Valora verzeichnet ein starkes Geschäftsjahr 2018 und bestätigt mit einem EBIT von CHF 89.8 Mio. erneut die kommunizierten Erwartungen. Dabei steigt der EBIT der Convenience- und Food-Service-Anbieterin im Vorjahresvergleich um +13.7% und die EBIT-Marge verbessert sich um +0.3%-Punkte auf 4.2%. Der Ergebnisbeitrag des im Herbst 2017 akquirierten Franchise-Unternehmens BackWerk, organisches Wachstum und positive Währungseinflüsse führen zu einer Steigerung des EBITDA von +16.7% oder CHF +22.3 Mio. auf CHF 156.0 Mio.

Die Aussenumsätze verzeichnen eine Steigerung von +11.3% auf CHF 2731.0 Mio., die Nettoumsatzerlöse steigen um +6.0% auf CHF 2122.1 Mio., was einem Wachstum in lokaler Währung von +9.4% respektive +4.6% entspricht. Der Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen steigt um +12.2% auf CHF 64.1 Mio., der Konzerngewinn um +3.2% auf CHF 59.0 Mio. Die Gruppe erwirtschaftet einen Free Cashflow von CHF 49.0 Mio., der vor allem aufgrund erhöhter Investitionsaktivitäten sowie dem Einmalerlös aus dem Verkauf der im Zuge der Naville Akquisition erstandenen Liegenschaft in Genf in 2017 unter Vorjahr bleibt. Der Return On Capital Employed (ROCE) der Gruppe weist seit dem Halbjahr 2018 eine Verbesserung um +0.5 %-Punkte auf 8.2% auf, während er aufgrund des akquisitionsbedingt höheren Capital Employed leicht unter Vorjahr (8.6%) liegt.

Retail CH bestätigt die Profitabilität auf dem hohen Niveau des Vorjahres, wobei operative Verbesserungen den letztjährigen Buchgewinn aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft aufwiegen. Die Markteinheit hat in 2018 innovative Konzepte erarbeitet und sämtliche Verkaufsformate – avec, kiosk und Press & Books – weiterentwickelt. Die modernisierten Formate haben im Rahmen der Ausschreibung von Mietflächen der SBB auch Eingang in das abgegebene Angebot gefunden. Darüber hinaus hat Retail CH 2018 die Sortimentspalette erweitert um zukunftsweisende Angebote im Bereich ultrafrischem Food, Regionalität, alternative Nikotinprodukte und Dienstleistungen. Retail DE/LU/AT erlebte ein anspruchsvolles Geschäftsjahr 2018 mit wie erwartet anhaltendem, marktgetriebenem Rückgang im hochmargigen Pressebereich. Kosteninitiativen und Projekte, wie die weitere Forcierung alternativer Nikotinprodukte (z.B. E-Smoke), wurden vorangetrieben und konnten die EBIT-Marge seit dem ersten Halbjahr bereits verbessern. Die Initiativen befinden sich jedoch noch in der Hochlaufphase.

In der Division Food Service liegt die Bruttoexpansion von BackWerk im Plan, zudem wurde das Netzwerk um weniger lukrative Standorte bereinigt und die Effizienz der Franchisenehmer weiter gestärkt. Bei Ditsch ist die Netzwerkbereinigung mit Fokus auf Nachhaltigkeit und Profitabilität weit vorangeschritten. Auch der Kapazitätsausbau der Produktion von Laugenbackwaren für das B2B-Geschäft und die eigenen Formate kommt vorwärts: Nach der Kapazitätsverdoppelung der bestehenden Linie bei Ditsch USA in 2018 ist im Geschäftsjahr 2019 die Erweiterung der Produktion um eine weitere Linie in den USA sowie um zwei zusätzliche Linien bei Ditsch in Deutschland in einer neuen, separaten Halle am Standort Oranienbaum geplant.

Zusätzlich hat Valora weitere wichtige Schritte unternommen, um ihre langfristige Finanzierungsstruktur zu optimieren. So hat sie die attraktiven Marktbedingungen genutzt und im Laufe von 2018 zwei Schuldscheindarlehen platziert, wobei das Closing der zweiten Transaktion per 11. Januar 2019 erfolgt. Zudem hat sie im Oktober 2018 die Hybridanleihe abgelöst und mit dem zweiten Schuldscheindarlehen teilweise refinanziert. Letztere enthielt erstmalig eine CHF-Tranche – ein Novum auf dem Markt.

Mit der neuen, per Januar 2019 in Kraft getretenen Organisation stellt sich Valora für die Zukunft noch schlagkräftiger auf. Die Organisation baut auf die beiden markt- und kundenorientierten Divisionen Retail und Food Service, denen dezentral die jeweiligen Verkaufsformate angegliedert sind, sowie auf konzernweite Shared Services, die einen verstärkten divisions- und gruppenweiten Know-how Transfer und eine gemeinsame Sourcing-Strategie ermöglichen. Die neue Struktur unterstützt auch die Realisierung der erwarteten Synergien aus der BackWerk Akquisition. Mit dieser neuen Organisation sowie den 2018 eingeleiteten Initiativen sind der Verwaltungsrat und die Konzernleitung überzeugt, die Valora-Gruppe optimal für 2019 und weiteres Wachstum positioniert zu haben.

A NETTOUMSATZERLÖSE

<i>Nettoumsatzerlös (NE)</i>	2018	2018 Anteil	2017 ¹⁾	2017 Anteil	Veränderung	
in Mio. CHF						in lokaler Währung
Valora Retail CH	1 187.1	55.9%	1 189.4	59.4%	-0.2%	-0.2%
Valora Retail DE/LU/AT	566.3	26.7%	522.3	26.1%	+8.4%	+4.4%
Valora Retail	1 753.4	82.6%	1 711.7	85.5%	+2.4%	+1.2%
Food Service	362.6	17.1%	286.4	14.3%	+26.6%	+23.5%
Übrige	6.0	0.3%	3.4	0.2%	n.a.	n.a.
Total Gruppe	2 122.1	100.0%	2 001.6	100.0%	+6.0%	+4.6%
Schweiz	1 293.5	61.0%	1 290.1	64.5%	+0.3%	+0.3%
Ausland	828.5	39.0%	711.5	35.5%	+16.5%	+12.1%

¹⁾ restated gemäss IFRS15.

Valora verzeichnet einen Anstieg der Aussenumsätze von +11.3% auf CHF 2731.0 Mio., die Nettoumsatzerlöse steigen um +6.0% auf CHF 2122.1 Mio., getrieben durch den Ergebnisbeitrag von BackWerk, positive Währungseinflüsse, Wachstum bei Food Service sowie eine höhere Anzahl an Eigenstellen bei Retail DE/LU/AT.

Retail CH erzielt Nettoumsatzerlöse von CHF 1 187.1 Mio. auf Vorjahresniveau (CHF 1 189.4 Mio.), dabei steigen die Umsätze auf vergleichbarer Fläche nach mehrjährigem Rückgang erstmals wieder an (+0.4%). Die Schliessung von netto -9 Verkaufsstellen seit Dezember 2017 führt zu einem leichten Umsatzrückgang (-0.2%).

Bei **Retail DE/LU/AT** steigen die Nettoumsatzerlöse im Geschäftsjahr 2018 um +8.4% auf CHF 566.3 Mio. In lokaler Währung liegt der Anstieg bei +4.4%, insbesondere aufgrund einer höheren Anzahl an Eigenstellen in Deutschland, während die Erlöse auf vergleichbarer Fläche auf Vorjahresniveau liegen (-0.2%). In Deutschland kann der marktgetriebene Presserückgang (-7.7%) durch anhaltendes Umsatzwachstum, insbesondere bei Tabak sowie alternativen Nikotinprodukten, aber auch bei Food, Non-Food und Dienstleistungen kompensiert werden.

Die Division **Food Service** verzeichnet einen Anstieg der Nettoumsatzerlöse um +26.6% auf CHF 362.6 Mio. In lokaler Währung beträgt das Wachstum +23.5%, massgeblich resultierend aus dem Ergebnisbeitrag des akquirierten und erstmals per November 2017 konsolidierten Franchise-Unternehmens BackWerk. Dabei wurden in 2018 netto 8 zusätzliche BackWerk Standorte eröffnet, brutto sogar 26 Standorte. Zudem verzeichnet das B2B-Geschäft eine starke Umsatzentwicklung (+5.9% in lokaler Währung). Während sich das Verkaufstellennetz ohne BackWerk - insbesondere aufgrund der Netzwerkvereinigung bei Ditsch - um -12 Standorte reduziert, entwickelt sich das Retailgeschäft auf vergleichbarer Fläche bei den Food-Service-Formaten in der Schweiz (+2.7%) wie auch bei Ditsch in Deutschland (+1.4%) weiterhin positiv.

B BRUTTOGEWINN

<i>Bruttogewinn</i>	2018	2018 Anteil	2018 % NE	2017	2017 Anteil	2017 % NE ¹⁾	Veränderung	
in Mio. CHF								in lokaler Währung
Valora Retail CH	465.6	48.2 %	39.2 %	457.8	52.5 %	38.5 %	+ 1.7 %	+ 1.7 %
Valora Retail DE/LU/AT	201.0	20.8 %	35.5 %	189.0	21.7 %	36.2 %	+ 6.4 %	+ 2.4 %
Valora Retail	666.6	69.0 %	38.0 %	646.8	74.2 %	37.8 %	+ 3.1 %	+ 1.9 %
Food Service	292.8	30.3 %	80.7 %	222.0	25.5 %	77.5 %	+ 31.9 %	+ 28.8 %
Übrige	6.0	0.6 %	n.a.	3.4	0.4 %	n.a.	n.a.	n.a.
Total Gruppe	965.4	100.0 %	45.5 %	872.2	100.0 %	43.6 %	+ 10.7 %	+ 9.1 %

¹⁾ restated gemäss IFRS15.

Der Bruttogewinn steigt um + 10.7 % auf CHF 965.4 Mio. Der Anstieg von + 9.1 % in lokaler Währung resultiert aus dem Beitrag von BackWerk wie auch aus Wachstum aller operativen Bereiche. Die Bruttogewinnmarge verbessert sich um + 1.9 %-Punkte auf 45.5 %.

Der Bruttogewinn von **Retail CH** steigt um + 1.7 % auf CHF 465.6 Mio. Insbesondere höhere Erträge aus Promotionen sowie positive Produktmix-Effekte führen zu einer Margenverbesserung von + 0.7 %-Punkten auf 39.2 %, zudem werden die Kosten der Frischelogs neu nicht mehr im Warenaufwand sondern in den Betriebskosten ausgewiesen.

Retail DE/LU/AT verzeichnet auf Stufe Bruttogewinn ein Wachstum von + 6.4 % respektive + 2.4 % in lokaler Währung auf CHF 201.0 Mio. dank dem in Kapitel A genannten Umsatzanstieg. Aufgrund von Produktmixeffekten ergibt sich eine Bruttogewinnmarge von 35.5 % im Vergleich zu 36.2 % im Vorjahr. Die zweite Jahreshälfte weist dabei eine um + 0.3 %-pts verbesserte Bruttogewinnmarge als das erste Halbjahr auf.

Food Service steigert den Bruttogewinn um + 31.9 % respektive + 28.8 % in lokaler Währung auf CHF 292.8 Mio., getrieben durch die in Kapitel A erläuterten Umsatzeffekte. Zudem steigt die Bruttogewinnmarge um + 3.2 %-Punkte auf 80.7 %. Die Verbesserung resultiert aus dem attraktiven Margenprofil von BackWerk, aber auch aus organischen Verbesserungen, die trotz anhaltend hoher Rohstoffpreise für Molkereiprodukte realisiert wurden.

C BETRIEBSKOSTEN, NETTO

<i>Betriebskosten, netto</i>	2018	2018 Anteil	2018 % NE	2017	2017 Anteil	2017 % NE ¹⁾	Veränderung	
in Mio. CHF								in lokaler Währung
Valora Retail CH	-411.6	47.0%	-34.7%	-403.4	50.9%	-33.9%	+2.0%	+2.0%
Valora Retail DE/LU/AT	-189.2	21.6%	-33.4%	-173.3	21.8%	-33.2%	+9.2%	+5.2%
Valora Retail	-600.9	68.6%	-34.3%	-576.7	72.7%	-33.7%	+4.2%	+3.0%
Food Service	-258.7	29.5%	-71.3%	-195.8	24.7%	-68.3%	+32.1%	+29.0%
Übrige	-16.0	1.8%	n.a.	-20.8	2.6%	n.a.	-22.8%	-23.5%
Total Gruppe	-875.5	100.0%	-41.3%	-793.2	100.0%	-39.6%	+10.4%	+8.8%

¹⁾ restated gemäss IFRS15.

Die Betriebskosten, netto, in der Höhe von CHF –875.5 Mio. liegen vor allem aufgrund der operativen Kosten von BackWerk in lokaler Währung +8.8% über Vorjahr.

Bei **Retail CH** belaufen sich die Betriebskosten, netto, auf CHF –411.6 Mio. im Vergleich zu CHF –403.4 Mio. im Vorjahr. Der Anstieg von +2.0% ist im Wesentlichen bedingt durch den nicht wiederkehrenden Buchgewinn aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft in Genf in 2017, zudem werden die Kosten der Frischelogistik neu nicht mehr im Warenaufwand sondern in den Betriebskosten ausgewiesen. Positive Effekte aus Prozessverbesserungen wirken sich gegenläufig aus.

Retail DE/LU/AT verzeichnet Kosten in der Höhe von CHF –189.2 Mio. Der Anstieg von +5.2% in lokaler Währung ist zum einen auf die erhöhte Anzahl an Eigenstellen zurückzuführen. Zum anderen resultieren aus den Investitionen in das Verkaufsstellennetz auch höhere Abschreibungen. Demgegenüber wirken sich in der zweiten Jahreshälfte Kosteninitiativen positiv aus, was im Vergleich zum ersten Halbjahr zu einer um +1.4%-pts verbesserten Kostenquote führt. Im Gesamtjahr 2018 liegt die Kostenquote von –33.4% damit nahezu auf Vorjahresniveau (–33.2%).

Die Division **Food Service** weist Betriebskosten, netto, in der Höhe von CHF –258.7 Mio. aus im Vergleich zu CHF –195.8 Mio. im Vorjahr. Der Anstieg in Lokalswährung von +29.0% ist massgeblich bedingt durch die operativen Kosten von BackWerk, zudem wirken sich volumenbedingt höhere Kosten sowie Aufwendungen im Rahmen der Reorganisation aus. Die Kostenquote von –71.3% liegt durch die Kosten- und Erlösstruktur von BackWerk über Vorjahresniveau (–68.3%), ohne BackWerk verbessert sich die operative Kostenquote um +0.4%-Punkte.

Der Bereich **Übrige** reduziert die Betriebskosten, netto, um –22.8% auf CHF –16.0 Mio. Der Kostenabbau erklärt sich im Wesentlichen durch die im Vorjahr enthaltenen Projektkosten für die Akquisition von BackWerk.

D BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)

<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>	2018	2018 Anteil	2018 % NE	2017	2017 Anteil	2017 % NE ¹⁾	Veränderung	
in Mio. CHF								in lokaler Währung
Valora Retail CH	54.0	60.1 %	4.5 %	54.4	68.9 %	4.6 %	-0.9 %	-0.9 %
Valora Retail DE/LU/AT	11.7	13.1 %	2.1 %	15.7	19.8 %	3.0 %	-25.1 %	-28.6 %
Valora Retail	65.7	73.2 %	3.7 %	70.1	88.7 %	4.1 %	-6.3 %	-7.3 %
Food Service	34.1	38.0 %	9.4 %	26.2	33.2 %	9.2 %	+30.1 %	+27.3 %
Übrige	-10.0	-11.1 %	n.a.	-17.3	-21.9 %	n.a.	n.a.	n.a.
Total Gruppe	89.8	100.0 %	4.2 %	79.0	100.0 %	3.9 %	+13.7 %	+12.0 %

¹⁾ restated gemäss IFRS15.

Valora steigert den EBIT um +13.7% auf CHF 89.8 Mio. Der EBIT-Beitrag von BackWerk sowie operatives Wachstum bei Food Service und Retail CH überkompensieren ein anspruchsvolles Geschäftsjahr bei Retail DE/LU/AT.

Retail CH erwirtschaftet einen EBIT von CHF 54.0 Mio. nahezu auf dem hohen Niveau des Vorjahres. Unter Bereinigung des Resultats 2017 um den Buchgewinn für die Naville Liegenschaft in Genf (CHF 2.9 Mio.) ergibt sich ein operatives Wachstum von CHF +2.4 Mio. oder +4.6%. Die EBIT-Marge von 4.5% bestätigt ebenfalls das Vorjahres-Niveau (4.6%), operativ entspricht dies einem Anstieg von +0.2%-Punkten.

Der EBIT von **Retail DE/LU/AT** beträgt CHF 11.7 Mio. im Vergleich zu CHF 15.7 Mio. im Vorjahr. Die anhaltende negative Presseumsatz- und damit verbundene Produktemix-Entwicklung beeinträchtigen das Ergebnis. Zudem beeinflussen sich noch in der Hochlaufphase befindende Verkaufsstellen das Ergebnis. Initiierte Kosteninitiativen und Projekte federn die Entwicklung in der zweiten Jahreshälfte teilweise ab. Die EBIT-Marge erholt sich dabei im zweiten Halbjahr um +1.7%-Punkte im Vergleich zum ersten Halbjahr, was zu 2.1% Profitabilität im Gesamtjahr 2018 führt (Vorjahr: 3.0%).

Die Division **Food Service** steigert den EBIT um +30.1% auf CHF 34.1 Mio. In lokaler Währung liegt ein Anstieg von +27.3% vor. Dieser stammt sowohl aus organischem Wachstum als auch von BackWerk inklusive planmässiger Abschreibung der akquirierten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von CHF -5.8 Mio. Auch die EBIT-Marge der Division verbessert sich um +0.3%-Punkte auf 9.4%.

Der Bereich **Übrige** verzeichnet eine Ergebnisverbesserung von CHF +7.3 Mio. auf CHF -10.0 Mio. Dabei waren im Vorjahr Projektkosten für die Akquisition von BackWerk enthalten, zudem wirkt sich die positive Geschäftsentwicklung bei bob Finance erhöhend auf das Ergebnis aus.

E FINANZERGEBNIS, STEUERN UND KONZERNERGEBNIS

Der Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen verbessert sich im Geschäftsjahr 2018 um +12.2% auf CHF 64.1 Mio., der Konzerngewinn steigt um +3.2% auf CHF 59.0 Mio.

Das Finanzergebnis liegt mit CHF –9.9 Mio. um CHF +0.6 Mio. über dem Vorjahresniveau (CHF –10.6 Mio.). Dabei überkompensieren tiefere Zins- und sonstige Finanzaufwendungen (CHF +3.5 Mio.) höhere Währungsverluste infolge der Entwicklung des EUR/CHF-Kurses (CHF –2.9 Mio.). Der verbuchte Steueraufwand erhöht sich infolge eines höheren EBT und Neubewertungen bei den latenten Steuern von CHF –11.3 Mio. im Vorjahr auf CHF –15.9 Mio. im Geschäftsjahr 2018, woraus sich eine Steuerquote von 19.9% ergibt (Vorjahr: 16.6%).

Zusammen mit der in Kapitel D erläuterten EBIT-Entwicklung führen die genannten Effekte zu einer Steigerung des Reingewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen um +12.2% oder CHF +7.0 Mio. auf CHF 64.1 Mio.

Das Ergebnis aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen in Höhe von CHF –5.1 Mio. enthält die vollständige Wertberichtigung der Earn-Out-Komponente im Zusammenhang mit der Veräusserung der ehemaligen Division Trade sowie die Auflösung einer Gewährleistungsrückstellung. Der Konzerngewinn steigt dabei um +3.2% oder CHF +1.8 Mio. auf CHF 59.0 Mio.

F LIQUIDITÄT, CASHFLOW UND BILANZKENNZAHLEN

Kennzahlen

	2018	2017
in Mio. CHF		
EBITDA	156.0	133.7
Cashflow aus operativer Tätigkeit	116.0	114.2
Free Cashflow vor Erwerb/Verkauf von Tochtergesellschaften	49	82
Free Cashflow je Aktie in CHF	12.47	23.93
Konzerngewinn	59.0	57.1
Gewinn je Aktie in CHF	13.98	15.27
Eigenkapital	613.8	737.9
Eigenkapitalquote	46.3 %	52.4 %
Nettoverschuldung	358.6	246.1

Valora erwirtschaftet einen Free Cashflow von CHF 49.0 Mio., der vor allem aufgrund erhöhter Investitionsaktivitäten sowie dem Einmalerlös aus dem Verkauf der Naville Liegenschaft in 2017 unter Vorjahr bleibt. Die Eigenkapital- (46.3%) wie auch die Verschuldungsquote (2.3x EBITDA) verbessern sich unter Bereinigung der Vorjahresquoten um die abgelöste Hybridanleihe.

Valora erzielt einen Free Cashflow von CHF 49.0 Mio. im Vergleich zu CHF 82.0 Mio. im Vorjahr. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) verbessert sich dabei um CHF +22.3 Mio. oder +16.7% auf CHF 156.0 Mio. Die Kapitalbindung im Net Working Capital normalisiert sich gegenüber dem tiefen Niveau per 31.12.2017. Zudem liegen die Netto-Investitionsausgaben durch den nicht wiederkehrenden Verkaufserlös der Naville Liegenschaft in 2017 sowie durch verstärkte Investitionsaktivitäten, insbesondere im Bereich des Kapazitätsausbaus der Laugenproduktion, über Vorjahresniveau.

Die Eigenkapitalquote per 31.12.2018 beträgt 46.3%, und liegt damit unter Vorjahr (52.4%), aufgrund der Refinanzierung der zum Eigenkapital gerechneten Hybridanleihe. Die Nettoverschuldung beläuft sich in der Folge auf CHF 358.6 Mio. (Vorjahr: CHF 246.1 Mio.). Unter Bereinigung der Vorjahresquoten um die abgelöste Hybridanleihe liegt im Geschäftsjahr 2018 ein Anstieg der Eigenkapitalquote um +2.4%-Punkte vor, die Verschuldungsquote verbessert sich bereinigt um -0.2x EBITDA auf 2.3x EBITDA.

G RETURN ON CAPITAL EMPLOYED

<i>ROCE</i> ¹⁾	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung in %-Punkten
in %			
Valora Retail CH	29.5 %	28.1 %	+ 1.3 %
Valora Retail DE/LU/AT	6.7 %	9.8 %	- 3.1 %
Valora Retail	18.3 %	19.8 %	- 1.5 %
Food Service	5.2 %	5.9 %	- 0.6 %
Total Gruppe ²⁾	8.2 %	8.6 %	- 0.4 %

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

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

Der ROCE der Gruppe weist seit dem Halbjahr 2018 eine Verbesserung um +0.5%-Punkte auf 8.2% auf, während er aufgrund des akquisitionsbedingt höheren Capital Employed leicht unter Vorjahr (8.6%) bleibt.

Der Return On Capital Employed (ROCE) setzt den in den vergangenen 12 Monaten erzielten EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich investierten Kapital. Per 31.12.2018 liegt der ROCE von Valora bei 8.2% und aufgrund des akquisitionsbedingt höheren Capital Employed mit -0.4 %-Punkten leicht unter dem Niveau per 31.12.2017. Gegenüber dem 30.06.2018 weist er eine Verbesserung von +0.5%-Punkten auf.

Retail CH steigert den ROCE um +1.3%-Punkte auf 29.5% durch die Reduktion des Capital Employed um 5.4% und eine EBIT-Profitabilität auf dem hohen Niveau des Vorjahres.

Retail DE/LU/AT weist per 31.12.2018 einen ROCE von 6.7% aus. Der Bereich bleibt aufgrund der rückläufigen EBIT-Entwicklung sowie des aufgrund der Investitionen in das Verkaufstellennetz höheren Capital Employed unter dem Vorjahresniveau (9.8%).

Der ROCE der Division **Food Service** liegt bei 5.2% im Vergleich zu 5.9% im Geschäftsjahr 2017. Die Division weist aufgrund des erhöhten Capital-Employed-Niveaus durch die BackWerk Akquisition und den initialisierten Kapazitätsausbau der Laugenproduktion derzeit einen tieferen ROCE aus. Das Potential dieser strategischen Investitionen wird durch die Realisierung der BackWerk Synergien, weitere Expansion und die Inbetriebnahme der erweiterten Produktionskapazitäten in den folgenden Jahren weiter ausgeschöpft.

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2018	%	2017 restated ¹⁾	%
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)					
Nettoumsatzerlös	9	2 122 093	100.0	2 001 605	100.0
Waren- und Materialaufwand		-1 156 725	-54.5	-1 129 408	-56.4
Personalaufwand	10	-264 620	-12.5	-246 376	-12.3
Übriger Betriebsaufwand	11	-549 865	-25.9	-496 717	-24.8
Abschreibungen und Wertminderungen	21, 22	-66 222	-3.1	-54 698	-2.7
Sonstiger Ertrag	12	7 332	0.3	7 623	0.4
Sonstiger Aufwand	12	-2 176	-0.1	-3 017	-0.2
Betriebsergebnis (EBIT)	8	89 818	4.2	79 014	3.9
Finanzaufwand	13	-10 416	-0.5	-13 484	-0.7
Finanzertrag	14	598	0.0	2 931	0.1
Gewinn vor Ertragsteuern		80 000	3.8	68 462	3.4
Ertragsteuern	15	-15 901	-0.7	-11 343	-0.6
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		64 099	3.0	57 118	2.9
Reinverlust/-gewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	7	-5 120	-0.2	31	0.0
Reingewinn		58 979	2.8	57 150	2.9
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		54 979	2.6	52 350	2.6
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 000	0.2	4 800	0.2
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber		58 979	2.8	57 150	2.9
<i>Gewinn je Aktie</i>					
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	16	15.28		15.26	
aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	16	-1.30		0.01	
aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	16	13.98		15.27	

¹⁾ Siehe Erläuterung 3.

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 103 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG

	Erläuterungen	2018	2017 restated
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Reingewinn		58 979	57 150
Versicherungsmathematische Verluste vor Ertragsteuern	29	- 1 067	- 1 783
Ertragsteuern	29	213	357
Positionen, die nicht erfolgswirksam umgegliedert werden		- 854	- 1 426
Cash Flow Hedge		288	1 701
Umrechnungsdifferenzen		- 11 265	25 847
Positionen, die bei Erfüllung bestimmter Bedingungen erfolgswirksam umgegliedert werden		- 10 976	27 548
Sonstiges Gesamtergebnis		- 11 830	26 122
Gesamtergebnis		47 149	83 272
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		43 149	78 472
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 000	4 800
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber		47 149	83 272

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

Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus fortgeführten Geschäftsbereichen	48 269	78 441
Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	- 5 120	31
Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre	43 149	78 472

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 103 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZ

AKTIVEN

	Erläuterungen	31.12.2018	%	31.12.2017	%
in CHF 000					
<i>Umlaufvermögen</i>					
Flüssige Mittel	17	104 776		152 515	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	18	80 235		71 268	
Warenvorräte	19	145 585		154 537	
Laufende Ertragsteuerforderungen		1 720		1 557	
Übrige kurzfristige Forderungen	20	55 938		54 567	
Total Umlaufvermögen		388 253	29.3 %	434 443	30.8 %
<i>Anlagevermögen</i>					
Sachanlagen	21	235 398		227 894	
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	22	681 544		707 849	
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures		50		50	
Finanzanlagen	24	10 773		23 197	
Aktive latente Steuern	15	10 212		15 474	
Total Anlagevermögen		937 976	70.7 %	974 465	69.2 %
Total Aktiven		1 326 229	100.0 %	1 408 908	100.0 %

PASSIVEN

	Erläuterungen	31.12.2018	%	31.12.2017	%
in CHF 000					
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	25	185 133		216 660	
Passive derivative Finanzinstrumente	32	0		1 035	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	26	136 546		143 339	
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		7 000		7 102	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	27	84 599		101 257	
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		413 278	31.2 %	469 394	33.3 %
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>					
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	25	284 402		190 554	
Langfristige Pensionsverpflichtungen	29	274		307	
Langfristige Rückstellungen	28	0		3 562	
Passive latente Steuern	15	14 495		7 166	
Total langfristige Verbindlichkeiten		299 171	22.6 %	201 589	14.3 %
Total Fremdkapital		712 449	53.7 %	670 983	47.6 %
<i>Eigenkapital</i>					
Aktienkapital	36	3 990		3 990	
Eigene Aktien		-15 108		-17 110	
Hybrid-Eigenkapital		0		119 098	
Hedge Reserve		0		-288	
Gewinnreserven		701 860		697 932	
Kumulative Umrechnungsdifferenzen		-76 962		-65 698	
Eigenkapital der Valora Holding AG		613 781	46.3 %	737 924	52.4 %
Total Eigenkapital		613 781	46.3 %	737 924	52.4 %
Total Passiven		1 326 229	100.0 %	1 408 908	100.0 %

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 103 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG

	Erläuterungen	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Betriebsergebnis (EBIT)		89 818	79 014
<i>Elimination nicht zahlungswirksamer Transaktionen im Betriebsergebnis (EBIT)</i>			
Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen	21	48 178	42 436
Abschreibung und Wertminderungen immaterielles Anlagevermögen	22	18 044	12 262
Verluste/(Gewinne) aus Verkauf von Anlagevermögen, netto	12	539	-1 929
Anteilsbasierte Vergütung	30	3 187	2 758
Auflösung von Rückstellungen	28	35	0
Abnahme Pensionsverpflichtungen		-1 088	-1 813
Sonstige nicht zahlungswirksame Transaktionen		2 200	2 215
Abnahme übrige langfristige Verbindlichkeiten		-442	-411
<i>Veränderung des betrieblichen Nettoumlaufvermögens ohne die Effekte aus Kauf und Verkauf von Geschäftseinheiten</i>			
Zunahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-2 936	-13 784
Abnahme/(Zunahme) Warenvorräte		7 214	-2 303
(Zunahme)/Abnahme übriges Umlaufvermögen		-2 600	7 945
(Abnahme)/Zunahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-5 144	2 502
Abnahme übrige Verbindlichkeiten		-25 982	-2 786
Betriebliche Netto-Einnahmen		131 023	126 105
Bezahlte Zinsen		-11 776	-9 573
Ertragsteuerzahlungen		-3 680	-5 340
Erhaltene Zinsen		298	2 983
Erhaltene Dividenden		143	34
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		116 008	114 209
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche	7	104	355
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit		116 112	114 564
<i>Geldflüsse aus Investitionstätigkeit</i>			
Investitionen in Sachanlagen	21	-62 141	-47 033
Einnahmen aus Verkauf von Sachanlagen	21	2 709	21 011
Erwerb von Tochtergesellschaften, abzüglich erworbener flüssiger Mittel	6	-5 948	-233 145
Erwerb von Finanzanlagen		-5 163	-4 690
Veräusserung von Finanzanlagen		5 073	1 861
Erwerb von übrigen immateriellen Werten	22	-7 904	-6 421
Einnahmen aus Verkauf von übrigen immateriellen Werten	22	351	296
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		-73 024	-268 122
Netto-Einnahmen aus Investitionstätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche	24	2 822	0
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit		-70 202	-268 122

	Erläuterungen	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit</i>			
Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	25	77 709	138 234
Zahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	25	-200 000	-118 439
Aufnahme von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	25	201 263	110
Zahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	25	-268	-142
Kauf eigener Aktien		-15 822	-14 787
Verkauf eigener Aktien		18 502	19 654
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber		-4 800	-4 800
Rückzahlung Hybrid-Eigenkapital		-120 000	0
Dividenden an Aktionäre der Valora Holding AG		-49 167	-42 047
Erhöhung Eigenkapital der Valora Holding AG		0	165 760
Netto-(Ausgaben)/Einnahmen aus Finanzierungstätigkeit		-92 585	143 541
Netto-Abnahme flüssige Mittel		-46 675	-10 017
Währungseinfluss auf flüssige Mittel		-1 064	3 150
Flüssige Mittel Anfang Jahr		152 515	159 381
Flüssige Mittel Ende Jahr	17	104 776	152 515

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 103 bis Seite 162 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTER EIGENKAPITALNACHWEIS

Eigenkapital

	Eigenkapital der Valora Holding AG						
	Aktienkapital	Eigene Aktien	Hybrid-Eigenkapital	Hedge Reserve	Gewinnreserven	Kumulative Umrechnungsdifferenzen	Total Eigenkapital
in CHF 000							
Bestand am 31. Dezember 2016	3 436	- 18 345	119 098	- 1 988	520 219	- 91 545	530 875
Reingewinn					57 150		57 150
Sonstiges Gesamtergebnis				1 701	- 1 426	25 847	26 121
Gesamtergebnis				1 701	55 723	25 847	83 271
Anteilsbasierte Vergütung					2 758		2 758
Dividende an Aktionäre					- 42 047		- 42 047
Zugang eigener Aktien		- 14 787					- 14 787
Abgang eigener Aktien		16 022			874		16 896
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					- 4 800		- 4 800
Eigenkapitalerhöhung	554				165 206		165 760
Bestand am 31. Dezember 2017	3 990	- 17 110	119 098	- 288	697 932	- 65 698	737 924
Reingewinn					58 979		58 979
Sonstiges Gesamtergebnis				288	- 854	- 11 265	- 11 830
Gesamtergebnis				288	58 125	- 11 265	47 149
Anteilsbasierte Vergütung					3 187		3 187
Dividende an Aktionäre					- 49 167		- 49 167
Zugang eigener Aktien		- 15 822					- 15 822
Abgang eigener Aktien		17 824			- 2 514		15 310
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					- 4 800		- 4 800
Rückzahlung Hybrid-Eigenkapital			- 119 098		- 902		- 120 000
Bestand am 31. Dezember 2018	3 990	- 15 108	0	0	701 860	- 76 962	613 781

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 103 bis Seite 162 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 2018 ist vom Verwaltungsrat am 18. Februar 2019 freigegeben worden. Sie unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung am 29. März 2019.

2 BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Grundlagen der Erstellung des Abschlusses. Die Konzernrechnung der Valora basiert grundsätzlich auf der Anwendung des Anschaffungskostenprinzips, ausgenommen sind derivative Finanzinstrumente, zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente und bedingte Gegenleistungen. 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 und OR. 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.

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 38 aufgeführt.

Änderungen im Konsolidierungskreis. Valora hat per 1. April 2018 Presse + Buch Grauert mit Sitz in Düsseldorf, Deutschland im Rahmen eines Asset Deals übernommen.

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 qualitativ hochwertige Tiefkühl-Laugenbackwaren und besitzt eine eigene, ausbaubare Produktionsstätte.

Zusätzliche Informationen zu diesen Transaktionen sind in Erläuterung 6 ersichtlich.

3 ÄNDERUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Umgesetzte International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen.

IFRS 9. Finanzinstrumente, ist seit dem 1. Januar 2018 angewendet worden.

Die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst und entsprechen den Vorgaben von IAS 39 und den Accounting Policies, wie sie im Finanzbericht 2017 aufgeführt sind.

IFRS 9 ersetzt IAS 39 und ändert die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, insbesondere bei finanziellen Vermögenswerten und bei Hedge Accounting. Gemäss IFRS 9 hängt die Klassifizierung von Finanzinstrumenten vom gewählten Geschäftsmodell und den vertraglichen Cashflows ab. Anlässlich der Ersterfassung klassifiziert die Gruppe ihre Finanzinstrumente anlässlich der Erstfassung als zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet oder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Valora bewertet ihre finanzielle Vermögenswerte anlässlich der Ersterfassung zum beizulegenden Zeitwert und, sofern die Bewertung nicht zum beizulegenden Zeitwert erfolgt, zum Transaktionswert. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, werden anlässlich der Ersterfassung zum Transaktionspreis bewertet, so wie er sich gemäss IFRS 15 ermittelt. Finanzielle Vermögenswerte, welche zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, werden nach der Effektivzinssatzmethode folgebewertet und sind Gegenstand von Impairments welche nach den Vorgaben des erwarteten Verlustmodells erfolgen. Alle finanzielle Vermögenswerte der Gruppe welche unter IAS 39 als Darlehen und Forderungen klassifiziert waren, werden weiterhin zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, da sie gehalten werden, um die vertraglichen Cashflows zu vereinnahmen, welche aus Zins- und Tilgungszahlungen bestehen.

Zur Veräusserung verfügbare Finanzinstrumente wurden reklassifiziert auf erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente. Die Reklassifizierung hatte keinen wesentlichen Effekt auf die Konzernrechnung. Aus erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten war keine Änderung zu verzeichnen.

Valora hat die Methode für die Bemessung von Impairments für finanzielle Vermögenswerte vom effektiven Verlustmodell nach IAS 39 zum erwarteten Verlustmodell nach IFRS 9 umgestellt. Valora ermittelt die erwarteten Verluste in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Forderungen aus Leasing nach der vereinfachten Methode und setzt die erwarteten Verluste über die vertragliche Gesamtlaufzeit an. Diese Umstellung hatte keinen wesentlichen Einfluss und die Gewinnreserven per 1. Januar 2018. Auch die Einführung der neuen Hedge Accounting Bestimmungen hatten keinen wesentlichen Einfluss. Im Rahmen der finanziellen Berichterstattung des Berichtsjahres wurden neue Angabepflichten umgesetzt.

IFRS 15. Erlöse aus Verträge mit Kunden, ist seit dem 1. Januar 2018 verpflichtend anzuwenden. Er wurde von Valora rückwirkend zum 1. Januar 2017 eingeführt. Das Vorjahr wurde entsprechend angepasst (voll retrospektive Methode). Der Standard ersetzt IAS 18 «Umsatzerlöse» und IAS 11 «Fertigungsaufträge» und wirkt sich auf Definition, Umfang und Zeitpunkt der Umsatzrealisation aus. Der Umsatzerlös wird zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem die Beherrschung über die Güter oder Dienstleistungen auf den Kunden übergeht. Der zu erfassende Betrag ergibt sich aus dem Wert, den Valora erwartet für den Austausch der Waren und Dienstleistungen zu erhalten.

Valora verkauft Güter und erbringt Dienstleistungen in seinen Verkaufsstellen, betreibt Franchisekonzepte und produziert Güter für seine Grosshandelskunden. Die Einführung von IFRS 15 hatte keinen Einfluss auf die Umsatzerfassung im Zusammenhang mit dem Verkauf von Gütern, inkl. selbst hergestellter Produkte.

Valora bietet den Franchisenehmern Zugang zum Valora Netzwerk, auf die relevanten Formate, Marken, und das Know-how. Die relevanten Franchisegebühren werden zeitraumbezogen über die Vertragslaufzeit realisiert, da der Franchisenehmer über die gesamte Laufzeit die angebotenen Serviceleistungen nutzen kann. Franchisenehmer beschaffen die Waren auf eigene Rechnung, so dass diese bei Valora weder als Umsatzerlös noch als Waren- und Materialaufwand erfasst werden. In denjenigen Fällen, in denen Franchisenehmer Waren über Valora beschaffen, erfasst Valora dies als Umsatzerlös und Waren- und Materialaufwand. Der Erlös wird erfasst, sobald die Verfügungsmacht auf den Franchisenehmer übergeht.

Valora erbringt für Lieferanten gegen Entgelt Werbedienstleistungen und führt Verkaufsförderungsaktivitäten aus. Die entsprechenden vertraglichen Regelungen wurden im Rahmen der Einführung von IFRS 15 hinsichtlich der neuen Bestimmungen und Definitionen zur Umsatzerfassung im Detail analysiert. Wo die Analyse ergab, dass die vom Lieferanten erhaltene Vergütung keine Zahlung für eine eigenständige, abgrenzbare Leistung von Valora an den Kunden darstellt, sondern viel eher eng verbunden mit den vom Lieferanten gekauften Produkten und für den Wiederverkauf in den Verkaufsstellen vorgesehenen Produkten ist, werden solche Zahlungen als Reduktion des Einstandspreises und entsprechend als Reduktion des Waren- und Materialaufwandes betrachtet. Diese Umstellung bewirkte im Berichtsjahr 2018 eine Reduktion des Nettoumsatzerlöses von CHF 78.7 Millionen. Der Nettoumsatzerlös des Berichtsjahres 2017 reduzierte sich von ursprünglich ausgewiesenen CHF 2,075 um CHF 73.6 Millionen auf CHF 2,002 Millionen. Details dazu sind in der Erläuterung 8 ersichtlich.

Die Implementierung des Standards hat keine Auswirkungen auf den Reingewinn, führte jedoch zu zusätzlichen Angaben (siehe Erläuterung 9).

Sonstige Standards und Interpretationen (IFRIC 22). Seit dem 1. Januar 2018 ist IFRIC 22 in Kraft getreten, hat jedoch keine wesentlichen Auswirkungen auf die Rechnungslegung gehabt.

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 für die Gruppe verpflichtend anzuwenden sind:

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 Ausnahmeregelungen betreffen Güter von geringem Wert und kurzfristige Leasingverträge, welche weniger als zwölf Monate Vertragsdauer aufweisen. Darunter fallen primär das IT-Equipment, aber auch die Verkaufsstelleneinrichtungen. Als Folge davon werden Leasingzahlungen für diese Vertragstypen wie bisher im übrigen Betriebsaufwand erfasst. Die Rechnungslegung des Leasinggebers bleibt im Wesentlichen unverändert, so dass weiterhin zwischen Operating- und Finanzleasing unterschieden wird. Die Klassifizierung von Subleasingverträgen wird in Abhängigkeit vom Hauptmietvertrag bestimmt.

Valora hat zur Standortsicherung der Verkaufsstellen eine Vielzahl von Mietverträgen mit variablen, umsatzabhängigen Mietkomponenten und Fixmieten abgeschlossen. Im Verlaufe des Jahres 2018 hat Valora die Auswirkungen für rund 2 800 Hauptmietverträge und ca. 900 Untermietverträge betreffend seiner Verkaufsstellen und Franchisestellen analysiert. Aufgrund der neuen Regelungen hinsichtlich der Behandlung von Untermietverträgen unter IFRS 16 werden zahlreiche Verträge als Finanzleasing qualifizieren, so dass bei den betroffenen Verträgen das Nutzungsrecht aus den Hauptmietverträgen durch eine Forderung aus Finanzleasing aus dem Untermietvertrag ersetzt wird. Anlässlich der Ersterfassung wird Valora das Nutzungsrecht aus den Leasingverbindlichkeiten der Hauptmietverträgen ableiten, unter Berücksichtigung abgegrenzter Leasingzahlungen. Am 1. Januar 2019 wird im Rahmen der Ersterfassung als Barwert der festen Leasingzahlungen eine geschätzte Leasingverbindlichkeit in der Höhe von ungefähr CHF 600 Millionen erfasst werden. Werden Untermietverhältnisse als Finanzleasing eingestuft, dann wird das Nutzungsrecht ausgebucht und eine Leasingforderung erfasst, so dass per 1. Januar 2019 Nutzungsrechte in Höhe von CHF 527 Millionen und Leasingforderungen in Höhe von CHF 71 Millionen resultieren. Mieterträge aus Untermietverhältnissen werden momentan noch als Umsatzerlös erfasst (CHF 25 Millionen in 2018), so dass der Umsatzerlös durch die Anwendung von IFRS 16 in Zukunft sinken wird. Mietaufwendungen sinken ebenfalls und werden durch Abschreibungen der Nutzungsrechte und Zinsaufwand für die Leasingverbindlichkeit ersetzt.

Geldabflüsse aus der Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten werden zukünftig als Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (Geldabfluss) und Zinszahlungen als Geldfluss aus operativer Tätigkeit gezeigt werden. Im Gegensatz dazu werden Geldzuflüsse aus der Tilgung von Leasingforderungen als Geldfluss aus Investitionstätigkeit und erhaltene Zinszahlungen als Geldfluss aus operativer Tätigkeit gezeigt werden.

Valora wird die modifiziert retrospektive Methode anwenden, bei welcher der kumulierte 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 zusätzlichen Offenlegungen einher.

Sonstige Standards und Interpretationen (IFRIC 23, Annual Improvements 2015 - 2017 Cycle).

Per 1. Januar 2019 treten IFRIC 23 sowie die Annual Improvements 2015 - 17 Cycle (jährliches Änderungsverfahren) in Kraft. Diese Änderungen werden keine wesentlichen Auswirkungen auf die Rechnungslegung der Gruppe 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 2018	Schlusskurs 31.12.2018	Durchschnittskurs 2017	Schlusskurs 31.12.2017
Euro, 1 EUR	1.155	1.126	1.112	1.170
US-Dollar, 1 USD	0.978	0.982	0.985	0.974

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

Nettoumsatzerlös und Umsatzrealisation. Valora verkauft Waren und Dienstleistungen in Verkaufsstellen, betreibt Franchisekonzepte und stellt Backwaren für Grosshandelskunden her.

Der Nettoumsatzerlös beinhaltet als Umsatz aus Verträgen mit Kunden (IFRS 15) alle Erlöse aus dem Verkauf von Waren (inkl. selbst erstellter Produkte) und Dienstleistungen abzüglich der Erlösminderungen, welche Rabatte, Skonti und andere vereinbarte Preisnachlässe umfassen.

Umsätze aus in den Verkaufsstellen verkauften Produkten und Dienstleistungen entsprechen den erhaltenen Zahlungen an der Kasse und werden erfasst, wenn die Bezahlung in bar oder gegen Belastung der Kreditkarte erfolgt ist. Kundenbindungsprogramme werden auf Basis statistischer Erfahrungswerte geschätzt.

Umsätze aus selbst hergestellten und durch Valora verkauften Produkten werden erfasst, wenn die Ware zu den vereinbarungsgemässen Bedingungen an den Kunden übergeben worden sind. Der erfasste Umsatz entspricht dem Betrag, den Valora für die verkauften Waren erwartet zu erhalten. Dieser Umsatz fällt in den Anwendungsbereich von IFRS 15.

Valora bietet den Franchisenehmern Zugang zum Valora Netzwerk, auf die relevanten Formate, Marken, und das Know-how. Die relevanten Franchisegebühren werden zeitraumbezogen über die Vertragslaufzeit realisiert, da der Franchisenehmer über die gesamte Laufzeit die angebotenen Serviceleistungen nutzen kann. Franchisenehmer beschaffen die Waren auf eigene Rechnung, so dass diese bei Valora weder als Umsatzerlös noch als Waren- und Materialaufwand erfasst werden. In denjenigen Fällen, in denen Franchisenehmer Waren über Valora beschaffen, erfasst Valora dies als Umsatzerlös und Waren- und Materialaufwand. Der Erlös wird erfasst, sobald die Verfügungsmacht auf den Franchisenehmer übergeht. Franchisegebühren werden als Umsatzerlös erfasst und fallen in den Anwendungsbereich von IFRS 15.

Provisionen, die Valora von ihren Lieferanten für die Vermittlung von Umsätzen erhält, sowie sonstige Erlöse von Franchisestellen, werden ebenso als Nettoumsatzerlöse ausgewiesen. Diese fallen jedoch nicht in den Anwendungsbereich von IFRS 15 Umsatz aus Verträgen mit Kunden.

Im Nettoumsatzerlös ausgewiesen sind zudem Erlöse aus mit Franchisenehmern geschlossenen Mietverträgen, welche ausserhalb des Anwendungsbereichs von IFRS 15 fallen.

Waren- und Materialaufwand. Der Waren- und Materialaufwand umfasst die Anschaffungs- oder Herstellungskosten der verkauften Waren. Er beinhaltet Wertberichtigungen für unverkäufliche Waren oder Waren mit einer niedrigen Umschlagshäufigkeit, aber auch Rückvergütungen von Lieferanten für das Erreichen bestimmter Bezugsmengen oder -grössen, welche als Aufwandsminderung erfasst werden. Ebenso werden erhaltene Zahlungen aus Werbedienstleistungen und Verkaufsförderungsmaßnahmen, welche nicht als eigenständig abgrenzbare Dienstleistungen im Sinne von IFRS 15 qualifizieren, als Reduktion der Waren- und Materialaufwendungen 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 gewährten Aktien mit dem geltenden Marktwert der gewährten Aktien der Valora Holding AG (abzüglich dem allfällig von den Begünstigten zu bezahlendem 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 14). Die Einführung von IFRS 9 hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf das Finanzergebnis.

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. Die Beurteilung bezieht sich hierbei auf den Zeitraum für welchen Plandaten verfügbar sind.

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 werden 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 potenziell verwässernde Effekte bei der Anzahl ausstehender Aktien berücksichtigt und der massgebende Gewinn angepasst.

Finanzielle Vermögenswerte. Finanzielle Vermögenswerte werden anlässlich der Ersterfassung klassifiziert und zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Die Klassifizierung finanzieller Vermögenswerte anlässlich der Ersterfassung hängt von den vertraglichen Cashflow Bestimmungen und deren Ausprägungen sowie von dem von Valora angewendeten Geschäftsmodell ab. Mit der Ausnahmen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bewertet Valora finanzielle Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert und im Falle, von Finanzinstrumenten, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, zum Transaktionswert. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Transaktionswert gemäss IFRS 15 bewertet. Damit ein finanzieller Vermögenswert zum fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden kann, dürfen sein vertraglichen Cashflows nur Zins- und Tilgungszahlungen aufweisen. Kaufe und Verkäufe von finanziellen Vermögenswerten, die üblicherweise zu einem zuvor anhand von marktspezifischen Konventionen oder Regulierungen vereinbarten Zeitraum ausgeliefert werden, werden zu diesem Datum erfasst, also zu dem Datum an welchem die Gruppe den finanziellen Vermögenswert kauft oder verkauft.

Anlässlich der Folgebewertung werden finanzielle Vermögenswerte in die folgenden Kategorien eingeteilt:

- Finanzielle Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungskosten (Schuldinstrumente) erfasst: Valora hält seine finanziellen Vermögenswerte grundsätzlich, um die vertraglichen Cashflows zu vereinnahmen. Sie werden unter Verwendung der Effektivzinssatzmethode folgebewertet. Falls notwendig, werden sie wertgemindert. Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam erfasst, wenn der Vermögenswert ausgebucht, angepasst oder wertgemindert wird. Valora erfasst unter finanziellen Vermögenswerten zu fortgeführten Anschaffungskosten: Flüssige Mittel, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Forderungen, Forderungen aus Finanzleasing und Darlehen.
- Finanzielle Vermögenswerte erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet, beinhalten finanzielle Vermögenswerte, welche zu Handelszwecken gehalten werden, finanzielle Vermögenswerte, welche anlässlich der Ersterfassung als zur erfolgswirksamen Bewertung zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert wurden oder welche zwingend erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu erfassen sind, wie zum Beispiel bedingte Gegenleistungen, welche zum Beispiel im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen vereinbart wurden. Als zu Handelszwecken gehalten qualifizieren sie, wenn sie erworben wurden, um in naher Zukunft wieder verkauft und zurückgekauft zu werden. Derivative Finanzinstrumente werden ebenfalls als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert, solange sie nicht als Absicherungsinstrument eingesetzt werden. Finanzielle Vermögenswerte mit anderen Cashflows als nur Verzinsung und Tilgung werden als zum beizulegenden Zeitwert eingeordnet und bewertet, unabhängig vom Geschäftsmodell. Finanzielle Vermögenswerte, welche Valora zum beizulegenden Zeitwert erfasst, beinhalten Forderungen aus bedingten Gegenleistungen, derivative Finanzinstrumente und Eigenkapitalinstrumente (nichtkотиerte, sonstige Finanzanlagen mit einem Stimmrechtsanteil von weniger als 20%).

Finanzielle Vermögenswerte werden als kurzfristige Vermögenswerte ausgewiesen, es sei denn ihr Fälligkeitsdatum liegt mehr als 12 Monate nach dem Bilanzstichtag.

Valora macht hinsichtlich der Bewertung von Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und auf Forderungen aus Finanzleasing im Rahmen des erwarteten Verlustmodells von den Vereinfachungsbestimmungen Gebrauch. Diese betreffen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wie auch Forderungen aus Finanzleasing, welche in den Anwendungsbereich von IFRS 15 fallen und keine wesentlichen Finanzierungskomponenten beinhalten.

ten. Nach diesem Modell wird zu jedem Bilanzstichtag eine Wertminderung in der Höhe der erwarteten Kreditausfälle über die Gesamtlaufzeit erfasst und nicht mehr nur die Veränderung des Ausfallsrisikos.

Zur Ermittlung der Wertminderung kommen historisch beobachtbare Daten wie auch zukunftsbezogene Informationen zur Anwendung. So findet das Bonitätsrating in Abhängigkeit des Kundensektors Eingang in die Ermittlung der Wertminderung, aber auch die Altersstruktur der Forderungen und die historischen Ausfallraten.

Bei Darlehen, Forderungen aus Finanzleasing und sonstigen Forderungen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, wird das Ausfallsrisiko aus der Anwendung des Dreistufen-Modells bestimmt und angesetzt.

Flüssige Mittel. Flüssige Mittel beinhalten Kassenbestände, Sichtguthaben bei Banken sowie kurzfristige Geldmarktanlagen mit einer Laufzeit von maximal 3 Monaten ab deren Erwerb, die jederzeit in flüssige Mittel umgewandelt werden können und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstammen zum überwiegenden Teil aus dem Franchisegeschäft, dem Grosshandelsgeschäft und sonstigen Warenlieferungen sowie dem Erbringen von Dienstleistungen.

Darlehen, Forderungen aus Finanzleasing und sonstige Forderungen. Darlehen, Forderungen aus Finanzleasing und sonstige Forderungen werden als kurzfristig eingestuft, es sei denn, 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, werden sämtliche dazugehörige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten 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.

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 Sicherungsinstrumentes 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. Die Gruppe hat Absicherungen des Cashflows vorgenommen und zu diesem Zweck Zinsswaps abgeschlossen.

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. Wenn das Grundgeschäft nicht mehr erwartet wird, werden die kumulierten Gewinne und Verluste sofort in die Erfolgsrechnung übertragen.

Finanzverbindlichkeiten. Finanzverbindlichkeiten werden anlässlich der Ersterfassung eingeteilt in Finanzverbindlichkeiten die entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden.

Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete Finanzverbindlichkeiten werden anlässlich der Ersterfassung zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Transaktionskosten bewertet. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode. Valoras Finanzverbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten umfassen kurzfristige Finanzverbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, sonstige Verbindlichkeiten und verzinsliches langfristiges Fremdkapital.

Finanzverbindlichkeiten erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet beinhalten Finanzverbindlichkeiten, welche anlässlich der Ersterfassung als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert eingestuft wurden oder Finanzverbindlichkeiten, welche zwingend erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu erfassen sind. Derivative Finanzinstrumente fallen in diese Kategorie, sofern sie nicht Gegenstand von effektiven Absicherungsbeziehungen sind. Die erfolgswirksam bewerteten Finanzverbindlichkeiten von Valora beinhalten bedingte Gegenleistungen, welche im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen vereinbart wurden und derivative Finanzinstrumente mit einem negativen beizulegenden Zeitwert.

Warenvorräte. Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- / Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert bewertet. Anlässlich der Ersterfassung werden bei Ditsch/Brezelkönig die Halb- und Fertigfabrikate zu Herstellungskosten bewertet. Die sonstigen Vorräte von Ditsch/Brezelkönig sowie die Vorräte aller anderen Geschäftseinheiten werden bei der Ersterfassung zu gleitenden Durchschnittskosten bewertet. Unverkäufliche beziehungsweise Vorräte mit geringer Umschlagshäufigkeit werden unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten teilweise oder vollständig wertberichtigt.

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 im Sinne eines wertvermehrenden Charakters resultiert. Übrige Aufwendungen für laufende Instandhaltung werden direkt der Erfolgsrechnung belastet.

Aktivierete 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
Produktionsanlagen	15–20
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.

Bei Valora beziehen sich die meisten Wertminderungen auf Verkaufsstelleneinrichtungen. Im Rahmen der Mehrjahresplanung wird die Ergebnissituation der Verkaufsstellen analysiert. Bei Verkaufsstellen, welche in diesem Zeitraum negative Ergebnisse erzielen, wird das Sachanlagevermögen wertgemindert.

Leasing. Aktiven, die aufgrund von Leasingverträgen übernommen werden und bei denen wesentlichen Chancen und Risiken als Eigentum auf Valora als Leasingnehmer übergehen, werden entsprechend der Eigenschaft der geleasteten Sache als Sachanlagevermögen oder immaterielles Anlagevermögen ausgewiesen. Dabei erfolgt die erstmalige Bilanzierung von Anlagen im Finanzleasing zum Marktwert der geleasteten Sache oder zum tieferen Nettobarwert der zukünftigen Mindestleasingzahlungen 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 als Eigentum auf den Leasingnehmer übergehen. Aufwand aus operating Leasing und Ertrag aus Subleasing Vereinbarungen welche als operating Leasing qualifizieren, werden 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.

Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer 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 von immateriellen Anlagen 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 (ohne Goodwill) 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 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.

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. Rückstellungen für verlustbringende Verträge werden zum tieferen Wert angesetzt, der sich aus Vertragsaustrittszahlungen und den unvermeidbaren Kosten bei Vertragserfüllung bis zum Vertragsende ergibt (Nettowert nach Abzug allfälliger Untermieterträge).

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

5 SCHÄTZUNGEN, ANNAHMEN UND ERMESSENSAUSÜBUNG DES MANagements

Wesentliche Ermessensentscheidungen bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze.

Die Anwendung der Grundsätze der Rechnungslegung für die Gruppe bedingt wesentliche Ermessensentscheidungen durch das Management, die 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 21). 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 Diskontierungszinssatz beeinflusst.

Der Buchwert der Franchiseverträge (BackWerk) wird jährlich auf Impairment getestet. Der erzielbare Betrag wird nach der DCF-Methode (discounted Cash Flow) bestimmt. Bei Verlängerungsoptionen wird angenommen, dass sie ausgeübt werden und entsprechend sind sie vollständig berücksichtigt worden.

Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer werden bei Anzeichen auf eine andauernde Wertbeeinträchtigung wertgemindert.

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 (oder eine Nettovorsorgeverbindlichkeit im Falle einer Planunterdeckung), die 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 29). 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 15). 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 2018.

Akquisition Presse + Buch Grauert. Valora hat per 1. April 2018 Presse + Buch Grauert mit Sitz in Düsseldorf, Deutschland im Rahmen eines Asset Deals übernommen. Die Akquisition beinhaltete zwei Verkaufsstellen, welche Retail Deutschland zugeordnet wurden.

Die Kaufpreisleistung des Erwerbs betrug CHF 4.4 Mio., wovon CHF 4.0 Mio. im April 2018 bezahlt wurden und CHF 0.4 Mio. für eine Vereinbarung über bedingte Gegenleistungen (contingent consideration arrangement) ausstehend sind. Die Kaufpreisleistung resultierte im Wesentlichen aus der Vergütung für übernommene Vorräte, Verkaufsstelleneinrichtungen und übrige immaterielle Anlagevermögen.

Presse + Buch Grauert trug seit dem Erwerbszeitpunkt einen Nettoumsatzerlös von CHF 6.4 Mio. sowie einen unwesentlichen Betrag zum Konzernergebnis bei. Wäre die Akquisition per 1. Januar 2018 erfolgt, hätten der Nettoumsatz 2018 rund CHF 8.5 Mio. betragen und es hätte ein unwesentlicher Beitrag zum Konzernergebnis resultiert.

Transaktionen im 2017.

Akquisition BackWerk. Valora hat per 26. Oktober 2017 100% der BackWerk GmbH mit Sitz in Essen, Deutschland erworben. Das der Division Food Service zugeordnete 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
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
= Erworbene Nettoaktiven	75 523
Goodwill aus Unternehmenserwerb	159 096
= Kaufpreisleistung	234 619
Erworbene flüssige Mittel	10 360
= Geldabfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften	224 258
Davon bezahlt in 2017	223 096
Davon bezahlt in 2018	1 162

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 (10 Jahre).

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 Food Service Europe zugeordnet. Die direkt der Akquisition zuordenbaren Transaktionskosten beliefen 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. in 2017 bezahlt wurden und CHF 1.2 Mio. als bedingte Gegenleistungen ausstehend waren. Die bedingte Gegenleistung war abhängig von der Unterzeichnung bestimmter Mietverträge und wurde im November 2018 bezahlt.

Akquisition Pretzel Baron (Ditsch USA). 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. Im Verlaufe des Jahres 2018 wurde Pretzel Baron umbenannt in Ditsch USA LLC.

Erworbene Nettoaktiven, Kaufpreisleistung, Geldabfluss

	Pretzel Baron Fair Value
in CHF 000	
Umlaufvermögen	157
Sachanlagen	7 419
= Erworbene Nettoaktiven	7 576
Goodwill aus Unternehmenserwerb	3 388
= Kaufpreisleistung	10 964
= Geldabfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften	10 964
Davon bezahlt in 2017	10 049
Davon bezahlt in 2018	915

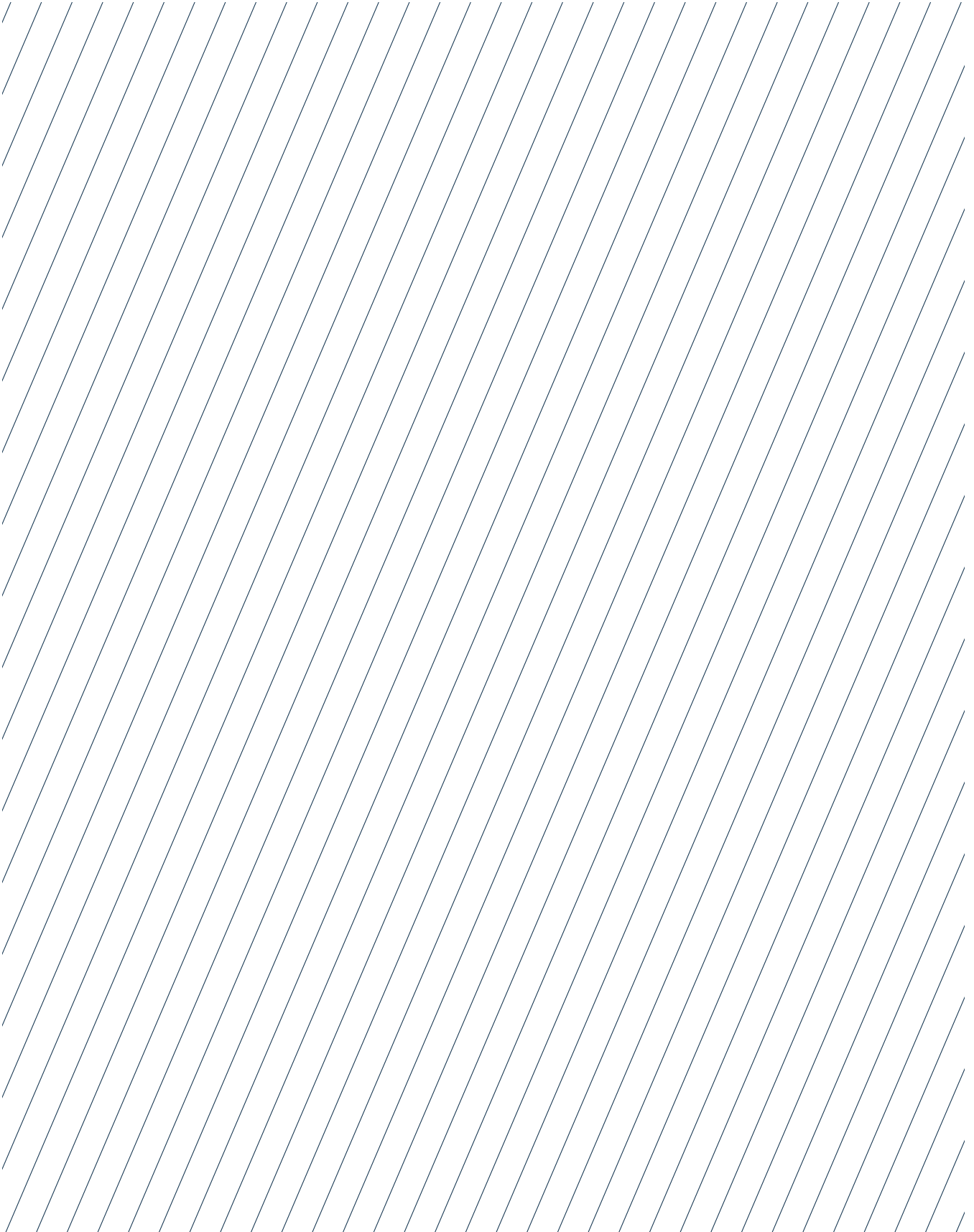
Der Goodwill von CHF 3.4 Mio. ergibt sich aus den nicht aktivierungsfähigen Anteilen des Kaufpreises für übernommene Mitarbeitende, dem Markteintritt und erwarteten Synergien aus der Akquisition. Der Goodwill ist voraussichtlich vollumfänglich steuerlich abzugsfähig.

Die Kaufpreisleistung des Erwerbs betrug CHF 11.0 Mio. Davon wurde CHF 10.1 Mio. in 2017 und CHF 0.9 Mio. im Juni 2018 bezahlt.

7 NICHT WEITERGEFÜHRTE GESCHÄFTSBEREICHE

Per 31. Dezember 2015 verkaufte Valora die Trade Division an die Aurelius Gruppe. Der Kaufpreis beinhaltete eine bedingte Kaufpreisleistung (Earn-out) von insgesamt maximal CHF 20 Mio. verteilt über die Geschäftsjahre 2016 bis 2018. Der Earn-out berechnet sich als Prozentsatz des massgebenden konsolidierten EBITDA dieser Jahre, der vertraglich definierte Schwellenwerte überschreitet. Im Verkaufszeitpunkt wurde die Earn-out Forderung basierend auf der damaligen Planung mit einem beizulegenden Zeitwert von CHF 16.3 Mio. bewertet. Nach Erhalt erster Informationen vom Käufer wurde der beizulegende Zeitwert des Earn-out im Jahr 2017 um CHF 8.7 Mio. reduziert. Daneben konnten Gewährleistungsrückstellungen wegen Ablauf der Verjährungsfristen und Kaufpreisabgrenzungen von insgesamt CHF 7.7 Mio. aufgelöst werden. Nach Berücksichtigung weiterer Erträge von CHF 1 Mio. betrug das Ergebnis aus nicht dem nicht weitergeführten Bereich nach Steuern im Jahr 2017 insgesamt TCHF 31.

Aufgrund von weiteren Angaben des Käufers zeichnet sich per 31. Dezember 2018 ab, dass der konsolidierte EBITDA 2018 der veräusserten Trade Division voraussichtlich deutlich unter dem massgebenden Schwellenwert liegen wird, womit keine Earn-out Zahlung fällig würde. Der Fair Value der Earn-out Forderung wurde im Jahr 2018 von CHF 7.6 Millionen auf Null reduziert. Gleichzeitig konnten weitere Gewährleistungsrückstellungen von CHF 2.6 Mio. aufgelöst werden, da die Voraussetzungen für eine Inanspruchnahme nicht mehr gegeben sind (siehe Erläuterung 27). Der Verlust aus den nicht weitergeführten Geschäftsbereichen belief sich im Jahr 2018 somit auf CHF 5.1 Mio.



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 (Ditsch 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 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 25 aufgeführten Finanzierungsinstrumente.

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

Segmentinformationen

2018

	Valora Retail	Food Service	Übrige	Elimination	Total Konzern
in CHF 000					
<i>Nettoumsatzerlöse</i>					
Total	1 753 435	362 622	6 035	0	2 122 093
Mit Dritten	1 753 435	362 622	6 035	0	2 122 093
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>					
Total	65 703	34 123	-10 007	0	89 818
Abschreibungen und Wertminderungen	36 317	26 994	2 911	0	66 222
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>					
Total	33 949	34 968	1 920	0	70 838
<i>Segmentaktiven</i>					
Total	611 775	729 020	514 848	-529 413	1 326 230
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>					
Total	178 179	347 725	715 957	-529 413	712 449

In den Abschreibungen und Wertminderungen sind Wertminderungen des Segments Valora Retail in Höhe von CHF 2.2 Mio. und Wertminderungen des Segments Food Services in Höhe von CHF 1.9 Mio. enthalten, die sich im Wesentlichen auf Verkaufsstelleneinrichtungen beziehen.

2017

	Valora Retail	Food Service	Übrige	Elimination	Total Konzern
in CHF 000					
<i>Nettoumsatzerlöse ¹⁾ (restated)</i>					
Total	1 711 732	286 443	3 430	0	2 001 605
Mit Dritten	1 711 732	286 443	3 430	0	2 001 605
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>					
Total	70 109	26 233	- 17 328	0	79 014
Abschreibungen und Wertminderungen	32 775	18 495	3 428	0	54 698
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>					
Total	31 284	20 456	982	0	52 723
<i>Segmentaktiven</i>					
Total	663 693	724 438	575 293	- 554 516	1 408 908
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>					
Total	270 340	341 208	613 951	- 554 516	670 983

¹⁾ Wie in Erläuterung 3 beschrieben, wurden die Nettoumsatzerlöse im Rahmen der IFRS 15 Einführung um TCHF 73 645 reduziert, unter gleichzeitiger Reduktion des Waren- und Materialaufwands in demselben Umfang. Die Anpassung erfolgte im Wesentlichen bei Valora Retail.

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, die sich im Wesentlichen auf Verkaufsstelleneinrichtungen beziehen.

Segmentinformation nach Regionen

2018

	Schweiz	Deutschland	Übrige Länder	Total Konzern
in CHF 000				
Total Nettoumsatz aus Verträgen mit Kunden (gemäss IFRS 15)	1 293 318	619 953	119 092	2 032 363
Übrige Umsätze	230	84 447	5 053	89 731
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 293 548	704 400	124 145	2 122 093
Langfristige Vermögenswerte	304 798	592 627	19 517	916 942

2017

	Schweiz	Deutschland	Übrige Länder	Total Konzern
in CHF 000				
Total Nettoumsatz aus Verträgen mit Kunden (gemäss IFRS 15)	1 290 138	557 823	105 301	1 953 263
Übrige Umsätze	1	48 090	252	48 342
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 290 139	605 913	105 553	2 001 605
Langfristige Vermögenswerte	310 162	605 806	19 774	935 743

Die Informationen zu den Umsatzerlösen mit Dritten 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 UMSATZ AUS VERTRÄGEN MIT KUNDEN

Aufgliederung der Erlöse

2018

	Valora Retail	Food Service	Übrige	Total Konzern
in CHF 000				
Warenumsatz ¹⁾	1 596 841	297 610	2	1 894 453
Dienstleistungen ²⁾	111 831	20 046	6 033	137 910
Total Nettoumsatz aus Verträgen mit Kunden (gemäss IFRS 15)	1 708 672	317 656	6 035	2 032 363
Provisions- und sonstige Erlöse von Franchisestellen	23 679	18 848	0	42 526
Mietertrag	21 085	26 119	0	47 204
Total Nettoumsatzerlöse	1 753 435	362 622	6 035	2 122 093

¹⁾ Hierin enthalten sind Grosshandelsumsätze von TCHF 112673, welche dem Segment Food Service zugeordnet werden können.

²⁾ Beinhaltet Franchisegebühren. Dienstleistungserlöse stellen im Wesentlichen Kommissionserlöse dar.

2017

	Valora Retail	Food Service	Übrige	Total Konzern
in CHF 000				
Warenumsatz ¹⁾	1 563 949	278 870	3	1 842 823
Dienstleistungen ²⁾	104 023	2 991	3 426	110 440
Total Nettoumsatz aus Verträgen mit Kunden (gemäss IFRS 15)	1 667 973	281 861	3 430	1 953 263
Provisions- und sonstige Erlöse von Franchisestellen	24 127	0	0	24 127
Mietertrag	19 633	4 583	0	24 216
Total Nettoumsatzerlöse ³⁾	1 711 732	286 443	3 430	2 001 605

¹⁾ Hierin enthalten sind Grosshandelsumsätze von TCHF 99067, welche dem Segment Food Service zugeordnet werden können.

²⁾ Beinhaltet Franchisegebühren. Dienstleistungserlöse stellen im Wesentlichen Kommissionserlöse dar.

³⁾ Die Nettoumsatzerlöse wurden im Rahmen der IFRS 15 Einführung angepasst, siehe dazu Erläuterung 8.

10 PERSONALAUFWAND

	2018	2017
in CHF 000		
Löhne und Gehälter	212 453	198 850
Sozialaufwand	35 814	32 992
Anteilsbasierte Vergütungen	3 187	2 758
Übriger Personalaufwand	13 165	11 776
Total Personalaufwand	264 620	246 376
Personalbestand in Vollzeitstellen per 31.12.	4 230	4 265

Der Sozialaufwand enthält Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne von TCHF 170 (2017: TCHF 181). Der übrige Personalaufwand enthält insbesondere an Personalvermittler bezahlte Vergütungen für Temporärpersonal und Aufwand für Ausbildung und Personalrekrutierung. Gegenüber der Vorjahresvergleichsperiode erklärt sich der höhere Personalaufwand im Wesentlichen durch die Akquisition von BackWerk Ende Oktober 2017.

11 ÜBRIGER BETRIEBSAUFWAND

	2018	2017
in CHF 000		
Miete	200 935	168 879
Liegenschaftsaufwand	8 309	8 900
Mietnebenkosten	31 498	26 452
Agenturgebühren	163 521	156 692
Versicherungen	1 886	1 657
Kommunikation und IT	24 180	26 167
Werbung und Verkauf	17 172	15 511
Versand und Spedition	37 592	32 710
Verwaltung und Administration	29 848	28 337
Kapital- und sonstige Steuern	971	843
Übriges operating Leasing	3 419	2 416
Wertminderungen auf Forderungen	959	908
Sonstiger Betriebsaufwand	29 575	27 245
Total übriger Betriebsaufwand	549 865	496 717

Der Anstieg des übrigen Betriebsaufwands erklärt sich durch die Akquisition von BackWerk.

12 SONSTIGER ERTRAG UND SONSTIGER AUFWAND

	2018	2017
in CHF 000		
Gewinne aus Verkauf von Anlagevermögen	962	3 593
Übrige Erträge	6 371	4 031
Total sonstiger Ertrag	7 332	7 623

Die übrigen Erträge enthalten Baukostenzuschüsse, Schadensvergütungen und erhaltene Rück-
erstattungen. Der Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen in 2017 stammt im Wesentlichen
aus dem Verkauf des Gebäudes «La Praille» in Genf.

	2018	2017
in CHF 000		
Verluste aus Abgang/Verkauf von Anlagevermögen	-1 501	-1 663
Übriger Aufwand	-675	-1 353
Total sonstiger Aufwand	-2 176	-3 017

13 FINANZAUFWAND

	2018	2017
in CHF 000		
Zinsaufwand für Bankdarlehen und Verbindlichkeiten	7 639	5 813
Zinsen Anleihe	1 146	6 779
Zinsen Finanzleasing	0	9
Nettoverluste auf derivativen Finanzinstrumenten	0	883
Fremdwährungsverluste, netto	1 630	0
Total Finanzaufwand	10 416	13 484

14 FINANZERTRAG

	2018	2017
in CHF 000		
Zinserträge aus flüssigen Mitteln, Darlehen und Forderungen	329	570
Zinserträge aus Finanzleasing	127	195
Dividendenerträge aus sonstigen langfristigen Finanzanlagen	35	34
Dividendenerträge aus at equity Beteiligungen	107	0
Fremdwährungsgewinne, netto	0	2 132
Total Finanzertrag	598	2 931

15 ERTRAGSTEUERN

Der Steueraufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2018	2017
in CHF 000		
Aufwand für laufende Ertragsteuern	3 388	2 884
Aufwand aus latenten Ertragsteuern	12 513	8 459
Total Ertragsteuern	15 901	11 343

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

	2018	2017
in CHF 000		
Gewinn vor Ertragsteuern	80 000	68 462
Erwarteter durchschnittlicher Konzernsteuersatz	18.8 %	19.8 %
Ertragsteuern zum erwarteten Konzernsteuersatz	15 040	13 573
Steuerlich nicht anerkannte Aufwendungen/nicht steuerbare Erträge	2 201	1 539
Verwendung bisher nicht berücksichtigter Verlustvorträge	-2 701	-2 644
Periodenfremde Effekte auf laufenden Ertragsteuern	-163	-337
Bildung von Wertberichtigungen auf latenten Ertragsteuern	2 232	980
Auflösung von Wertberichtigungen auf aktiven latenten Steuern	-1 273	-1 550
Steuersatzänderungen	115	412
Sonstige Effekte	450	-630
Total ausgewiesene Ertragsteuern	15 901	11 343
Effektiver Steuersatz	19.9 %	16.6 %

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			
Bestand am 31. Dezember 2016	38 624	-26 689	11 936
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
Währungsumrechnungsdifferenzen	1 888	-1 429	458
Saldierung	-16 286	16 286	0
Bestand am 31. Dezember 2017	15 474	-7 166	8 309
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	-7 042	-5 471	-12 513
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	0	213	213
Währungsumrechnungsdifferenzen	-858	567	-291
Saldierung	2 637	-2 637	0
Bestand am 31. Dezember 2018	10 212	-14 495	-4 282

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>	2018	2017
in CHF 000		
Umlaufvermögen	1 180	149
Sachanlagen	422	767
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	4 573	9 909
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	1 635	1 194
Steuerliche Verlustvorträge	17 411	21 075
Total	25 221	33 094
<i>Passive latente Steuern gemäss Ursprung der Differenz</i>		
Umlaufvermögen	-5 239	-15
Sachanlagen	-2 858	-3 117
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	-20 215	-19 976
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	-1 192	-1 677
Total	-29 504	-24 785
<i>Ausweis in der Bilanz</i>		
Aktive latente Steuern	10 212	15 474
Passive latente Steuern	-14 495	-7 166
Total aktive latente Steuern, netto	-4 282	8 309

Es bestehen Verlustvorträge von CHF 431.0 Mio. (2017: CHF 472.9 Mio.). Für CHF 313.1 Mio. (2017: CHF 311.1 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.

16 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.

	2018	2017
in CHF 000		
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	64 099	57 118
Hybrid-Eigenkapitalgebern zurechenbarer Coupon	-4 000	-4 800
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	60 099	52 318
(Reinverlust)/-gewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	-5 120	31
Reingewinn aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	54 979	52 350
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien, Stück	3 932 706	3 427 949
Gewinn je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	15.28	15.26
Gewinn je Aktie aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	13.98	15.27

In 2018 und 2017 bestanden keine verwässernden Effekte.

17 FLÜSSIGE MITTEL

	2018	2017
in CHF 000		
Barbestände und Sichtguthaben	104 776	152 515
Total flüssige Mittel	104 776	152 515
davon mit Verfügungsbeschränkung	2 616	8 355

Valora tätigt signifikante Sichteinlagen bei Banken mit einer guten Bonität (Standard & Poor's: Rating von A und höher) oder bei Banken, die als systemrelevant gelten. Unter IFRS 9 werden Sichtguthaben zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

18 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	31.12.2018	31.12.2017	01.01.2017
in CHF 000			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	82 302	74 232	49 235
Wertminderungen	-2 067	-2 964	-3 979
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	80 235	71 268	45 256

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden nicht verzinst.

Die Akquisition von BackWerk im Oktober 2017 führte zu einer Erhöhung der Forderungen in Höhe von CHF 10.6 Mio. Im Dezember 2017 änderte Retail Deutschland seinen Fakturierungsprozess für einen Teilbereich der Dienstleistungen, mit der Konsequenz, dass die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um ca. CHF 10.0 Mio. zunahmen. Die verbleibende Zunahme ist im Wesentlichen auf den gestiegenen Euro-Wechselkurs zum Schweizer Franken zurückzuführen (31.12.2017: CHF/EUR 1.170 / 01.01.2017: CHF/EUR 1.072).

Die Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Geschäftsjahr 2018 lässt sich mit höheren Nettoumsatzerlösen im Grosshandelsgeschäft begründen.

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

	2018	2017
in CHF 000		
Bestand am 1. Januar	2 964	3 979
Erfolgswirksame Bildung von Wertminderungen	2 339	2 534
Erfolgswirksame Auflösung von Wertminderungen	-1 410	-1 626
Inanspruchnahme von Wertminderungen	-1 612	-2 387
Währungsumrechnungsdifferenzen	-214	464
Bestand am 31. Dezember	2 067	2 964

Die Anwendung des Wertminderungsmodells gemäss IFRS 9 hatte keine wesentliche Effekte auf die Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Im Vorjahr wurden die Wertminderungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gemäss IAS 39 nach dem «eingetretenen-Verlust-Modell» bestimmt.

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

	2018	2017
in CHF 000		
Nicht fällig	68 573	58 687
Weniger als einen Monat überfällig	8 059	10 944
Mehr als einen Monat, aber weniger als zwei Monate überfällig	1 422	112
Mehr als zwei Monate, aber weniger als vier Monate überfällig	695	338
Mehr als vier Monate überfällig	1 485	1 186
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	80 235	71 268

Das Zahlungsziel bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beträgt jeweils 30 bis 90 Tage. Die zugrundeliegenden Verträge weisen keine signifikanten Finanzierungsbestandteile auf und die Höhe der Gegenleistung ermittelt sich im Wesentlichen nicht auf Basis variabler, externer Faktoren. Es sind keine bedeutenden, auf Schätzung basierenden Komponenten enthalten.

Valora betrachtet Forderungen aus Lieferungen und Leistungen als uneinbringbar, wenn interne oder externe Informationen darauf hindeuten, dass die Einbringbarkeit der Forderungen in vollem Umfang unwahrscheinlich ist. In diesem Fall wird eine Wertminderung in der Höhe erfasst, welche nach Berücksichtigung allfällig vorhandener vertraglichen Sicherheiten resultiert.

Gemäss IFRS 9 werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in verschiedene Cluster unterteilt. Die erwarteten Verluste auf nicht fällige Forderungen und Forderungen welche weniger als einen Monat überfällig sind, werden aus den Bonitätsratings dieser Cluster abgeleitet (0.3 % bis 1.3 % des fälligen Betrags). Zusätzliche erwartete Verluste werden in Abhängigkeit der Altersstruktur der fälligen Forderungen erfasst (mehr als einen Monat, aber weniger als zwei Monate überfällig: 1.3 % bis 2.3%; mehr als zwei Monate, aber weniger als vier Monate überfällig: 33%; mehr als vier Monate überfällig: 66%).

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

	2018	2017
in CHF 000		
CHF	42 082	37 081
EUR	37 172	33 320
USD	982	830
GBP	0	37
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	80 235	71 268

19 WARENVORRÄTE

	2018	2017
in CHF 000		
Handelswaren	137 252	147 318
Halb- und Fertigfabrikate	5 305	4 690
Sonstige Vorräte	3 028	2 530
Total Warenvorräte	145 585	154 537

Im Geschäftsjahr wurden Wertberichtigungen auf Vorräten über CHF 6.5 Mio. (2017: CHF 6.4 Mio.) dem Warenaufwand belastet.

20 ÜBRIGE KURZFRISTIGE FORDERUNGEN

	2018	2017
in CHF 000		
Umsatz- und Verrechnungssteuerguthaben	1 195	2 171
Rechnungsabgrenzungen	30 804	18 912
Kurzfristige Forderungen Finanzleasing	0	621
Sonstige Forderungen	23 939	32 863
Total übrige kurzfristige Forderungen	55 938	54 567

Die sonstigen Forderungen enthalten insbesondere Kostenrückerstattungsforderungen sowie Forderungen gegenüber Sozialwerken und Versicherungen.

Die übrigen Forderungen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet sind, weisen ein gutes Ratings auf (Stufe 1). Das Ausfallrisiko, das sich aus der Bonität ableitet, ist nicht wesentlich. Die Einführung von IFRS 9 hatte keinen wesentlichen Effekt auf die Bewertung der übrigen kurzfristigen Forderungen.

21 SACHANLAGEN

	Land	Gebäude	Maschinen und Einrichtungen	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
Bestand am 31. Dezember 2016	7 697	47 549	411 225	13 701	480 173
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
Bestand am 31. Dezember 2017	8 514	35 297	463 135	8 433	515 379
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	474	0	474
Zugänge	239	1 811	26 757	34 627	63 434
Abgänge	0	0	-20 077	-416	-20 493
Umgliederungen	0	131	19 634	-19 766	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-152	-628	-7 238	-533	-8 551
Bestand am 31. Dezember 2018	8 601	36 612	482 684	22 345	550 242
<i>Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen</i>					
Bestand am 31. Dezember 2016	0	-8 330	-250 328	0	-258 658
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
Bestand am 31. Dezember 2017	0	-9 689	-277 796	0	-287 485
Zugänge	0	-1 751	-42 739	0	-44 490
Wertminderungen	0	0	-3 688	0	-3 688
Abgänge	0	0	17 300	0	17 300
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	137	3 381	0	3 519
Bestand am 31. Dezember 2018	0	-11 303	-303 541	0	-314 844
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2017	8 514	25 608	185 338	8 433	227 894
Am 31. Dezember 2018	8 601	25 309	179 143	22 345	235 398

Unter Abgang Gebäude in 2017 ist der Verkauf des ehemaligen Hauptgebäudes von Naville in Genf ausgewiesen.

Die Wertminderungen auf Maschinen und Einrichtungen betreffen in beiden Jahren grösstenteils Verkaufsstelleneinrichtungen.

22 GOODWILL, SOFTWARE UND ÜBRIGE IMMATERIELLE ANLAGEN

	Goodwill	Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
Bestand am 31. Dezember 2016	378 597	45 973	142 125	3 300	569 994
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	2 013	7 428	181	29 365
Bestand am 31. Dezember 2017	560 824	47 986	209 666	4 744	823 220
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	3 349	0	3 349
Zugänge	0	0	2 433	4 972	7 404
Abgänge	0	0	-1 253	-5	-1 258
Umgliederungen	0	0	4 028	-4 028	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	-14 619	-918	-4 473	-126	-20 135
Bestand am 31. Dezember 2018	546 205	47 068	213 750	5 557	812 580
<i>Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen</i>					
Bestand am 31. Dezember 2016	-1 177	0	-99 807	0	-100 984
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
Bestand am 31. Dezember 2017	-1 285	0	-114 086	0	-115 371
Zugänge	0	0	-17 607	0	-17 607
Wertminderungen	0	0	-437	0	-437
Abgänge	0	0	852	0	852
Währungsumrechnungsdifferenzen	49	0	1 478	0	1 527
Bestand am 31. Dezember 2018	-1 236	0	-129 800	0	-131 036
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2017	559 539	47 986	95 579	4 744	707 849
Am 31. Dezember 2018	544 969	47 068	83 950	5 557	681 544

Die Zunahme von Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer beinhalten Franchiseverträge, welche im Zusammenhang mit der Kaufpreisallokation von BackWerk im Geschäftsjahr 2017 erfasst wurden.

Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer. Die immateriellen Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer betreffen die Marken Ditsch (CHF 23.1 Mio.) und Brezelkönig (CHF 24.0 Mio.). Die Markenrechte wurden mittels einer Nutzwert-Kalkulation für die zahlungsmittelgenerierende Einheit Food Service Europe überprüft. Die dabei berücksichtigten Umsätze basieren auf Dreijahresbusinessplänen. Darüber hinaus wurde jeweils ein Umsatzwachstum von 1.0% (2017: 1.0%) angenommen. Die angewandten Vorsteuerrdiskontsätze belaufen sich auf 6.7% für Ditsch und 5.2% für Brezelkönig (2017: 6.9% resp. 5.4%).

Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer. Unter Software und immateriellen Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer sind CHF 11.8 Mio. (2017: CHF 12.8 Mio.) Software und CHF 72.2 Mio. (2017: CHF 82.8 Mio.) immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer enthalten, wovon CHF 13.6 Mio. (2017: CHF 17.8 Mio.) Kundenbeziehungen von Ditsch/Brezelkönig und CHF 49.6 Mio. (2017: CHF 57.2 Mio.) Franchiseverträge von BackWerk betreffen.

Goodwill Impairment-Test. Der Goodwill wurde den folgenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet:

Zahlungsmittelgenerierende Einheiten	2018	2017
in CHF 000		
Valora Retail Schweiz	53 730	53 730
Valora Retail Deutschland	91 143	94 768
Food Service Europe ¹⁾	396 733	407 704
Ditsch USA	3 364	3 337
Total Buchwert per 31. Dezember	544 969	559 539

¹⁾ Im Zuge der Integration von BackWerk und der Anpassung der internen Berichtsstrukturen wurde der Goodwill aus den Akquisitionen BackWerk und Ditsch/Brezelkönig im Jahr 2018 auf Stufe der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Food Services Europe auf Werthaltigkeit getestet. Im Vorjahr war der Goodwill aus der Akquisition von BackWerk noch nicht zugeordnet, ist aber für Illustrationszwecke in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Food Service Europe enthalten.

Die Werthaltigkeit des Goodwills wird auf Basis der anlässlich der Mehrjahresplanung geschätzten zukünftigen freien Geldflüsse (DCF-Methode) der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ermittelt. Die Businesspläne werden vom Verwaltungsrat genehmigt und widerspiegeln die Einschätzung des Managements. Für Geldflüsse, die nach diesem Zeitraum anfallen, wird ein auf der Basis des dritten Planjahres basierender Residualwert verwendet. Für Ditsch USA wurde ein Planungshorizont von fünf Jahren angewendet, welcher die getätigten Investitionen in zusätzliche Produktionskapazitäten entsprechend berücksichtigt. Dabei wurden die folgenden wesentlichen Annahmen zugrunde gelegt:

Zahlungsmittelgenerierende Einheiten	Planungshorizont	Langfristige Wachstumsraten ¹⁾	Nettoerlöse	Margenentwicklung
in CHF 000				
Valora Retail Schweiz	3 Jahre	0 %	stabil	leicht sinkend
Valora Retail Deutschland	3 Jahre	0 %	sinkend	steigend
Food Service Europe	3 Jahre	1 %	steigend	steigend
Ditsch USA	5 Jahre	2 %	steigend	leicht sinkend

¹⁾ Nach dem Planungshorizont

Die Diskontierungssätze sind auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt worden.

Folgende Diskontierungssätze (pre-tax) wurden verwendet:

	Währung	2018	2017
in CHF 000			
Valora Retail Schweiz	CHF	5.7 %	5.9 %
Valora Retail Deutschland	EUR	7.0 %	7.1 %
Food Service Europe	EUR	6.1 %	6.2 %
Ditsch USA	USD	11.0 %	n.a.

Es wurde im Jahr 2018 und 2017 kein Impairment der Erfolgsrechnung belastet.

Sensitivitäten. Bei allen Goodwillpositionen zeigen die Impairment Tests für 2018, dass auch bei einer für möglich eingeschätzten Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1.5 Prozentpunkte oder bei einer um 5 % tieferen Umsatzentwicklung sämtliche resultierende Nutzungswerte über den Buchwerten liegen mit Ausnahme von Valora Retail Deutschland. Der Nutzungswert übersteigt den Buchwert um CHF 45 Mio. Bei einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1.0 Prozentpunkt bzw. bei einer um 15% tieferen Umsatzentwicklung würde der Nutzungswert dem Buchwert entsprechen.

23 ZAHLUNGSEINGÄNGE AUS MIETVERTRÄGEN UND LEASING

	2018	2017
in CHF 000		
<i>Zahlungseingänge aus Mietverträgen</i>		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	45 157	20 267
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Zahlungseingänge</i>		
Innerhalb eines Jahres	31 908	39 298
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	25 126	32 929
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	18 306	27 752
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	13 583	22 855
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	7 882	16 980
Nach mehr als 5 Jahren	9 342	32 482
Total zukünftige Zahlungseingänge aus Mietverträgen	106 147	172 296

Die zukünftigen Forderungen aus Mietverträgen sanken aufgrund einer Reduktion der Anzahl von Sublease Verträgen und dem Umstand, dass grössere Verträge noch nicht verlängert worden sind.

<i>Zahlungseingänge aus übrigem operating Leasing</i>	2018	2017
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	6 376	4 521
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Zahlungseingänge</i>		
Innerhalb eines Jahres	4 810	4 263
Innerhalb von 1–2 Jahren	3 865	3 239
Innerhalb von 2–3 Jahren	3 177	2 849
Innerhalb von 3–4 Jahren	2 600	2 282
Innerhalb von 4–5 Jahren	2 027	1 837
Nach mehr als 5 Jahren	3 114	3 399
Total zukünftige Zahlungseingänge aus übrigem operating Leasing	19 593	17 870

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

Forderungen aus Finanzleasing.

2017 beliefen sich die Forderungen aus Finanzleasing auf 3 336 TCHF, wovon 547 TCHF auf zukünftige Zinsen entfallen. Der kurzfristige Anteil am Nettobarwert in der Höhe von 2 789 TCHF belief sich auf 621 TCHF. Bei diesem Finanzleasing handelt es sich um die Mieterausbauten im ehemaligen Hauptsitz in Bern, welche vom Nachmieter genutzt werden. Im 4. Quartal 2018 löste Valora diesen Vertrag auf.

24 FINANZANLAGEN

	2018	2017
in CHF 000		
Darlehen	5 080	5 292
Forderungen aus Finanzleasing	0	2 168
Übrige langfristige Forderungen	5 044	15 088
Sonstige langfristige Finanzanlagen	649	649
Total Finanzanlagen	10 773	23 197

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 4 Jahre bis 2022 verrechnet wird. Im Geschäftsjahr 2017 war zudem der Earn-out aus dem Verkauf der Division Trade (siehe Erläuterung 34) sowie eine Garantieforderung von CHF 3.0 Mio. enthalten, welche in 2018 bezahlt wurde. Die sonstigen langfristigen Finanzanlagen im Betrag von TCHF 649 (2016: TCHF 649) enthalten nicht kotierte Beteiligungsrechte, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden.

25 KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

<i>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</i>	2018	2017
in CHF 000		
Kurzfristige Bankschulden	185 133	16 670
Kurzfristiger Verbindlichkeit der Anleihe	0	199 990
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	185 133	216 660

<i>Übrige langfristige Verbindlichkeiten</i>	2018	2017
in CHF 000		
Schuldscheindarlehen	271 976	175 421
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	12 426	15 133
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	284 402	190 554

Der Syndikatskreditrahmen in der Höhe von CHF 200 Mio. ist derzeit nicht beansprucht.

Die Buchwertveränderung des Schuldscheindarlehens ist auf die Finanzierung der Akquisition von Backwerk zurückzuführen (EUR 170 Mio. im Januar 2018, wovon EUR 77.9 Mio. auf kurzfristige Finanzverbindlichkeiten umgliedert wurden).

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten Finanzverbindlichkeiten (im Wesentlichen Depots) in Höhe von TCHF 6 245 (2017: TCHF 6 550) und übrige Verbindlichkeiten (hauptsächlich verlustbringende Verträge und ausstehende Dienstjubiläen) in Höhe von TCHF 6 181 (2017: TCHF 8 583).

<i>Anleihe</i>	Nominalwert	2018 Buchwert	2017 Buchwert
in CHF 000			
2.50 % Anleihe 2012 – 2018	200 000	0	199 990

Die Anleihe von CHF 200 Mio. wurde im März 2018 zurückbezahlt.

<i>Per Ende Jahr bestanden folgende Fälligkeiten</i>	2018	2017
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	185 133	216 660
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	1 398	92 813
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	82 345	1 499
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	1 172	85 668
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	192 128	819
Nach mehr als 5 Jahren	1 178	1 172
Total Finanzverbindlichkeiten	463 354	398 632
Kurzfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	-185 133	-216 660
Total langfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	278 221	181 971

Die Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten bewegten sich zwischen 0.1 % und 3.0% (2017: zwischen 0.1 % und 4.0%). Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz der Finanzverbindlichkeiten betrug 1.9% (2017: 3.0%). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten entfallen auf die folgenden Währungen:

	2018	2017
in CHF 000		
CHF	691	148
EUR	277 530	181 823
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	278 221	181 971
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	6 181	8 583
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	284 402	190 554

<i>Finanzierungsaktivitäten</i>	Kurzfristige Bankschul- den	Kurzfristiger Teil langfri- stiger Finanz- verbindlich- keiten	Kurzfristiger 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									
Anfangsbestand am 1. Januar 2017	37	0	0	689	726	160 459	741	199 932	361 132
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0	6 459	0	6 459
Zugang	15 565	122 669	0	0	138 234	0	110	0	110
Abgang	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 Transaktionen	0	0	29	0	29	231	0	29	260
Währungsumrechnungs- differenzen	167	-4 929	0	0	-4 762	14 731	294	0	15 025
Endbestand am 31. Dezember 2017	15 769	901	199 990	0	216 660	175 421	6 550	0	181 971
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zugang	77 709	0	0	0	77 709	201 078	185	0	201 263
Abgang	0	-0	-200 000	0	-200 000	0	-268	0	-268
Umgliederungen	0	87 667	0	0	87 667	-87 766	0	0	-87 766
Nicht zahlungswirksame Transaktionen	0	-503	10	0	-493	221	0	0	221
Währungsumrechnungs- differenzen	3 615	-26	0	0	3 589	-16 978	-222	0	-17 200
Endbestand am 31. Dezember 2018	97 093	88 040	0	0	185 133	271 976	6 245	0	278 221

26 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf folgende Währungen:

	2018	2017
in CHF 000		
CHF	92 398	101 037
EUR	43 786	41 917
Übrige	362	384
Total Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	136 546	143 339

27 ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2018	2017
in CHF 000		
Mehrwert- und sonstige Steuern	3 985	4 887
Personal- und Sozialeinrichtungen	1 302	1 597
Abgrenzungen für Überzeitguthaben, Ferienansprüche und variable Lohnanteile	6 162	5 625
Verpflichtungen gegenüber Personalvorsorgeeinrichtungen	1 021	1 729
Passive Rechnungsabgrenzungen	44 748	53 407
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	27 381	34 012
Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	84 599	101 257

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.

28 RÜCKSTELLUNGEN

Gewährleistungen: Aufgrund vertraglicher Regelungen aus dem Verkauf der Division Trade im Geschäftsjahr 2015 wurden Rückstellungen für Gewährleistungen von CHF 10.6 Mio. erfasst. Nach Ablauf von vertraglichen Gewährleistungspflichten, wurde im Geschäftsjahr 2017 ein Teilbetrag von CHF 7 Mio. aufgelöst.

Im Geschäftsjahr 2018 wurde CHF 2.6 Mio. von der verbleibenden Gewährleistungsrückstellung in der Höhe von CHF 3.6 Mio. erfolgswirksam über die nicht weitergeführten Geschäftsbereiche aufgelöst, da die Gewährleistungsfrist entweder abgelaufen war oder eine Inanspruchnahme nicht mehr erwartet wurde. CHF 1.0 Mio. wurde mit der aufgeschobenen Kaufpreiszahlung verrechnet.

29 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 6.20% (2017: 6.40%). Der Umwandlungssatz wird 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 2018 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

	2018	2017
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen zu Jahresbeginn	516 717	524 125
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	6 738	6 700
Arbeitnehmerbeiträge	4 903	4 896
Zinskosten	2 799	2 851
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	-8 839	-9 877
Zugang Konsolidierungskreis	4 236	1 321
Ausbezahlte Leistungen	-29 029	-24 096
Aktuarielle Verluste/(Gewinne) auf Verpflichtungen	-9 644	10 771
Währungsgewinne	-11	27
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen am Jahresende	487 870	516 717
Vorsorgevermögen zu Marktwerten zu Jahresbeginn	577 568	530 424
Zinsertrag	3 130	2 883
Arbeitgeberbeiträge	6 963	6 755
Arbeitnehmerbeiträge	4 903	4 896
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	-7 210	-7 358
Zugang Konsolidierungskreis	4 141	1 270
Ausbezahlte Leistungen	-29 001	-24 062
Aktuarielle (Verluste)/Gewinne auf Vermögen	-828	63 551
Übrige Vorsorgekosten	-788	-791
Vorsorgevermögen zu Marktwerten am Jahresende	558 878	577 568

Der Konzern rechnet für das Jahr 2019 mit Arbeitgeberbeiträgen in Höhe von CHF 6.6 Mio. für seine fondsfinanzierten Pläne.

<i>Bilanzwerte</i>	2018	2017
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	-487 596	-516 410
Vorsorgevermögen zu Marktwerten	558 878	577 568
Überdeckung/(Unterdeckung) der fondsfinanzierten Pläne	71 282	61 158
Effekt aus Asset Ceiling	-71 282	-61 158
Dynamischer Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	-274	-307
Total Nettovorsorgeposition	-274	-307

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit des Barwerts der Vorsorgeverpflichtung beträgt 12.4 Jahre (2017: 12.9 Jahre).

Das Nettovorsorgeaktivum hat sich wie folgt entwickelt:

	2018	2017
in CHF 000		
1. Januar	-307	-309
Zugang Konsolidierungskreis	-95	-51
Vorsorgeaufwand, netto	-5 902	-4 976
Arbeitgeberbeiträge	6 991	6 789
Aktuarielle Verluste im sonstigen Gesamtergebnis	-972	-1 732
Währungsgewinne	11	-27
31. Dezember	-274	-307

<i>Erfolgsrechnung</i>	2018	2017
in CHF 000		
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	-6 738	-6 700
Zinskosten	-2 799	-2 851
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	1 629	2 519
Zinsaufwand aus Asset Ceiling	-336	-36
Zinsertrag	3 130	2 883
Übrige Vorsorgekosten	-788	-791
Aktuarieller Nettovorsorgeaufwand	-5 902	-4 976

Der Ertrag aus Plankürzungen im Umfang von CHF 1.6 Mio. resultiert sowohl aus der Senkung des Umwandlungssatzes wie auch der Umstellung von Eigenstellen zu Agenturen.

<i>Aktuarielle Gewinne / Verluste</i>	2018	2017
in CHF 000		
Änderungen der finanziellen Annahmen	16 463	- 51
Erfahrungsorientierte Anpassung der Vorsorgeverpflichtungen	- 6 914	- 10 771
Gewinn aus Vorsorgevermögen (exklusive Zinsen basierend auf dem Diskontierungssatz)	- 828	63 551
Effekt aus Asset Ceiling	- 9 788	- 54 512
Aktuarielle Verluste	- 1 067	- 1 783

<i>Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste aktuarielle Gewinne / Verluste</i>	2018	2017
in CHF 000		
1. Januar	- 90 904	- 89 477
Aktuarielle Verluste	- 1 067	- 1 783
Latente Steuern	213	356
31. Dezember	- 91 758	- 90 904

<i>Wichtigste aktuarielle Annahmen</i>	2018	2017
in CHF 000		
Diskontierungssatz (nur Schweiz)	0.75 %	0.55 %
Künftige Lohnerhöhung (nur Schweiz)	1.00 %	1.00 %

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

<i>Sensitivitätsanalyse</i>	2018	2017
in CHF 000		
Diskontierungssatz (+ 0.25 %)	- 13 622	- 15 281
Diskontierungssatz (- 0.25 %)	12 915	14 470
Lohnentwicklung (+ 0.50 %)	631	743
Lohnentwicklung (- 0.50 %)	- 630	- 777

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

<i>Vermögensallokation</i>	2018	2017
in CHF 000		
Flüssige Mittel	5.70%	6.80%
Obligationen	32.90%	26.70%
Aktien	27.10%	31.10%
Immobilien	31.30%	30.00%
Übrige	3.00%	5.40%
Total	100.00%	100.00%

Mit Ausnahme der Immobilien sind sämtliche Vermögenswerte kotiert.

Die effektiven Erträge aus Planvermögen betragen CHF 1.5 Mio. (2017: CHF 65.6 Mio.). Die effektive Rendite 2018 betrug 0.3% (2017: 12.4%). Die Personalvorsorgeeinrichtungen besitzen keine Wertschriften der Valora Holding AG und vermieten keine wesentlichen Anteile der Immobilien an die Valora Gruppe.

30 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>	2018	2017
in CHF 000		
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (equity settled)	3 187	2 758
Total erfasster Aufwand für anteilsbasierte Vergütungen	3 187	2 758

31 EVENTUALVERBINDLICHKEITEN, VERPFLICHTUNGEN AUS LEASING UND ÜBRIGEN VERTRÄGEN

<i>Eventualverbindlichkeiten</i>	2018	2017
in CHF 000		
Garantien	6 255	7 361
Total Eventualverbindlichkeiten	6 255	7 361

<i>Zukünftige Verpflichtungen aus operating Leasing und übrigen Verträgen</i>	2018	2017
in CHF 000		
Zukünftige Mietverpflichtungen	711 373	746 266
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigen operating Leasing	4 911	4 483
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen	49 861	39 797
Total zukünftige Verpflichtungen	766 145	790 546

<i>Mietverträge</i>	2018	2017
in CHF 000		
Minimal-Mietaufwand	181 777	142 441
Variabler Mietaufwand	19 158	26 440
Total Mietaufwand	200 935	168 881
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Mietverpflichtungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	172 894	171 085
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	156 578	154 715
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	111 359	135 911
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	87 989	89 888
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	70 810	66 283
Nach mehr als 5 Jahren	111 744	128 384
Total zukünftige Verpflichtungen aus Mietverträgen	711 373	746 266

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

<i>Übriges operating Leasing</i>	2018	2017
in CHF 000		
Total Aufwand für übriges operating Leasing im Berichtsjahr	3 418	2 407
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	2 096	2 052
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	1 519	1 259
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	805	675
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	343	376
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	148	121
Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing	4 911	4 483

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

<i>Übrige Verträge</i>	2018	2017
in CHF 000		
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigen Verträgen</i>		
Innerhalb eines Jahres	23 780	28 271
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	7 374	7 953
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	5 608	1 559
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	5 350	1 071
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	4 428	943
Nach mehr als 5 Jahren	3 321	0
Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen	49 861	39 797

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

32 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) 2018	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2018	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2018	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2017	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2017	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2017
in CHF 000						
CHF / EUR	+/- 5.1%	+/- 1 347	+/- 9 549	+/- 5.0%	+/- 9 570	+/- 9 694

Die Akquisition von BackWerk führte zu einer temporären Erhöhung der Euro-Risikoposition per 31. Dezember 2017. Um diese zu reduzieren hat Valora am 11. Januar 2018 ein Schuld-scheindarlehen 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 dem Schuldscheindarlehen (vgl. Erläuterung 25).

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) 2018	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2018	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2017	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2017
in CHF 000				
CHF	+/- 27	+/- 86	+/- 27	+/- 205
EUR	+/- 21	+/- 132	+/- 34	+/- 68

Liquiditätsrisiken. Unter Liquiditätsrisikomanagement wird die jederzeit 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 zum Abschlussstichtag fixierten, respektive gültigen 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					
Per 31. Dezember 2018					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	97 494	0	88 966	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	129 560	6 947	38	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	43 600	8 828	9 793	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1 778	0	1 276	282 270	5 906
Total	272 432	15 775	100 073	282 270	5 906
Per 31. Dezember 2017					
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
Total	202 911	227 929	14 662	201 117	685

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 2018 und 2017 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 241 Mio. (2017: CHF 291 Mio.) entspricht den Buchwerten (vgl. Erläuterung 33).

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>	2018	2017
in CHF 000		
AAA und/oder Staatsgarantie (AAA Staaten)	54	76
AA	4 372	12 078
A	56 033	76 158
BBB	3 750	24 611
Kein Rating	1 952	1 710
Total Sichtguthaben und Festgeldanlagen unter 3 Monaten ¹⁾	66 161	114 633

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

Instrumente des Risikomanagements (Absicherung). Die Valora Gruppe nutzt Terminkontrakte (Forwards), um Fremdwährungsrisiken zu vermindern. Des Weiteren werden 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 von 50% des Zinsaufwandes der am 1. Februar 2012 begebenen Anleihe (vgl. Erläuterung 25) 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 2018 wurden CHF 0.3 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 2018 beziehungsweise 2017 oder mit Hilfe von marktbasierter Standard-Preisbestimmungsmodellen ermittelt.

<i>Derivative Finanzinstrumente</i>	Kontraktwerte 2018	Wiederbeschaf- fungswerte 2018	Kontraktwerte 2017	Wiederbeschaf- fungswerte 2017
in CHF 000				
<i>Währungsinstrumente</i>				
Terminkontrakte (Forwards)/ Passive derivative Finanzinstrumente	0	0	170 000	1 035
Total Passive derivative Finanzinstrumente	0	0	170 000	1 035

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:

	2018	2017
in CHF 000		
Eigenkapital der Valora Holding AG	613 781	737 924
Total Eigenkapital	613 781	737 924
Eigenkapitalquote	46.3%	52.4%

Die Reduktion des Eigenkapitals erklärt sich durch die Rückzahlung des Hybrid-Eigenkapitals im Umfang CHF 120 Mio. per Ende Oktober 2018.

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 25).

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.

33 FINANZINSTRUMENTE

Buchwerte, beizulegender Zeitwert und Bewertungskategorien nach IAS 39 und IFRS 9

	Bewertungskategorie IAS 39	Bewertungskategorie IFRS 9	Buchwert 2018	Beizulegender Zeitwert 2018	Buchwert 2017	Beizulegender Zeitwert 2017
in CHF 000						
Aktiven						
Flüssige Mittel	LaR	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	104 776	104 776	152 515	152 515
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	80 235	80 235	71 268	71 268
Übrige kurzfristige Forderungen (Anteil Finanzinstrumente)	LaR	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	44 947	44 947	44 604	44 604
Übrige kurzfristige Forderungen (Hierarchiestufe 3)	FAtPL	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	0	0	3 567	3 567
Langfristige verzinsliche Finanzanlagen	LaR	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	5 080	5 080	7 460	7 460
Übrige langfristige Forderungen	LaR	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	5 044	5 044	7 480	7 480
Übrige langfristige Forderungen (Hierarchiestufe 3)	FAtPL	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	0	0	4 041	4 041
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zu Anschaffungskosten bewertet ¹⁾	AfS	n/a	n/a	n/a	649	n/a
Sonstige langfristige Finanzanlagen ¹⁾	n/a	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	649	649	n/a	n/a
Passiven						
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	185 133	185 133	216 660	217 490
Passive derivative Finanzinstrumente (Hierarchiestufe 2)	FLHT	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	0	0	1 035	1 035
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	136 546	136 546	143 339	143 339
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	FLAC	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	61 822	61 822	74 492	74 492
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	FLtPL	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	382	382	1 162	1 162
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	278 221	278 221	181 056	181 056
Langfristige Finanzverbindlichkeiten (Hierarchiestufe 3)	FLtPL	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	0	0	915	915

¹⁾ Aufgrund der Umstellung von IAS 39 auf IFRS 9 wurden die sonstigen langfristigen Finanzanlagen per 01.01.2018 mit einem Buchwert von TCHF 649 von „zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zu Anschaffungskosten bewertet“ umgegliedert auf „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“.

LaR	Loans and receivables
FAHfT	Financial assets held for trading
FAtPL	Financial assets measured at fair value through profit or loss
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, welche zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet sind, stellen die Buchwerte vernünftige Näherungen des beizulegenden Zeitwerts dar. Allfällige Diskontierungseffekte sind unwesentlich. Die Anleihe in Höhe von CHF 200.0 Mio. wurde im März 2018 zurückbezahlt. Angaben zur Bewertung der derivativen Finanzinstrumente und der sonstigen langfristigen Finanzanlagen sind in den Erläuterungen 4, 24 und 32 ersichtlich. Die beizulegenden Zeitwerte der übrigen langfristigen festverzinslichen Finanzinstrumente wurden durch Abzinsung der erwarteten künftigen Cashflows unter Verwendung von marktüblichen Zinssätzen ermittelt.

34 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:

2018

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
Vermögenswerte				
Sonstige langfristige Finanzanlagen	0	0	649	649
Verbindlichkeiten				
Bedingte Gegenleistung	0	0	-382	-382

2017	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
Vermögenswerte				
Bedingte Gegenleistung	0	0	7 608	7 608
Verbindlichkeiten				
Passive derivative Finanzinstrumente	0	1 035	0	1 035
Bedingte Gegenleistung	0	0	2 077	2 077
<i>Zum beizulegenden Zeitwert offengelegt</i>				
Verbindlichkeiten				
Anleihen	200 820	0	0	200 820

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 2018 und 2017 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:

	2018	2017
in CHF 000		
<i>Bedingte Gegenleistung - Vermögenswert</i>		
Bestand am 1. Januar	7 608	16 295
Erfolgswirksam unter nicht weitergeführten Geschäftsbereichen erfasst	-7 608	-8 687
Bestand am 31. Dezember	0	7 608

	2018	2017
in CHF 000		
<i>Sonstige langfristige Finanzanlagen - Vermögenswert</i>		
Bestand am 1. Januar	0	0
Umgliederung der sonst. langfr. Finanzanlagen	649	0
Bestand am 31. Dezember	649	0

	2018	2017
in CHF 000		
<i>Bedingte Gegenleistung - Verbindlichkeit</i>		
Bestand am 1. Januar	2077	0
Zugang	382	2077
Bezahlung	-2077	0
Bestand am 31. Dezember	382	2077

Bedingte Gegenleistungen. Die als Vermögenswert erfasste bedingte Gegenleistung (Earn-out) der Hierarchiestufe 3 resultiert aus dem Verkauf der Division Trade im Jahr 2015. Der Earn-out beträgt Null bis maximal CHF 20 Mio. und berechnet sich als Prozentsatz des massgebenden konsolidierten EBITDA der Jahre 2016 bis 2018, der einen vertraglich definierten Schwellenwert pro Jahr überschreitet. Der beizulegende Zeitwert bestimmt sich aus dem Barwert des erwarteten Mittelzuflusses. Der wesentliche nicht beobachtbare Parameter ist die Schätzung der operativen Ergebnisse (konsolidierte EBITDA). Der Fair Value wurde im Geschäftsjahr 2017 um CHF 8.7 Mio. reduziert aufgrund einer Neueinschätzung der Eintretenswahrscheinlichkeiten der operativen Ergebnisse und der erwarteten Cashflows.

Per 31. Dezember 2018 wurde der Fair Value auf Null reduziert, da der konsolidierte EBITDA der veräusserten Trade Division aufgrund von erhaltenen Informationen voraussichtlich deutlich unter dem massgebenden Schwellenwert für das Jahr 2018 liegen wird und somit keine Earn-out Zahlung mehr zu erwarten ist (siehe Erläuterung 7).

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 ist im Juni 2018 vollumfänglich bezahlt worden.

Im Rahmen der Kaufpreisvereinbarung betreffend des Erwerbs von BackWerk wurde eine bedingte Gegenleistung festgelegt. Die bedingte Gegenleistung im Betrag von EUR 1.0 Mio. war abhängig von der Unterzeichnung spezifischer Mietverträge (siehe Erläuterung 6) und wurde im November 2018 bezahlt.

Im Rahmen der Kaufpreisvereinbarung betreffend des Erwerbs von Presse + Buch Grauert wurde eine bedingte Gegenleistung in der Höhe von CHF 0.4 Mio. festgelegt. Die Zahlung ist im April 2019 fällig und stellt eine Sicherheitsleistung zu Gunsten Valora dar.

35 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 38 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>	2018	2017
in CHF 000		
<i>Verkauf von Waren an</i>		
Nahe stehenden Personen und Unternehmen	0	2847
<i>Dienstleistung an</i>		
Assoziierte Gesellschaften und Joint Ventures	43	28
Sonstige nahe stehenden Personen und Unternehmen	158	151
Total Verkauf von Waren und Dienstleistungen	201	3026

<i>Waren- und Dienstleistungsbezüge von nahe stehenden Personen und Gesellschaften</i>	2018	2017
in CHF 000		
<i>Kauf von Waren von</i>		
Sonstige nahe stehenden Personen und Unternehmen	0	8
<i>Dienstleistungsbezüge von</i>		
Assoziierte Gesellschaften und Joint Ventures	1495	1490
Sonstige nahe stehenden Personen und Unternehmen	65	24
Total Waren- und Dienstleistungsbezüge	1560	1522

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>	2018	2017
in CHF 000		
Löhne und andere kurzfristige Leistungen	4528	4627
Pensionspläne	342	338
Aktienbeteiligungspläne	1935	1884
Total Vergütungen an Management und Verwaltungsrat	6805	6849

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>	2018	2017
in CHF 000		
Forderungen gegenüber assoziierten Gesellschaften	964	747
Forderungen gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	28	114
Total Forderungen	992	861

<i>Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2018	2017
in CHF 000		
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften	0	10
Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	805	757
Total Verbindlichkeiten	805	767

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

36 EIGENKAPITAL

Anzahl ausstehende Aktien

	2018	2017
in Stück		
Total Namenaktien	3 990 000	3 990 000
<i>Davon eigene Aktien</i>		
Bestand per 1. Januar	61 495	77 078
Zugänge	53 348	46 137
Abgänge	-61 228	-61 720
Total eigene Aktien per 31. Dezember	53 615	61 495
Total ausstehende Aktien (nach Abzug eigener Aktien) per 31. Dezember	3 936 385	3 928 505
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (nach Abzug eigener Aktien)	3 932 706	3 427 949

Im Jahr 2018 wurde eine Dividende von CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2017 gezahlt (2017: CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2016). 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 13. April 2018 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigten Aktienkapital im Umfang von höchstens CHF 400 000 durch die Ausgabe von höchstens 400 000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1 spätestens bis zum 13. April 2020 zugestimmt.

Es besteht ein bedingtes Kapital von 84 000 Aktien, das der Verwaltungsrat zur Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgeben kann. Am 31. Dezember 2018 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

37 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Valora platzierte ein Schulscheindarlehen über EUR 100 Mio. und CHF 63 Mio. mit 5-jähriger Laufzeit im Bankenmarkt. Das Closing der Transaktion erfolgte per 11. Januar 2019.

Die Konzernrechnung wurde vom Verwaltungsrat der Valora Holding AG am 18. Februar 2019 freigegeben. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 29. März 2019 die Konzernrechnung zu genehmigen.

38 DIE WICHTIGSTEN GESELLSCHAFTEN DER VALORA GRUPPE

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungsgquote 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		•	
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	•		
Ditsch USA 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 2018, der Konzernerfolgsrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, dem Konzerneigenkapitalnachweis und der Konzerngeldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang (Seiten 96 bis 162), einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die beigefügte Konzernrechnung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 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 bedeutsamsten 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 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 wur-

de, 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 45% der Bilanzsumme oder 96% des Eigenkapitals der Valora Gruppe.

Wesentliche Bewertungsgrundlagen bei der Beurteilung der Werthaltigkeit sowie die identifizierten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind im Anhang erläutert (Angaben 5 und 22). 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 Diskontierungszins 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 mit weitergehenden Unterlagen wie erwartete Inflationsraten und Berichten von Analysten abgeglichen. Die identifizierten Zahlungsmittelgenerierenden Einheiten haben wir mit der Art und Weise wie die Geschäftsführung die Unternehmenstätigkeit steuert abgeglichen. Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich der Bewertung von Goodwill und weiteren immateriellen Vermögensgegenständen mit unbegrenzter Nutzungsdauer ergeben.

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, 18. Februar 2019

BILANZ

AKTIVEN

	Erläuterungen	2018	2017
<i>Per 31. Dezember, in CHF 000</i>			
<i>Umlaufvermögen</i>			
Flüssige Mittel		52 133	81 702
Wertschriften		18	18
Übrige kurzfristige Forderungen			
Dritte		289	341
Konzerngesellschaften	2.2	55 266	50 112
Aktive Rechnungsabgrenzung			
Dritte		19	21
Total Umlaufvermögen		107 725	132 194
<i>Anlagevermögen</i>			
Darlehen an Konzerngesellschaften		787 219	839 589
Beteiligungen	2.1	224 882	224 882
Disagio/Emissionskosten aus Syndikatskrediten/Anleihen		642	684
Total Anlagevermögen		1 012 743	1 065 155
Total Aktiven		1 120 468	1 197 349

PASSIVEN

	Erläuterungen	2018	2017
Per 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Fremdkapital</i>			
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
Bankverbindlichkeiten		96 700	15 565
Anleihen	2.3	–	200 000
Schuldscheindarlehen	2.4	92 077	–
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten			
Dritte		378	1 136
Konzerngesellschaften, Mitglieder des Verwaltungsrats und Revisionsstelle	2.2	101 640	117 103
Passive Rechnungsabgrenzung			
Dritte		3 318	7 800
Total kurzfristiges Fremdkapital		294 113	341 604
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
Anleihen	2.3	–	120 000
Schuldscheindarlehen	2.4	280 277	176 338
Rückstellungen		22 000	37 000
Total langfristiges Fremdkapital		302 277	333 338
Total Fremdkapital		596 390	674 942
<i>Eigenkapital</i>			
Aktienkapital	2.5	3 990	3 990
Gesetzliche Kapitalreserven			
Allgemeine gesetzliche Reserve		798	687
Reserve aus Kapitaleinlagen	2.6	117 980	165 734
Freie Reserve		207 269	208 011
Bilanzgewinn			
Gewinnvortrag		160 984	111 596
Jahresgewinn		48 165	49 499
Eigene Aktien	2.7	– 15 108	– 17 110
Total Eigenkapital		524 078	522 407
Total Passiven		1 120 468	1 197 349

ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Ertrag</i>			
Beteiligungsertrag	2.8	30 995	44 487
Finanzertrag	2.9	21 975	15 604
Übriger Ertrag	2.10	15 001	13 099
Total Ertrag		67 971	73 190
<i>Aufwand</i>			
Finanzaufwand	2.11	-14 190	-20 030
Personalaufwand		-1 326	-1 562
Übriger betrieblicher Aufwand	2.12	-4 129	-1 970
Direkte Steuern		-161	-129
Total Aufwand		-19 806	-23 691
Jahresgewinn		48 165	49 499

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	31.12.2018 Kapital in TCHF	31.12.2018 Anteil in %	31.12.2017 Kapital in TCHF	31.12.2017 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

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften der Valora Holding AG sind in Erläuterung 38 des Anhangs zur Konzernrechnung 2018 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	31.12.2018	31.12.2017
in CHF 000				
Anleihe 2012–2018 ¹⁾	2.50%	02.03.2018	0	200 000
Hybridanleihe ²⁾	4.00%	30.10.2018	0	120 000

¹⁾ Die Anleihe 2012–2018 wurde 2017 unter den kurzfristigen verzinslichen Verbindlichkeiten ausgewiesen und am Verfalltermin 2. März 2018 zurückbezahlt.

²⁾ Die Hybridanleihe wurde per 30. Oktober 2018 zurückgerufen.

2.4 SCHULDSCHEINDARLEHEN

	Zinssatz	Verfall	31.12.2018	31.12.2017
in CHF 000				
EUR 72 Mio.	fest / variabel	29.04.2021	81 038	84 261
EUR 78 Mio. ¹⁾	fest	30.04.2019	92 077	92 077
EUR 170 Mio.	fest / variabel	11.01.2023	199 238	0

¹⁾ Das Schuldscheindarlehen mit Verfalltermin 30. April 2019 wird unter den kurzfristigen verzinslichen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

2.5 AKTIENKAPITAL. Das Aktienkapital von TCHF 3990 besteht aus 3990000 Namenaktien à nominal CHF 1.00.

Genehmigtes Kapital: An der Generalversammlung vom 13. April 2018 wurde einer Erhöhung des Aktienkapitals bis spätestens 13. April 2020 um maximal CHF 400000 durch Ausgabe von 400000 Namenaktien à nominal CHF 1 zugestimmt. Per 31. Dezember 2018 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

Anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 8. November 2017 haben die Aktionäre einer Kapitalerhöhung zugestimmt. Die Kapitalerhöhung wurde durch Ausgabe von 554401 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 84000 beschlossen. Per 31. Dezember 2018 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

	2018 Anzahl Aktien	2018 Buchwert	2017 Anzahl Aktien	2017 Buchwert
in CHF 000				
Anfangsbestand (1. Januar)	61 495	17 110	77 078	18 345
Verkäufe	-61 228	-17 824	-61 720	-16 022
Käufe	53 348	15 822	46 137	14 787
Endbestand (31. Dezember)	53 615	15 108	61 495	17 110

Im Jahr 2018 wurden seitens der Valora Holding AG 53348 Aktien zu CHF 296.59 gekauft und 61228 Aktien zu CHF 302.15 verkauft (Durchschnittspreise).

Der Anteil der eigenen Aktien am gesamten Aktienkapital beträgt per 31. Dezember 2018 1.3% (2017: 1.5%).

2.8 BETEILIGUNGSERTRAG

	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Valora International AG	30 000	40 000
Valora Management AG	100	100
Alimarca AG	–	3 000
Valora Holding Germany GmbH	895	1 387
Total Beteiligungsertrag	30 995	44 487

2.9 FINANZERTRAG

	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Zinsertrag Darlehen an Konzerngesellschaften	17 001	13 778
Übriger Finanzertrag	1 179	270
Kursgewinne realisiert	3 795	1 556
Total Finanzertrag	21 975	15 604

2.10 ÜBRIGER ERTRAG

	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Anpassung Wertberichtigung Beteiligung	15 000	13 000
Übriger Ertrag	1	99
Total übriger Ertrag	15 001	13 099

2.11 FINANZAUFWAND

	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Zinsaufwand Anleihen und Syndikatskredit	10 657	13 390
Disagio (Anleihe, Hybrid, Syndikatskredit)	567	537
Bankzinsen und Gebühren	1 029	962
Kursverluste	1 937	5 141
Total Finanzaufwand	14 190	20 030

2.12 ÜBRIGER BETRIEBLICHER AUFWAND

	2018	2017
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
Revisionsaufwand	305	168
Übrige Beratungskosten	1 814	109
Management-Fees	1 000	1 000
Übrige Verwaltungskosten	1 010	693
Total übriger betrieblicher Aufwand	4 129	1 970

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 2018 betragen die Eventualverbindlichkeiten, bestehend aus Bürgschaften, Rangrücktritts – und Patronatserklärungen sowie Garantie – und übrige Eventualverpflichtungen gegenüber Tochtergesellschaften insgesamt CHF 115.2 Mio. (2017: CHF 138.1 Mio.) sowie keine gegenüber Dritten (2017: keine).

3.3 BEDEUTENDE AKTIONÄRE. An der ordentlichen Generalversammlung 2010 wurde die statutarische Eintragungsbeschränkung (Vinkulierung) von 5% des Aktienkapitals aufgehoben. Per 30.12.2018 entsprachen 5% der Namenaktien 199 500 Namenaktien.

Gemäss Aktienregister hielt per 31. Dezember 2018 Ernst Peter Ditsch 635 599 Namenaktien, was einer Beteiligung von 15.93% (2017: 15.93%) entspricht.

3.4 BETEILIGUNGEN. Per 31. Dezember 2018 und 2017 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

	2018 Anzahl Aktien	2018 Stimmenanteil in %	2018 davon Aktien mit Veräusserungs- sperre	2017 Anzahl Aktien	2017 Stimmenanteil in %	2017 davon Aktien mit Veräusserungs- sperre
Verwaltungsrat						
Franz Julen Präsident	3 067	0.08	958	1 672	0.04	766
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	3 290	0.08	587	3 102	0.08	656
Bernhard Heusler Mitglied	–	–	–	651	0.02	465
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	15.93	keine	635 599	15.93	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	956	0.02	438	825	0.02	510
Michael Kliger Mitglied	257	0.01	234	138	0.00	115
Total Verwaltungsrat	643 169	16.12		641 987	16.09	
Konzernleitung						
Michael Mueller CEO	13 028	0.33	11 930	9 195	0.23	8 895
Tobias Knechtle CFO	6 821	0.17	5 256	4 049	0.10	3 819
Thomas Eisele Leiter Food Service	2 705	0.07	2 400	1 895	0.05	1 781
Total Konzernleitung	22 554	0.57		15 139	0.38	
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	665 723	16.68		657 126	16.47	

3.5 DARLEHEN UND KREDITE. Per 31. Dezember 2018 und 2017 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 2018 wurden CHF 15.0 Mio. stille Reserven aufgelöst (2017: CHF 13.0 Mio.).

3.8 WESENTLICHE EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG. Valora platzierte ein Schuldscheindarlehen über EUR 100 Mio. und CHF 63 Mio. mit 5-jähriger Laufzeit im Bankenmarkt. Das Closing der Transaktion erfolgte per 11. Januar 2019.

VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS UND KAPITALAUSSCHÜTTUNG

Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

	2018	2017
in CHF 000		
Jahresgewinn	48 165	49 499
+ Vortrag aus dem Vorjahr	160 984	111 596
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	209 149	161 095
<i>Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung</i>		
Zuweisung an die gesetzliche Reserve	–	–111
Dividende auf dividendenberechtigten Aktien	–	–
Vortrag auf neue Rechnung	209 149	160 984
<i>Antrag auf Ausschüttung zu Lasten der Reserve aus Kapitaleinlagen in den gesetzlichen Kapitalreserven</i>		
Reserve aus Kapitaleinlagen (vor Ausschüttung) ¹⁾	117 980	165 734
Ausschüttung	–49 875	–49 167
Reserve aus Kapitaleinlagen (nach Ausschüttung)	68 105	116 567
<i>Ausschüttung pro Aktie (in CHF)</i>		
Ausschüttung aus Reserve aus Kapitaleinlagen (verrechnungssteuerfrei)	12.50	12.50
Auszahlung netto (in CHF)	12.50	12.50

¹⁾ Auf die durch die Gesellschaft per Ausschüttungsdatum gehaltenen Aktien 56 604 wurde keine Dividende ausgeschüttet. Damit erhöht sich der Vortrag der Reserve aus Kapitaleinlagen um TCHF 708.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE MIT JAHRESRECHNUNG PER 31. DEZEMBER 2018 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 166 bis 174), für das am 31. Dezember 2018 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 2018 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 1 012 Mio. oder 90.4% 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 Diskontierungszins 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. Aus unseren Prüfungshandlungen haben sich keine Einwendungen hinsichtlich der Bewertung von Beteiligungen an Darlehen gegen Konzerngesellschaften ergeben.

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, 18. Februar 2019

DIE VALORA AKTIE

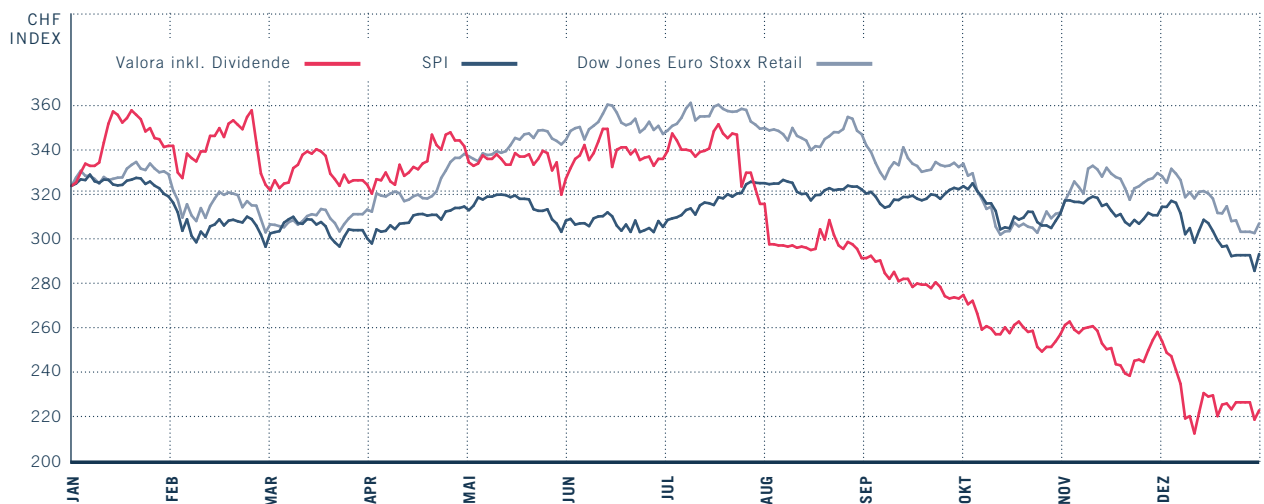
1 KURSENTWICKLUNG

Generelle Börsenentwicklung Schweiz. Das Börsenjahr 2018 verlief aus Sicht vieler Schweizer Anleger enttäuschend. So verlor der breit gefasste SPI Index im Jahresverlauf –8.6%. Im internationalen Vergleich schneidet der hiesige Aktienmarkt damit noch relativ gut ab, obwohl es sich um das grösste Minus seit 2008 handelt. So verloren in der Euro-Zone der Euro-Stoxx-50-Index –12.0% und der deutsche DAX mit –18.3% deutlich an Boden. Lediglich in den USA kamen die Anleger mit einem blauen Auge davon, so wies der S&P 500-Index ein Minus von –4.4% aus. Auch der Branchenindex Dow Jones Euro Stoxx Retail konnte mit –5.0% ein verhältnismässig niedriges Minus verzeichnen.

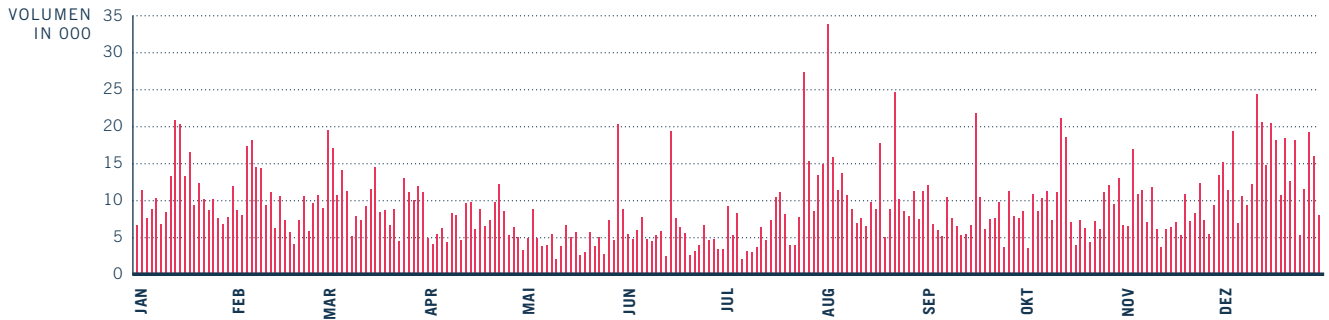
Zu Jahresbeginn sah die Börsenentwicklung zunächst noch gut aus. Die in allen Regionen synchron wachsende Wirtschaft versprach positive Signale. Vor allem in den USA bescherten die Steuererleichterungen den Unternehmen ausserordentlich hohe Gewinnzuwächse. Allerdings gesellten sich mit dem seit Monaten schwelenden Handelsstreit zwischen den USA und China sowie anderen politischen Themen (z.B. Brexit und Italien) weitere Belastungsfaktoren hinzu. Spätestens im Herbst, als der Internationale Währungsfonds seine Wachstumsprognosen nach unten korrigierte, trübte sich die Stimmung unter den Investoren merklich ein.

Entwicklung der Valora Aktie. Nachdem die Valora Aktie in den Jahren 2016 (+44.4%) und 2017 (+16.6%) deutlich über dem Gesamtmarkt notierte, so entwickelte sie sich auch 2018 zunächst über dem Gesamtmarkt und anschliessend bis zur Jahresmitte seitwärts. Am 22. Januar und 27. Februar erreichte die Valora Aktie im Jahresverlauf den höchsten Schlusskurs mit CHF 358.50. Seit der Publikation der Halbjahresergebnisse Ende Juli hat die Valora Aktie an Dynamik verloren. Insbesondere die Unsicherheit über die Ausschreibung gewisser SBB Standorte per Anfang 2021 verunsicherte die Anlegergemeinde. Der Ende August eingesetzte Abwärtstrend der Valora Aktie wurde von der allgemeinen Marktschwäche insbesondere auch für kleine und mittelgrosse Unternehmen begleitet. Die Valora Aktie erreichte am 10. Dezember den tiefsten Schlusskurs des Jahres mit CHF 205.00. In 2018 verzeichneten die Valora Aktionäre einen Total Return von –31.3% (inkl. Dividende). Nach dem Tiefststand im Dezember setzte bei der Valora Aktie sogleich eine positive Gegenbewegung ein, die sich im neuen Jahr fortsetzte.

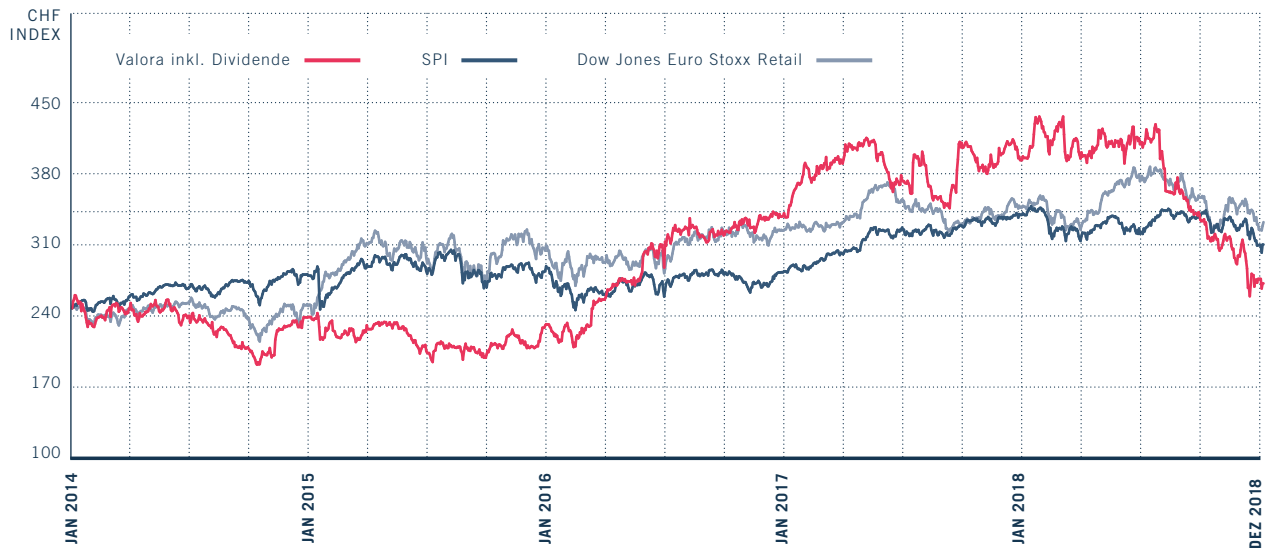
PERFORMANCE-ENTWICKLUNG VALORA 2018



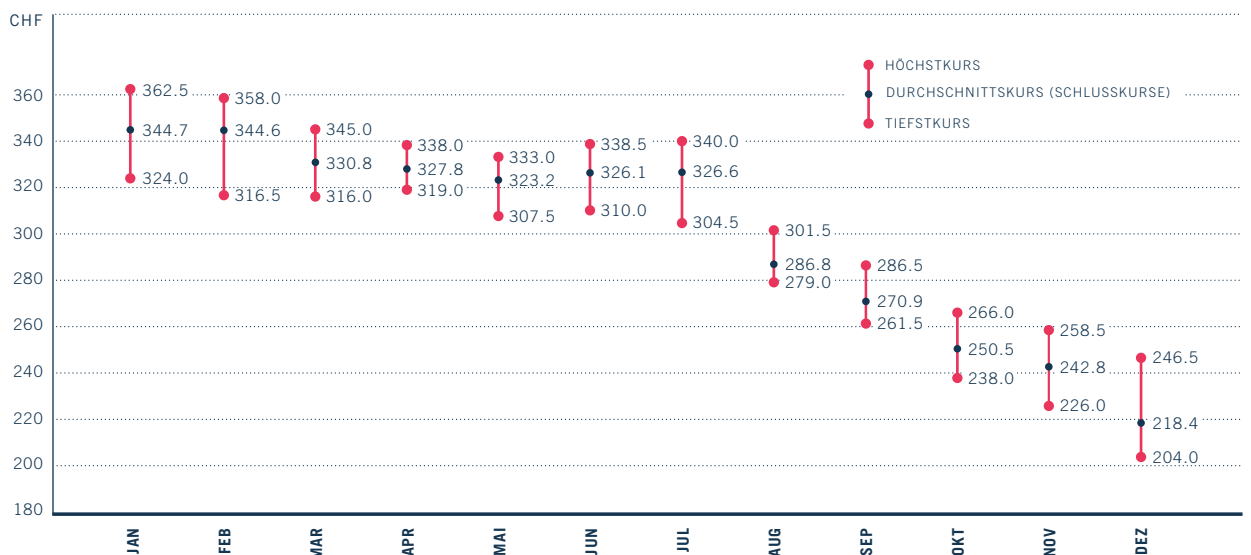
VOLUMEN VALORA AKTIE 2018



PERFORMANCE-ENTWICKLUNG VALORA 2014–2018



MONATSHÖCHST- UND TIEFSTWERTE 2018



2 RENDITE FÜR AKTIONÄRE

		2018	2017	2016	2015	2014
<i>Börsenkurs</i>						
Jahresende	CHF	215.00	325.00	289.25	209.00	228.40
<i>Ausschüttung</i>						
Dividende	CHF	¹⁾ 12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
Dividendenrendite	%	5.8%	3.8%	4.3%	6.0%	5.5%
<i>Rendite pro Jahr</i>						
ohne Dividende	%	-33.8%	12.4%	38.4%	-8.5%	²⁾ -8.2%
mit Dividende	%	-31.3%	16.7%	44.4%	-3.0%	²⁾ -3.1%
<i>Durchschnittliche Rendite</i>						
		2018 1 Jahr	2017-2018 2 Jahre	2016-2018 3 Jahre	2015-2018 4 Jahre	²⁾ 2014-2018 5 Jahre
ohne Dividende	%	-33.8%	-12.8%	1.0%	-1.5%	-2.7%
mit Dividende	%	-31.3%	-9.7%	5.8%	3.5%	2.0%

¹⁾ Vorschlag

²⁾ Basierend auf Kurs 2013 CHF 248.70

3 AKTIENKENNZAHLEN

		2018	2017	2016	2015	2014
Betriebsergebnis (EBIT) je Aktie ^{1) 2)}	CHF	22.84	23.05	21.64	16.41	8.99
Free Cashflow je Aktie ^{1) 2) 3)}	CHF	12.47	23.93	21.74	24.52	10.05
Gewinn je Aktie ^{1) 2)}	CHF	15.28	15.26	17.27	12.51	3.13
Eigenkapital je Aktie ¹⁾	CHF	156.07	215.27	158.97	150.68	186.12
P/E Ratio ^{1) 2)}	31.12.	14.07	21.29	16.75	16.71	72.93

¹⁾ Basierend auf der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien

²⁾ Fortgeführte Geschäftsbereiche

³⁾ Free Cashflow: Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit abzüglich Netto-Ausgaben aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit

4 AKTIONARIATS- UND KAPITALSTRUKTUR

<i>Struktur der registrierten Aktionäre</i>		31.12.2018	31.12.2017
Struktur	Bedeutende Aktionäre > 5%	15.9% der Aktien	15.9% der Aktien
	10 grösste Aktionäre	32.6% der Aktien	36.9% der Aktien
	100 grösste Aktionäre	44.2% der Aktien	48.8% der Aktien
Herkunft	Schweiz	60.4% der Aktien	52.0% der Aktien
	Ausland	39.6% der Aktien	48.0% 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 2018 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 13. April 2018 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigten Aktienkapital im Umfang von höchstens CHF 400000 durch die Ausgabe von höchstens 400000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1.00 spätestens bis zum 13. April 2020 zugestimmt.

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

5 AKTIENKAPITAL

		2018	2017	2016	2015	2014
Total Namenaktien ¹⁾	Stück	3 990 000	3 990 000	3 435 599	3 435 599	3 435 599
Anzahl eigene Aktien ¹⁾	Stück	53 615	61 495	77 078	115 915	61 869
Anzahl ausstehender Aktien ¹⁾	Stück	3 936 385	3 928 505	3 358 521	3 319 684	3 373 730
Börsenkapitalisierung ^{1) 2)}	Mio. CHF	846	1 277	972	694	771
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	Stück	3 932 706	3 427 949	3 339 499	3 358 171	3 388 061
Anzahl Namenaktionäre ¹⁾		8 713	7 470	6 990	8 695	7 889

¹⁾ Per 31.12.

²⁾ Basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien per 31.12.

6 STEUERWERTE

	Val. Nr.	Per 31.12.2018	Per 31.12.2017	Per 31.12.2016	Per 31.12.2015	Per 31.12.2014
Namenaktien zu CHF 1.00	208897	215.00	325.00	289.25	209.00	228.40
2.5% Anleihe 2012 - 2018	14 903 902	–	102.41 %	102.65 %	104.30 %	103.75 %
4.0% Hybridanleihe	21 128 255	–	102.85 %	105.60 %	104.55 %	101.05 %

5-JAHRES-ÜBERSICHT

		31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Nettoumsatzerlös ^{1) 2)}	Mio. CHF	2 122.1	2 001.6	2 095.0	2 077.4	1 932.6
Veränderung	%	+6.0	-4.5	+0.8	+7.5	+2.3
EBITDA ¹⁾	Mio. CHF	156.0	133.7	127.6	117.6	109.3
Veränderung	%	+16.7	+4.8	+8.5	+7.6	-4.7
in % des Nettoumsatzerlöses	%	7.4	6.7	6.1	5.7	5.7
Betriebsergebnis (EBIT) ¹⁾	Mio. CHF	89.8	79.0	72.3	55.1	30.5
in % des Nettoumsatzerlöses	%	4.2	3.9	3.4	2.7	1.6
Veränderung	%	+13.7	+9.3	+31.1	+81.0	-48.5
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	Mio. CHF	64.1	57.1	62.5	46.8	15.4
Veränderung	%	+12.2	-8.6	+33.5	+203.7	-47.3
in % des Nettoumsatzerlöses	%	3.0	2.9	3.0	2.3	0.8
in % des Eigenkapitals	%	10.4	7.7	11.8	9.2	2.4
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ¹⁾						
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	116.0	114.2	113.0	125.5	91.9
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	-67.0	-32.1	-40.4	-43.2	-57.9
Free Cashflow ¹⁾	Mio. CHF	49.0	82.0	72.6	82.3	34.0
Gewinn je Aktie ¹⁾	CHF	15.28	15.26	17.27	12.51	3.13
Veränderung	%	+0.1	-11.6	+38.0	+299.7	-59.3
Free Cashflow je Aktie ¹⁾	CHF	12.47	23.93	21.74	24.52	10.05
Veränderung	%	-47.9	+10.1	-11.3	+144.0	-33.4
Flüssige Mittel	Mio. CHF	104.8	152.5	159.4	116.3	129.0
Eigenkapital	Mio. CHF	613.8	737.9	530.9	506.0	630.6
Eigenkapitalquote	%	46.3	52.4	45.5	41.5	44.0
Anzahl Mitarbeitende per 31.12.	FTE	4 230	4 265	4 228	4 349	4 435
Veränderung	%	-0.8	+0.9	-2.8	-1.9	-3.9
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeitende	CHF 000	502	469	495	478	436
Veränderung	%	+6.9	-5.3	+3.7	+9.6	+6.3
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 868	1 882	1 872	1 838	1 647
davon Agenturen		1 105	1 031	1 014	990	702
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		881	872	543	471	459

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

²⁾ 2017 restated aufgrund IFRS 15

Laufende Informationen über Pressekonferenzen, Veröffentlichungen usw. finden Sie jeweils auf der Website von Valora: www.valora.com.

© Valora Holding AG, Muttenz, Februar 2019

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

Konzeption/Gestaltung/Illustration hilda design matters, Zürich, 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

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 (INKL. LUXEMBURG / ÖSTERREICH)

Danziger Strasse 35a
20099 Hamburg, Deutschland
www.valora.com

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

VALORA FOOD SERVICE DEUTSCHLAND (INKL. NIEDERLANDE / ÖSTERREICH)

Limbecker Strasse 25–37
45127 Essen, Deutschland
www.back-werk.de
www.ditsch.de

BACKWERK NIEDERLANDE

Oude Utrechtseweg 20
3743 KN Baarn, Niederlande
www.back-werk.nl

BACKWERK ÖSTERREICH

Leesdorfer Hauptstrasse 60, Top 3
2500 Baden bei Wien, Österreich
www.back-werk.de

VALORA FOOD SERVICE SCHWEIZ

Neuenkirchstrasse 91
6020 Emmenbrücke, Schweiz
www.brezelkoenig.ch
www.spettacolo.ch
www.back-werk.de

DITSCH PRODUKTION/B2B

BREZELBÄCKEREI DITSCH

Robert-Bosch-Strasse 44
55129 Mainz, Deutschland
www.ditsch.de

DITSCH USA

311 Northland Boulevard
Cincinnati, Ohio 45246, USA
www.ditsch.com

Valora – kleines Glück unterwegs.

valora

VALORA HOLDING AG
Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz

www.valora.com

