

valora
Geschäfts-
bericht

2010

valora



Valora Geschäfts- bericht 2010

01 Brief des
Präsidenten

03 Vorwort
des CEO

07 Highlights

Kennzahlen
Divisionsübersicht
Unsere Divisionen
Valora 4 Success

11 Strategie

12 Märkte, Trends, Marken

14 Vision

15 Strategieprogramm

18 G1 – Organisches
Margenwachstum

24 G2 – Organisches
Umsatzwachstum

30 G3 – Anorganisches
Wachstum Retail/Services

36 G4 – Anorganisches
Wachstum Trade

40 Nachhaltigkeits- bericht

47 Finanzbericht

50 Finanzkommentar

60 Konzernrechnung

119 Jahresrechnung

130 Corporate Governance Bericht

147 Informationen für Investoren

152 Adressen

Valora for a fast
moving world

Valora ist ein wirtschaftlich starkes, europaweit agierendes und unabhängiges Handelsunternehmen. Als solches stellt sich das Unternehmen den sich rasch erneuernden Herausforderungen seines Umfelds. Es bewegt sich in einer sich immer schneller verändernden Welt, Valora – for a fast moving world. Im Geschäftsbericht wird der Wandel des Unternehmens nachvollzogen.

Die wichtigsten Neuerungen im vorliegenden Bericht in Kürze:

Die Highlights geben einen Überblick über die Resultate des Unternehmens und der drei Divisionen, die im Rahmen des Strategieprogramms «Valora 4 Success» erzielt worden sind.

Die Darstellung der Wachstumsstrategie «Valora 4 Growth» steht im Zentrum des Berichts. Die angestrebten Wachstumsinitiativen G1 das organische Margenwachstum, G2 das organische Umsatzwachstum, G3 das anorganische Wachstum Retail/Services und G4 das anorganische Wachstum Trade werden im Detail und anhand von Beispielen erläutert. Das Unternehmen Valora handelt gegenüber den Mitarbeitenden, den Geschäftspartnern und der Gesellschaft verantwortungsbewusst. Details dazu finden sich im separaten Nachhaltigkeitsbericht. Das übergeordnete Bildkonzept zeigt die Welt, in der sich der Valora Kunde bewegt. Es ist eine Welt der Inspiration und der Aktion – der Nährboden des angestrebten Wachstums.

*Sehr geehrte Aktionärinnen,
Sehr geehrte Aktionäre*



Rolando Benedick
Präsident

Valora hat bereits in 2010 die Ziele aus dem Strategieprogramm «Valora 4 Success» weitgehend erreicht. Durch den gezielten Fokus auf die Umsetzung der strategischen Initiativen ist das Unternehmen heute wesentlich professioneller und für die Zukunft bestens gerüstet. In den Jahren 2008 bis 2010 konnte das operative Ergebnis um rund 40 Prozent gesteigert werden. Dieser Erfolg ist umso erfreulicher, weil er in einem wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld (Finanzkrise) und damit zunehmend negativem Konsumverhalten erzielt wurde. In 2010 erwirtschaftete die Valora Gruppe einen Aussenumsatz, darin eingeschlossen der Umsatz der Franchisestellen, von CHF 2947 Mio. Dies entspricht einem Wachstum von +0.3 Prozent.

Wesentliche Fortschritte wurden durch Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen realisiert. Von der angestrebten Kostenreduktion um CHF 36 Mio. bis 2012 wurden per Ende 2010 auf operativer Basis bereits CHF 27 Mio. realisiert. Das Betriebsergebnis verbesserte sich in 2010 auf CHF 81.3 Mio. und liegt damit gegen 20 Prozent über dem Vorjahr. Valora Retail und Valora Services haben ihr Betriebsergebnis gegenüber 2009 erheblich gesteigert, Valora Trade verzeichnete aufgrund der schwierigen Marktsituation für Mar-

kenprodukte sowie dem bekannten Wegfall einiger Principals einen Rückgang von CHF 4.6 Mio. Eine erfreuliche Entwicklung verzeichnet der Konzern ebenfalls beim Reingewinn, der gegenüber dem Vorjahr um 15.9 Prozent auf CHF 63.6 Mio. gesteigert wurde. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 43.6 Prozent. Damit schliesst die Valora Gruppe das Geschäftsjahr 2010 mit einer komfortablen Nettoverschuldung von CHF 14.1 Mio. ab.

Das Ergebnis sowie die erreichten Meilensteine unterstreichen die Bedeutung des Strategieprogramms «Valora 4 Success» für das Unternehmen. Damit wurde eine gute Ausgangslage für die Erweiterung der Strategie gebildet, die zur Hauptsache auf Wachstum ausgelegt ist. Mit der Akquisition von tabacon und dem norwegischen Kosmetikdistributor EMH in 2010 wurden bereits erste richtungsweisende Ziele erreicht. Die im Herbst des letzten Jahres angekündigte «Valora 4 Growth» Strategie hat das Ziel, das Unternehmen bis 2015 zu einem der europaweit führenden Handelsunternehmen zu entwickeln. Mit den hervorragend positionierten Teilbereichen Retail/Services sowie Trade soll sich das Ergebnis in den nächsten fünf Jahren verdoppeln. «Valora 4 Growth» baut auf den Erfolgen von «Valora 4 Success» auf und setzt den Weg mit zusätzlichem anorganischem Wachstum fort.

Valora Retail wird ihren Schwerpunkt auch in Zukunft auf die kontinuierliche Verbesserung der Profitabilität von kiosk in der Schweiz legen und gleichzeitig ihre Expansion im Ausland, vor allem in Deutschland, fördern. Der Ausbau der Sortimente und Dienstleistungen, aber auch die Nutzung alternativer Betriebsformen wie Agenturen oder Franchisesysteme, werden vorangetrieben. Zusätzlich bietet die Übernahme neuer, kleinflächiger Travel-Formate spannende Wachstumschancen.

Valora Services wird den Fokus, aufbauend auf der grossen Pressekom-

petenz, auf das eigene Leistungsangebot zur Erhaltung der Profitabilität und Massnahmen gegen den allgemein bekannten Presserückgang legen. Das bedeutet weitere Effizienzverbesserungen, Ausbau der heutigen Vertriebsleistungen sowie Erweiterung der Logistikdienstleistungen für Drittkunden. Valora Trade wird mit den bestehenden, aber auch mit neuen Principals wachsen. Zusätzlich soll die Division mit neuen Produktkategorien in bestehenden Märkten sowie mit dem Kauf führender Distributoren in neuen Märkten die heutige Position als paneuropäischer Distributor verstärken. Mit dem Kauf von EMH, dem führenden Kosmetikdistributor in Norwegen, ist es beispielsweise gelungen, in ein neues, stark wachsendes und profitables Segment in einem attraktiven Markt zu investieren und das bestehende Portfolio passend zu ergänzen.

Das Ziel von «Valora 4 Growth» ist nachhaltiges und profitables Wachstum, das die Zufriedenheit aller Stakeholder steigert und die Motivation der Mitarbeitenden fördert. Dank der intensiven Anstrengung aller Beteiligten konnten im letzten Jahr beachtliche Meilensteine und wichtige Ziele erreicht werden. Wir rechnen für 2011 mit weiteren Erfolgen. Dies trotz anhaltend schwierigen Marktentwicklungen und einem anspruchsvollen Konsumverhalten. Aber auch politische Unwägbarkeiten werden uns vor beachtliche Herausforderungen stellen. Wir sehen aber in den nächsten Jahren in erster Linie die erfolgsversprechenden Perspektiven, die Valora nutzen will.

Verwaltungsrat und Konzernleitung richten ihr Augenmerk auf die mittel- und langfristige Unternehmensstrategie und die damit verbundene steigende Attraktivität von Valora.

An unserer Hauptzielsetzung für 2012, eine EBIT-Marge von 3–4 Prozent zu erzielen, halten wir fest. Mit dem grossen Engagement unserer Mitarbeitenden, einer weiteren Effizienz- und

Effektivitätsverbesserung sowie zusätzlichem anorganischen Wachstum werden wir dieses Ziel erreichen. Ich danke an dieser Stelle und im Namen des Verwaltungsrats der Konzernleitung und allen Mitarbeitenden für ihr grosses Engagement und für den unermüdlichen Einsatz im vergangenen Jahr. Gemeinsam mit ihnen wird es uns gelingen, unsere herausfordernden Wachstumsziele der nächsten Jahre zu erreichen.

An der kommenden Generalversammlung wird der Verwaltungsrat eine genehmigte Kapitalerhöhung beantragen. Diese soll ihn zum 15. April 2013 ermächtigen, das Aktienkapital durch Ausgabe von maximal 840 000 Namenaktien mit Nennwert von je CHF 1 um maximal 840 000 CHF zu erhöhen.

Gleichzeitig beantragt er einen Rückkauf von bis zu 280 000 Namenaktien der Gesellschaft, zum Zweck der Herabsetzung des Aktienkapitals, durchzuführen. Die zu erwerbenden Namenaktien sind zur Vernichtung bestimmt. Damit wird das Versprechen aufrecht erhalten, dass bei Bestehen einer hohen Liquidität die überschüssigen Mittel an die Aktionäre zurückbezahlt werden können. Zudem unterstreicht der Verwaltungsrat mit der genehmigten Kapitalerhöhung das Anliegen, die finanzielle Flexibilität des Unternehmens erhalten zu wollen.

Wie an der letzten Generalversammlung eingeführt, können Sie auch in diesem Jahr konsultativ über unseren Vergütungsbericht abstimmen. Das Vergütungssystem des Verwaltungsrats basiert nach wie vor auf dem gleichen nachhaltigen Prinzip. Die Einzelheiten dazu finden Sie in diesem Geschäftsbericht im Kapitel Corporate Governance auf Seite 130.

Der Verwaltungsrat wird ausserdem die individuelle Wiederwahl aller Mitglieder für eine weitere Amtszeit von einem Jahr vorschlagen.

Ich danke Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, im Namen des ge-

samten Verwaltungsrats für das Vertrauen, das Sie uns und unserem Unternehmen entgegenbringen. Als Aktionäre interessiert Sie natürlich auch die Wertentwicklung der Valora. Der Kurs der Valora Namenaktie legte im Gesamtjahr 2010 um rund 28 Prozent zu und die Aktie schloss am 31. Dezember bei einem Kurs von CHF 326.25. Es freut mich, Ihnen an der ordentlichen Generalversammlung eine Erhöhung der Dividende um 15 Prozent auf CHF 11.50 vorschlagen zu dürfen.

Mit meinen besten Grüßen



Rolando Benedick
Präsident des Verwaltungsrats

BASISLAGER ERREICHT – BEREIT ZUM AUFSTIEG!

Die Valora Gruppe erreichte erfolgreich die für 2010 gesetzten Ziele. Einen bedeutenden Beitrag dazu lieferte die Umsetzung der in 2008 und bis auf 2012 ausgelegte Strategie «Valora 4 Success». Auf Stufe Aussenumsatz, die Umsätze der Franchisenehmer eingeschlossen, erreichte Valora mit CHF 2947 Mio. ein Wachstum von 0.3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der publizierte Nettoerlös in 2010 beträgt CHF 2878 Mio. und entspricht einem Rückgang von 0.7 Prozent gegenüber 2009. Als Wachstumshemmer erwies sich das allgemeine Währungsumfeld mit einem negativen Effekt von CHF 81.2 Mio. Insbesondere die Abschwächung des Euro gegenüber dem Schweizer Franken belastete den Nettoerlös der Gruppe erheblich. Auf vergleichbarer Basis beträgt dieser gegenüber dem Vorjahr –0.2 Prozent. Erfreulich entwickelte sich die Division Retail, die währungsbereinigt in allen Ländern und in fast allen Formaten eine Umsatzsteigerung erwirtschaftete. Die Division Services entwickelte sich in einem unverändert anspruchsvollen Markt weitgehend stabil. Valora Trade hingegen spürte aufgrund der kommunizierten Abgänge im Principal-Portfolio einen Rückgang der Nettoerlöse. Auf Stufe Betriebsergebnis (EBIT) erwirtschaftete Valora CHF 81.3 Mio. Dies entspricht einer Zunahme von gegen 20 Prozent zum Vorjahr. Bereinigt um Währungseffekte beträgt das Betriebs-

ergebnis 2010 CHF 84.3 Mio. Die in 2008 kommunizierten Betriebsergebnisprognosen für 2010 wurden aufgrund der Währungsentwicklung CHF/EUR um rund CHF 8 Mio. negativ beeinflusst. Die Betriebsergebnismarge 2010 liegt mit 2.8 Prozent im vorgegeben Zielkorridor und in Reichweite der angestrebten 3 bis 4 Prozent. Für das Geschäftsjahr 2010 resultierte ein Reingewinn

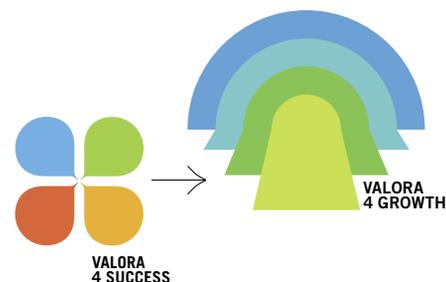
AUF STUFE BETRIEBSERGEBNIS (EBIT) ERWIRTSCHAFTETE VALORA CHF 81.3 MIO. DIES ENTSPRICHT EINER ZUNAHME VON GEGEN 20 PROZENT ZUM VORJAHR.

von CHF 63.6 Mio. Dies entspricht einer Steigerung von rund CHF 9 Mio. (+15.9%) gegenüber Vorjahr und führt zu einem Reingewinn pro Aktie von CHF 22.35. Die weiterhin solide Finanzlage des Unternehmens spiegelt sich auch in der Eigenkapitalquote von 43.6 Prozent und der moderaten Nettoverschuldung von CHF 14.1 Mio. wider. Zum guten Ergebnis der Gruppe trug auch das Geschäft mit der Fussball Weltmeisterschaft in 2010 bei. Durch den Verkauf von Sammelbildern wurde ein Nettoerlös von CHF 39.5 Mio. und ein Betriebs-

ergebnis von CHF 6.3 Mio. erzielt. Aber auch die im Spätherbst erfolgten Akquisitionen leisteten einen erfreulichen Beitrag. Die beiden Zukäufe in Deutschland (tabacon) und Norwegen (EMH) trugen im 4. Quartal CHF 31.4 Mio. zum Nettoerlös und CHF 1.6 Mio. zum Betriebsergebnis bei. Die erzielten Resultate reflektieren die konsequente Umsetzung der Strategiemassnahmen und den engagierten Einsatz aller Mitarbeitenden des Unternehmens. Dafür möchte ich mich bei allen an dieser Stelle herzlich bedanken. Mein Dank gebührt ebenfalls unseren Kunden und Geschäftspartnern, auf deren Treue und gute Zusammenarbeit ich auch in Zukunft zähle.

2010 war das Jahr der Wahrheit

Das vergangene Geschäftsjahr galt beim Management und bei allen Stakeholder als das Jahr der Wahrheit. Die weitere Umsetzung der Basisstrategie hatte höchste Priorität. Gleichzeitig genoss die zusätzliche Verstärkung des Kerngeschäfts durch den Ausbau der Sortimente sowie auch durch gezielte Zukäufe in Deutschland und Norwegen einen hohen Stellenwert. Der Fokus lag nach wie vor auch auf der gruppenweiten Kostenstruktur, was abermals zu Effizienzsteigerungen führte. Gegenläufig zu den Anstrengungen der Valora entwickelten sich die Unsicherheiten im europäischen Wirtschaftsraum und damit der Wert der gemeinsamen Wäh-



zung, des Euro. Trotz einem erheblich negativen Einfluss auf die Nettoerlöse und das Betriebsergebnis der Gruppe konnte Valora die sich gesetzten Ziele weitgehend erreichen.

Valora Retail

Die Division Valora Retail steigerte den Nettoerlös um 0.9 Prozent auf CHF 1607 Mio. Bereinigt um Währungseffekte, Sammelbilder und Akquisitionen erhöhte sich die Umsätze sogar um 2.3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Auf Stufe Betriebsergebnis resultierte rund CHF 40 Mio. und eine EBIT-Marge von 2.5 Prozent nach 1.8 Prozent im Vorjahr. Dabei weisen alle Länder und Formate ein zufriedenstellendes Wachstum und einen Mehrerlös von CHF 14 Mio. aus. Einzig Caffè Spettacolo hatte aufgrund von Schliessungen einen leichten Nettoerlösrückgang von knapp CHF 2 Mio. zu verzeichnen. Die Anzahl Convenience-Stores des Formats avec. konnte gegenüber dem Vorjahr um rund 40 neue Standorte auf 95 Verkaufspunkte erweitert werden. Das Verkaufstellennetz wird

VALORA RETAIL:
AUF STUFE BETRIEBS-
ERGEBNIS RESULTIERTEN
RUND CHF 40 MIO.
UND EINE EBIT-MARGE
VON 2.5 PROZENT
NACH 1.8 PROZENT
IM VORJAHR.

auch über die kommenden Jahre systematisch weiter wachsen. Das kiosk-Sortiment in den fast 1000 Verkaufsstellen in der Schweiz wurde im Berichtsjahr erweitert. So wurde das Servicemodul «@ kiosk» wie vorgesehen an rund 600 Standorten installiert und für neue vielversprechende Dienstleistungen vorbereitet. Erste Produkte waren Reiseangebote, Paysafekarten für Onlineinkäufe und ok.- Smartphones sowie Telefonie-Prepaidkarten. Im Januar

2011 folgten dann Versicherungsprodukte wie auch die Möglichkeit für Kunden, Geld weltweit zu überweisen. Das Angebot wird fortlaufend erweitert. Nach erfolgreichen Tests mit dem Agentursystem wurde die breite Einführung im Spätherbst 2010 beschlossen. Ende des Jahres wurden neun kiosk-Verkaufsstellen von Agenturleiterinnen geführt. Das Konzept soll weiter ausgebaut und bis Ende 2011 auf rund 100 Agenturen erweitert werden. Äusserst erfolgreich erweist sich die Entscheidung, das Format presse & buch von Deutschland in die Schweiz einzuführen. Die bis Ende Jahr eröffneten 10 P&B Stores gelten als wahre Perlen und sind eine optimale Ergänzung des Valora Formatportfolios. Das Netzwerk soll in den kommenden Jahren in der Schweiz stetig bis auf rund 50 Standorte ausgebaut werden. Das angepasste Schweizer Konzept ist bei den Kunden so erfolgreich, dass bereits ein Re-Import nach Deutschland beschlossen wurde. Die Ländergesellschaft in Deutschland entwickelte sich auf vergleichbarer Basis, wie bereits in der Vergangenheit, äusserst positiv. Die im Herbst erworbenen 184 Verkaufsstellen von tabacon wurden mittlerweile vollständig integriert und trugen im 4. Quartal 2010 rund CHF 40 Mio. zum Aussenumsatz der Gruppe bei. Das deutsche Verkaufstellennetzwerk zählt heute rund 400 Standorte und ist je zur Hälfte auf Kioskgeschäfte und auf Bahnhofsbuchhandel aufgeteilt. Die gestiegene Anzahl Verkaufspunkte macht Valora zu einem der grössten Kleinflächenhändler in Deutschland. In Luxemburg wurden die Strukturen weiter optimiert und das Sortiment erweitert. So wurde die Eigenmarke «ok.» ebenfalls an den betriebenen Kiosken in Luxemburg eingeführt und erfreut sich grosser Beliebtheit bei den Kunden.

Valora Services

Die Division Valora Services vermochte den Nettoerlös um 0.8 Prozent auf CHF 718 Mio. zu steigern. Unter Ausklammerung der Sammelbilder und

der negativen Währungseffekte resultierte ein Rückgang von 0.6 Prozent. Auf Stufe Betriebsergebnis erreichte die Division mit CHF 30 Mio. und einer EBIT-Marge von 4.2 Prozent (Vorjahr 2.3 Prozent) wieder den angestrebten Zielkorridor zwischen 4 und 5 Prozent. Speziell dazu beigetragen hat die Umsetzung der neuen Mediastrategie in der Schweiz. Die Straffung der Logistikprozesse sowie die Optimierung der Pressedistribution an Drittkunden trugen einen Hauptteil zum verbesserten Ergebnis in

DER NEUE STRATEGISCHE
ANSATZ IM PRESSE-
GESCHÄFT FAND BEI
DRITTKUNDEN EINE
POSITIVE RESONANZ UND
FÜHRTE ZU EINER EFFIZI-
ENTEREN UND QUALITATIV
VERBESSERTEN SERVICE-
LEISTUNG SEITENS
VALORA SERVICES.

der Division bei. Der neue strategische Ansatz im Pressegeschäft fand bei Drittkunden eine positive Resonanz und führte zu einer effizienteren und qualitativ verbesserten Serviceleistung seitens Valora. Um die äusserst engmaschige eigene Frühlogistik in der Schweiz noch besser auszulasten, werden künftig nicht benötigte Kapazitäten Drittkunden angeboten. Erste Gespräche fanden statt und zeigen, dass Bedarf an dieser Dienstleistung besteht. Die Ländergesellschaft Österreich zeigt stabile Nettoerlöse in einem anspruchsvollen Markt. Die strukturelle Reorganisation in Luxemburg ist abgeschlossen. Das Unternehmen ist nun bestens für die Zukunft gewappnet.

Valora Trade

Die Division Valora Trade verzeichnete in einem äusserst schwierigen Geschäftsjahr einen Nettoerlös von



Thomas Vollmoeller
CEO Valora



Lorenzo Trezzini
CFO Valora



Mount Everest

Basislager erreicht -
bereit zum Aufstieg



Tour de France

Erfolgreiche
Zusammenarbeit im Feld



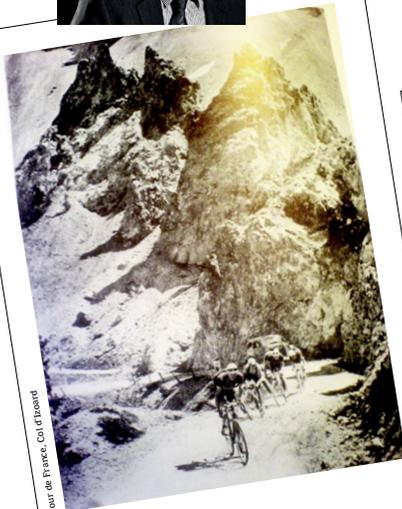
Andreas Berger
CEO Valora Retail



Alex Minder
CEO Valora Trade



Alexander Theobald
CEO Valora Services



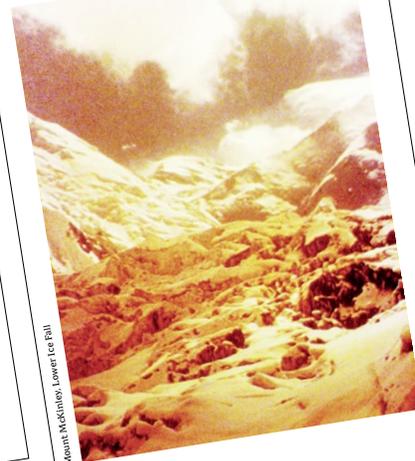
Tour de France, Col d'Isoard

Nächste Etappe
wird angepeilt



Mount McKinley, Korstens Hutte

Auf zu neuen
Expeditionen



Mount McKinley, Lower Ice Fall

Immer aufwärts,
dem Gipfel entgegen

CHF 722 Mio. Dies entspricht einem Rückgang von etwas mehr als 7 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf den bereits kommunizierten Abgang der beiden Principals Gille und Sørlandschips, herausfordernde Marktbedingungen sowie die negative Währungsentwicklung im europäischen Handelsraum zurückzuführen. Auf Ebene Betriebsergebnis erreichte die Division rund CHF 18 Mio. und damit eine EBIT-Marge von 2.5 Prozent. Das erreichte Resultat ist damit etwas tiefer als im Vorjahr (2.9 Prozent), liegt aber im Profitabilitätskorridor von 2 bis 3 Prozent. Die grössten Herausforderungen stellen sich in den Ländergesellschaften Norwegen und Deutschland. Mit der Übernahme des Kosmetikdistributors EMH im Herbst 2010 wurde in Norwegen bereits ein wichtiges Etappenziel erreicht, um den Nettoerlös und die Profitabilität künftig deutlich zu steigern. Die Integration der erworbenen Gesellschaft ist weit

VALORA KONNTE SICH
ALS GRUPPE IM MARKT
STÄRKER POSITIONIEREN
UND PROFILIEREN.
VALORA IST WIEDER
AUF DEM ERFOLGSPFAD.

fortgeschritten und entwickelt sich wie geplant. In Deutschland finden derzeit vielversprechende Gespräche mit möglichen neuen Principals statt.

2010 war gesamthaft betrachtet trotz grossen Währungsverwerfungen ein gutes Geschäftsjahr und forderte viel Engagement und Umsetzungskraft von allen ab. Der Einsatz hat sich jedoch gelohnt. Valora konnte sich als Gruppe im Markt stärker positionieren und profilieren. Wir sind wieder auf dem Erfolgspfad. Die herrschende Zuversicht fördert auch die Motivation bei

allen Mitarbeitenden, die sich als Teil der bisherigen Erfolgsstory zugehörig fühlen. Dies zeigt sich aus der aktuell durchgeführten Mitarbeiterbefragung, die zur Zeit ausgewertet wird. Gleichzeitig sind auch in der Kundenresonanz positive Signale ersichtlich, wie in einer intern durchgeführten Marktforschungsstudie aufgezeigt wurde.

Wir haben mit «Valora 4 Success» unsere Massnahmen innerhalb von zwei Jahren zu 80 Prozent abschliessen können. Die erfreulichen Resultate und der Umsetzungsgrad der Strategie bewogen den Verwaltungsrat und die Konzernleitung im Herbst 2010, den Blick, im übertragenen Sinne «aus dem Basislager in Richtung Aufstieg» zu richten. An einem Investoren- und Medientag Ende November wurde die erweiterte und ambitionierte Strategie «Valora 4 Growth» vorgestellt.

Neues Wachstum mit «Valora 4 Growth»

Valora ist heute fokussierter und dynamischer. Die Basisstrategie «Valora 4 Success» wurde rascher als erwartet umgesetzt. Die Profitabilität des Unternehmens verbesserte sich gewichtet jährlich um 12 Prozent. Auf dieser Basis soll «Valora 4 Growth» fortgesetzt und gleichzeitig um anorganisches Wachstum erweitert werden. Auf diesen beiden Pfeilern aufbauend wird zwischen 2011 und 2015 ein jährliches Wachstum auf Stufe Aussenumsatz von rund 10 Prozent und im Betriebsergebnis von rund 15 Prozent angestrebt. Anorganisch stellt die Strategie auf vier verschiedene Initiativen ab. Zum einen soll das Kiosknetzwerk in Deutschland von heute rund 200 Verkaufsstellen auf 1000 anwachsen. Zum anderen sollen ein bis zwei neue Travel-Retail Formate die bisherigen vier Konzepte erweitern. In der Division Trade wird das bestehende Portfolio um weitere wachsende Kategorien ergänzt und die geographische Ausdehnung in Richtung Osteuropa und Baltikum ausgedehnt. Nach erfolgreicher Umsetzung der Strategie ist das Ziel,

einen um 60 Prozent höheren Aussenumsatz und eine Verdoppelung des Betriebsergebnisses bis 2015 zu erreichen. Zudem wird das Unternehmen die Mehrheit der Nettoerlöse ausserhalb der Schweiz generieren und damit in Europa eine zunehmend wichtigere Stellung einnehmen. Die Details der auf Wachstum ausgelegten Strategie finden Sie ausführlich dargelegt auf den Folgeseiten in diesem Bericht.

Ausblick

Obwohl Valora im laufenden Geschäftsjahr von keinen Sondereffekten wie zum Beispiel einer Fussballweltmeisterschaft profitieren kann, erwarten wir eine grundsätzlich positive Entwicklung.

Valora blickt auf eine spannende und erfolgsversprechende Zukunft. Voraussetzung ist die weiterhin fokussierte und engagierte Arbeit von allen, um die identifizierten Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen. Die Ziele, die wir uns für die kommenden fünf Jahre gesetzt haben, sind ambitionös. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung sind jedoch überzeugt, das angestrebte profitable und nachhaltige Wachstum für das Unternehmen zu erreichen.



Thomas Vollmoeller
CEO

High- lights

Die Valora Gruppe konnte im Geschäftsjahr 2010 rund 80 Prozent ihres in 2008 lancierten Strategieprogramms «Valora 4 Success» erfolgreich abschliessen und hat damit eine deutliche Effizienzsteigerung und Profitabilitätsverbesserung erzielt. Damit ist der Turnaround des Unternehmens im Wesentlichen abgeschlossen. Die erfolgreich umgesetzten Massnahmen führten bei den vier Kerninitiativen Kerngeschäft, Wachstum, Effizienz und People zu beachtlichen Ergebnissen. Auf der bisherigen Strategie aufbauend, strebt Valora nun mit der erweiterten Wachstumsstrategie «Valora 4 Growth» eine bedeutende Zunahme des Nettoerlös und des Betriebsergebnisses an.

Kennzahlen

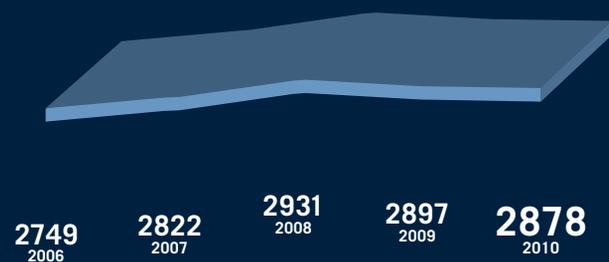
		31.12.2010 ¹⁾	31.12.2009 ¹⁾	31.12.2008 ¹⁾
Nettoerlös	Mio. CHF	2 877.7	2 897.0	2 931.1
Veränderung	%	- 0.7	- 1.2	+ 3.9
Betriebsergebnis vor Restrukturierungskosten	Mio. CHF	81.3	68.1	62.7
in % des Nettoerlös	%	2.8	2.4	2.1
Betriebsergebnis (EBIT)	Mio. CHF	81.3	68.1	37.6
in % des Nettoerlös	%	2.8	2.4	1.3
Reingewinn	Mio. CHF	61.7	53.0	24.7
Veränderung	%	+ 16.3	+ 115.0	- 46.3
in % des Nettoerlös	%	2.1	1.8	0.8
in % des Eigenkapitals	%	12.9	11.7	5.5
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben)				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	78.7	106.2	86.6
aus Investitionstätigkeit	Mio. CHF	- 70.2	- 60.2	90.1
Free Cashflow	Mio. CHF	8.5	46.0	176.7
aus Finanzierungstätigkeit	Mio. CHF	- 32.3	- 44.5	- 160.7
Gewinn je Aktie	CHF	22.35	18.94	7.74
Veränderung	%	+ 18.0	+ 144.7	- 45.0
Free Cashflow je Aktie	CHF	3.10	16.73	57.39
Veränderung	%	- 81.5	- 70.8	+ 160.2
Aktienkurs am 31.12.	CHF	326.25	255.00	154.00
Börsenkapitalisierung am 31.12.	Mio. CHF	898	701	433
Flüssige Mittel	Mio. CHF	130.5	161.6	158.4
Verzinsliches Fremdkapital	Mio. CHF	144.6	145.8	152.5
Eigenkapital	Mio. CHF	478.1	453.7	450.4
Bilanzsumme	Mio. CHF	1 096.1	1 099.0	1 060.0
Anzahl Mitarbeitende per 31.12.	FTE	6 455	6 522	6 692
Veränderung	%	- 1.0	- 2.5	+ 2.5
Nettoerlös pro MitarbeiterIn	CHF 000	446	444	438
Veränderung	%	+ 0.4	+ 1.4	+ 1.4
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 390	1 405	1 410
Umsatz pro Verkaufsstelle ²⁾	CHF 000	1 156	1 133	1 113
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		191	25	21

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung.

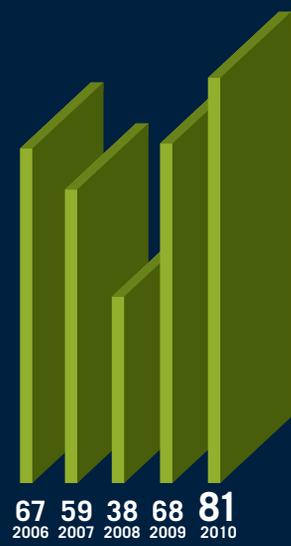
¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen (ohne Own Brands)

²⁾ Nur Umsatz der Division Valora Retail

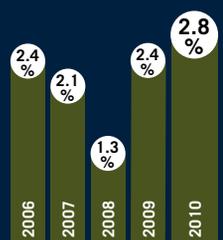
NETTOERLÖS
in Mio. CHF



BETRIEBSERGEBNIS
Gewinn vor Zinsen und Steuern in Mio. CHF



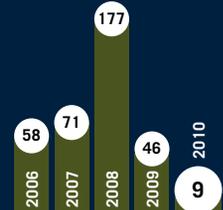
RETURN ON SALES
Betriebsergebnis in % des Nettoerlöses



VALORA VALUE ADDED
Operatives Ergebnis abzüglich der Kapitalkosten in Mio. CHF



FREE CASHFLOW
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit abzüglich Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeiten in Mio. CHF



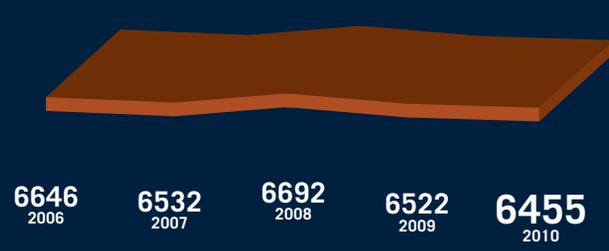
AKTIENKURS-ENTWICKLUNG
Januar - Dezember 2010



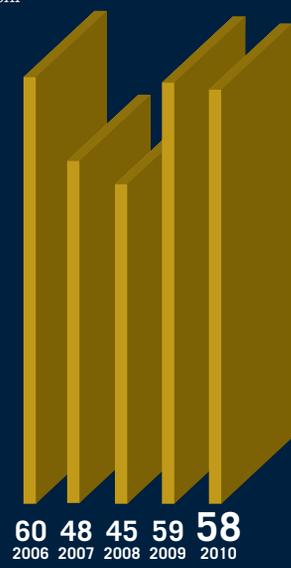
EPS
Gewinn pro Aktie unverwässert, in CHF



MITARBEITER
Personalbestand in Vollzeitstellen per 31.12.



INVESTITIONEN
in Mio. CHF



Die Werte stammen aus fortgeführten Geschäftsbereichen. 2008: Restated.

Unsere Divisionen

Als Einzelhandelsunternehmen betreibt Valora rund 1600 Verkaufsstellen, vertreibt über 6000 Presseerzeugnisse und unterstützt rund 250 Markenhersteller (Principals) mit umfassenden Dienstleistungen in neun europäischen Ländern.

valoraretail

KLAR POSITIONIERT

Valora Retail betreibt in der Schweiz, Deutschland und Luxemburg rund 1600 kleinflächige Ladenkonzepte an Hochfrequenzlagen. Als flächendeckende Marketing- und Distributionsorganisation bietet sie über 1 Mio. Kunden Presseerzeugnisse und Konsumprodukte des täglichen Lebens an. Valora Retail tritt heute mit vier klar positionierten Verkaufsformaten – k kiosk, avec., Press & Books/k presse + buch und Caffè Spettacolo – im Markt auf. Neue und erfolgreiche Sortimentsmodule wie ok.– oder zusätzliche Dienstleistungen wurden eingeführt und ausgebaut.

NETTOERLÖS NACH GESCHÄFTSFELDERN

in Mio. CHF	2010	2009
Kiosk Schweiz	922	960
P & B Schweiz	52	12
Gastronomie und Caffè Spettacolo	40	44
Convenience und Tamoil	203	174
Retail Deutschland	293	301
Retail Luxemburg	95	99
Sonstige	1	2
Total Valora Retail	1 606	1 592
VERKAUFSTELLEN NACH LÄNDERN		
Total Valora Retail (inkl. Franchisenehmer)	1 581	1 430
Schweiz (inkl. Franchisenehmer)	1 126	1 157
Deutschland (inkl. Franchisenehmer)	382	200
Luxemburg	73	73

valoraservices

INTERNATIONALE PRESSEKOMPETENZ

Valora Services verfügt über eine internationale Pressekompetenz. Mit einem effizienten Pressesteuerungssystem beliefert Valora Services sowohl eigene Retail-Verkaufsstellen wie auch Handelspartner in der Schweiz, Österreich und Luxemburg mit über 6000 Medienartikeln. Zudem werden Handelspartner in der Schweiz zusätzlich mit einer Produktpalette von Food-, Non-Food- und Tabakartikeln beliefert. Die Division Services hat im Laufe des Geschäftsjahres 2010 einen wichtigen Strategiewechsel eingeleitet, um dem allgemeinen Presse-rückgang entgegen zu wirken.

NETTOERLÖS NACH LÄNDERN

in Mio. CHF	2010	2009
Services Switzerland	504	497
Services Austria	158	150
Services Luxemburg	56	66
Total Valora Services	718	713

valoratrade

FÜHRENDER EUROPÄISCHER DISTRIBUTOR

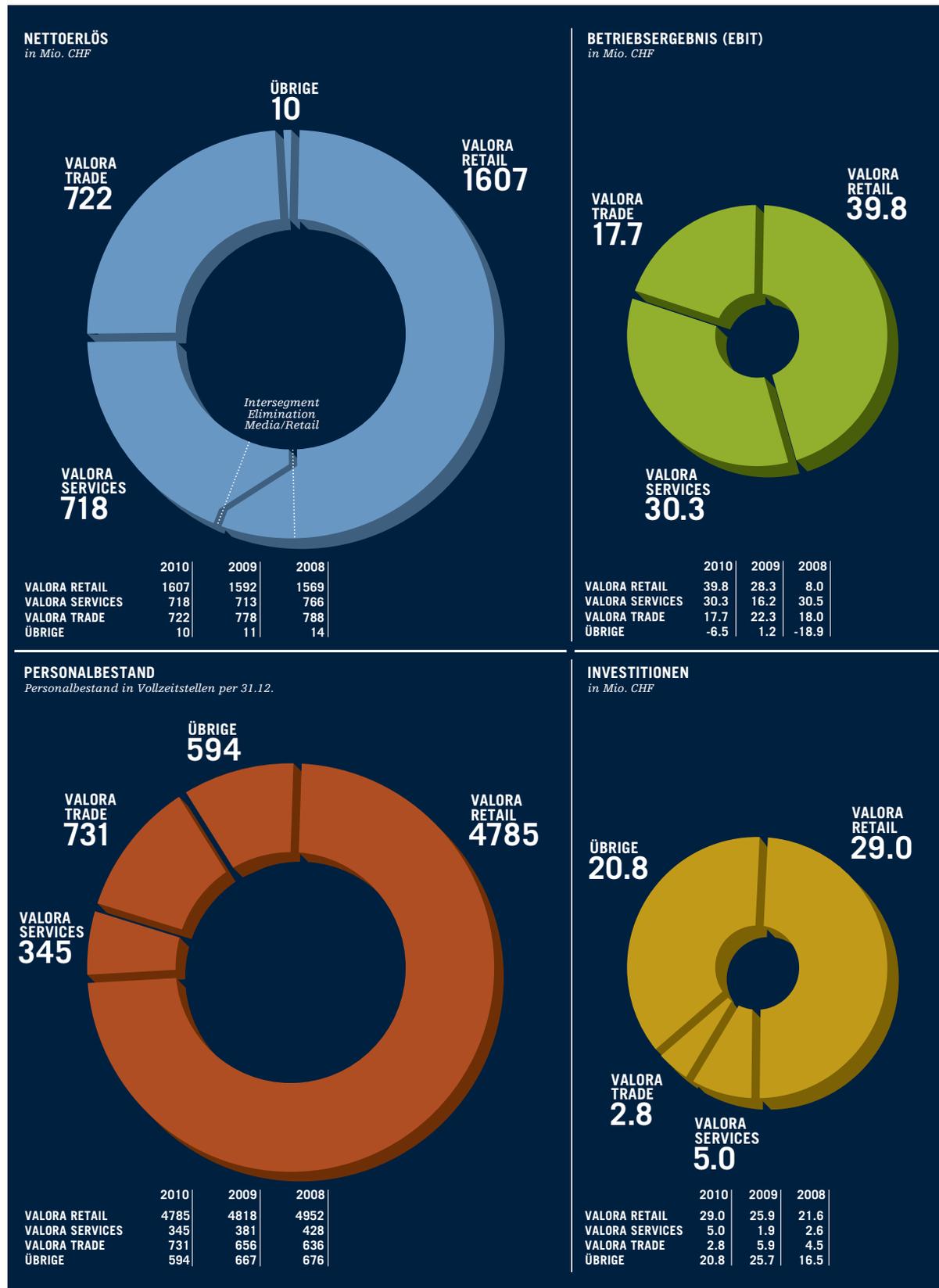
Valora Trade vertreibt als exklusiver Distributionspartner in acht europäischen Ländern Food- und Non-Food-Markenartikel an den organisierten und unabhängigen Einzelhandel und verschafft somit zahlreichen internationalen Herstellern namhafter Marken den Zugang zu mehr als 130 Millionen Konsumenten. Als wichtiger Partner unterstützt Valora Trade sowohl Hersteller als auch den Detailhandel mit spezialisierten Dienstleistungen und entwickelt in enger Zusammenarbeit wirksame und massgeschneiderte Lösungen für den nachhaltigen profitablen Auf- und Ausbau ihrer jeweiligen Marktposition.

NETTOERLÖS NACH GESCHÄFTSFELDERN

in Mio. CHF	2010*	2009*
Trade Switzerland	197	201
Trade Central Europe	48	70
Trade Nordic	477	507
Total Valora Trade	722	778

*aus fortgeführten Geschäftsbereichen

Übersicht Divisionen



Übrige: Darin sind die Konzernsupportfunktionen Finance, HR, Business Development, Legal Services und Communications sowie IT und die zentrale Logistikfunktion für Valora Retail Schweiz und Valora Media Schweiz zusammengefasst. Die Werte stammen aus fortgeführten Geschäftsbereichen. 2008: Restated.

Valora 4 Success

Ob Kerngeschäft, Wachstum, Effizienz oder People, die vier Hauptinitiativen der «Valora 4 Success»-Strategie haben ein Ziel: die Bedürfnisse von Millionen von Kunden und allen anderen Valora Stakeholder zu erkennen.

NEUE DIENSTLEISTUNGEN: @K KIOSK

Moderne Konsumenten wollen schnell und unkompliziert ihre Einkäufe an einem Ort tätigen. Valora hat diese Bedürfnisse erkannt und baut den kiosk immer weiter zum Dienstleistungszentrum aus, wie dies auch international vielfach zu beobachten ist. Neben den traditionellen Dienstleistungen Glücksspiele und Telefonkarten, bietet Valora ihren Kunden neu auch weltweite Geldtransferdienstleistungen in Kooperation mit MoneyGram, einem der führenden Anbieter von globalen Geldtransferdienstleistungen, innovative und exklusive Versicherungslösungen von Zurich und Reisen von Kuoni an.

Kerngeschäft

NEUE BETRIEBSFORMEN

2010 haben neun Mitarbeiterinnen ihre eigene kiosk-Verkaufsstelle übernommen und sich als Agenturleiterinnen selbständig gemacht. Valora fördert das Unternehmertum ihrer Mitarbeitenden und damit ihre Erfolgchancen.



NEUE PRODUKTE: OK.-ENERGYDRINK ÜBERTRUMPT ALLE – AUSBAU DER PRODUKTEPALETTE

Das erste Produkt – der ok.-Energy Drink – ist mit 25 Mio. verkauften Dosen im Jahr 2010 der erfolgreichste Eigenmarken-Energydrink in der Schweiz.

Nach der Einführung der Valora-Eigenmarke ok.- im Jahr 2009 wurde die Produktlinie auch im Berichtsjahr 2010 weiter ausgebaut. Rund 100 Artikel umfasst die Einstiegspreislinie aktuell. Im Dezember stieg Valora ins Mobilfunkgeschäft ein und bringt zusammen mit Orange ein PrePay-Angebot auf den Markt. Das ok.-mobile ist der Verkaufsschlager an den kiosk- und avec.-Verkaufsstellen der Schweiz. Wie bei allen Produkten der Valora-Eigenmarke ok.- steht die Einfachheit und ein attraktiver Preis im Vordergrund.

MARKTANTEILS- GEWINN BEI TABAK

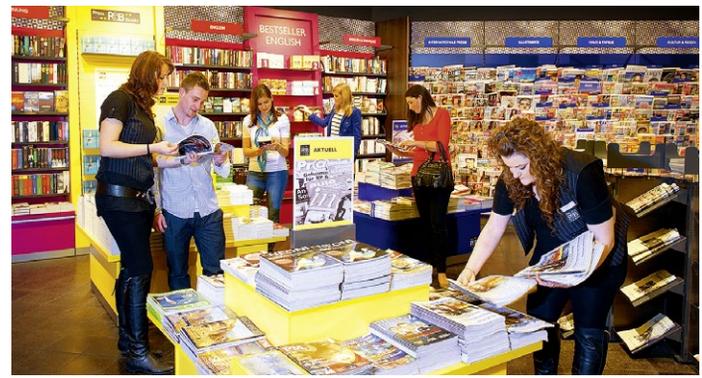
Das Marktvolumen bei Tabak in der Schweiz war über die letzten Jahre stetig rückläufig, Valora blieb jedoch praktisch stabil und verzeichnete im Berichtsjahr 2010 einen Marktanteilsgewinn von 1.3%. Zudem bietet Valora als erster Detailhändler in der Schweiz flächendeckend die neuste elektronische Zigarette SuperSmoker an, eine Alternative zu den Zigaretten.

NEUE TECHNOLOGIE

Ende 2010 verfügten alle kiosk-, avec.- und Press & Books-Verkaufsstellen in der Schweiz über die modernsten Zahlterminals im Schweizer Detailhandel. Diese neueste Generation Zahlterminals ist bereits für das kontaktlose Bezahlen ausgerüstet. Dadurch muss der Kunde die Karte, die mit

einem kontaktlos-Chip versehen ist, bei Einkäufen bis CHF 40 nicht mehr in den Zahlterminal einführen und den Pin eintippen, sondern hält die Karte lediglich auf das Display. Diese Effizienzsteigerung beim Zahlvorgang freut sowohl Kunden wie auch Mitarbeitende.

Wachstum



PRESS & BOOKS –

EINE KLEINE WACHSTUMSPERLE

Ende 2010 zählt das Press & Books-Format in der Schweiz bereits 10 Shops und zwei in Deutschland. Das in 2009 lancierte neue Format ist auf Erfolg- und Wachstumskurs. Das Grundkonzept – die erfolgreiche Kombination von Presse, Buch und Kioskartikeln – hat sich bewährt. In den nächsten Jahren soll das Format auf 50 Shops ausgebaut werden.

FÖRDERUNG DES PRESSE- ABSATZES

Die Division Valora Services steht vor grossen Herausforderungen. Die zunehmende Digitalisierung der Medien setzt den Absatz von Zeitungen und Zeitschriften unter Druck. Aus diesem Grund hat Valora Services in 2010 einen Strategiewechsel eingeleitet. Er hat zum Ziel, die Sortimentsgestaltung noch mehr auf den Konsumenten zu fokussieren und damit den Presseabsatz zu fördern. Neben erfolgreich verlaufenen Tests an eigenen Verkaufsstellen wurde zudem in Zusammenarbeit mit einem grossen Drittkunden in der Schweiz ein Projekt lanciert. An diversen Verkaufsstellen wurden die Sortimente überarbeitet, neue Warenträger aufgebaut und Promotionsgefässe installiert.

GEWINNUNG NEUER PRINCIPALS

Auch im Berichtsjahr 2010 setzte Valora Trade auf die Gewinnung neuer Principals. Diesbezüglich waren alle Ländergesellschaften erfolgreich. Von italienischem Gebäck über amerikanische Eiscrème, Süsigkeiten oder Babyprodukte – die Produkt- und Kategorienvielfalt in den einzelnen Gesellschaften wächst stetig. Die Erschliessung weiterer Sortimentskategorien ist ein wichtiges Element für zukünftiges Wachstum. Ein gutes Beispiel dafür ist die Akquisition des grössten Kosmetikdistributors in Norwegen Engelskjøn Marwell Hauge AS (EMH).

AVEC.

Das Format avec. entwickelt sich weiter. Valora führt nun rund 100 avec.-Shops als Eigenstellen und im Franchising-System. Die Kombination Gastronomie – Supermarkt hat sich bewährt und die eigene Preiseinstiegsmarke ok.- bildet einen wichtigen Bestandteil des Sortiments. Mit Tamoil konnte im Berichtsjahr 2010 ein Rahmenvertrag unterzeichnet werden, daraus resultierte bereits ein Umbau von 16 Tamoil-Tankstellen-Shops zu avec.-Shops. Das Ladenkonzept wurde aufgerichtet und wird in 2011 in einem neuen «Look» erscheinen.

REIBUNGSLOSE INTEGRATION DER TABACON VERKAUFSSTELLEN

Am 1. Oktober 2010 wuchs die Valora Deutschland-Familie um ein weiteres Mitglied: Mit der erfolgreichen Akquisition der tabacon Franchise GmbH & Co. KG etabliert sich Valora Retail am deutschen Kioskmarkt. Damit verdoppelt die Ländergesellschaft das Filialnetz auf fast 400 Standorte.

Effizienz

ZENTRALISIERUNG DER IT-SYSTEME

Die Zentralisierung der IT-Systeme schreitet plangemäss voran. Pro Geschäftsbereich wurden Zielsysteme definiert, die in den letzten Monaten als zentrale Plattformen realisiert wurden. Die zentrale IT-Plattform für Retail besteht bereits in der Schweiz und wird in 2011 auch in Luxemburg ausgerollt. Die IT-Plattform für Valora-Trade wurde in Skandinavien Ende 2010 vollständig eingeführt und wird ab 2011 in der DACH-Region sukzessive ausgerollt. Auch im Bereich Valora Services wurde mit Luxemburg in 2010 das erste Land auf die zentrale Services-Plattform integriert.

Um sich in Zukunft noch weiter auf die Kernprozesse fokussieren zu können und die Wachstumsstrategie «Valora 4 Growth» optimal zu unterstützen, prüft Corporate Information Systems aktuell Outsourcing-Optionen für den Betrieb von Rechenzentrum und Kommunikations-Services bei einem externen Provider.

VALORA INVESTIERT IN DEN STANDORT LUXEMBURG UND MODERNISIERT SEINE STRUKTUREN

Valora Services Luxembourg (die ehemalige «MPK – Messageries Paul Kraus») wurde seit der Akquisition durch Valora vor einigen Jahren als eigenständige, dezentrale Einheit fortgeführt. Neu hat Valora in Luxemburg veraltete Prozesse und Systeme vollständig modernisiert und auf den Valora-Standard überführt. Dadurch können Synergien innerhalb der Valora-Gruppe genutzt werden. So wurde unter anderem das Rechnungswesen komplett nach Mutterz verlagert und die gesamte Logistik-Infrastruktur an die Anforderungen der neuen Prozesse und Systeme angepasst.



EFFIZIENTE UNTERNEHMENS- STEUERUNG

In einem Handelsunternehmen wie Valora mit ihren diversen Bereichen, sind eine Grosszahl an Zahlen und Daten vorhanden. Das Projekt VALIS, welches Ende 2009 lanciert wurde, hat zum Ziel, alle steuerungsrelevanten Informationen in einem gemeinsamen Informationssystem zur Verfügung zu stellen und so die Kompetenz von Valora als Handelsunternehmen weiter zu steigern. Nach der Lancierung erster Management-Reports werden nun laufend weitere Online-Analysertools realisiert.

LOGISTIKKOSTEN GESENKT

In der Schweiz wurden die Transportwege vom Logistikcenter Egerkingen zu den Verkaufsstellen harmonisiert. Der Bestell-Lieferrhythmus wird verstärkt auf die Lagerverhältnisse der avec-, kiosk- und Press & Books-Filialen abgestimmt. Damit werden pro Jahr rund CHF 2.8 Mio. eingespart und die gefahrenen Kilometer haben sich seit der Einführung im Sommer um rund 30% reduziert. Im Rahmen der «Valora 4 Success»-Initiative Zentralisierung Einkauf Nichthandelsware konnten zudem die Anzahl Logistikdienstleister für «Inbound-Logistik» bei Valora Trade Nordic von 13 auf 5 reduziert und damit die Kosten um 13% gesenkt werden.

People

MARKT- UND KONSUMENTENWISSEN

Valora hat in den letzten zwei Jahren vermehrt in die Konsumenten- und Marktforschung investiert und führt in regelmässigen Abständen, differenzierte Analysen, Mystery Shopping und Kundenumfragen durch. Das primäre Ziel des monatlich erscheinenden «Market & Consumer Intelligence Report» ist das Benchmarking von Valora Services, Retail und Trade gegenüber dem Markt. Neben internationalen Marktdaten werden im MCI Report zusätzlich neueste Erkenntnisse und Resultate im Bereich Konsumenten-

verhalten sowie Marktforschung publiziert. Das Mystery Shopping, das in Zusammenarbeit mit einer Partnerfirma durchgeführt wird, ist ein gutes Instrument, um die Qualität der Promotionen, die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften, aber auch die Freundlichkeit der Mitarbeitenden zu messen und wo nötig schnell anzupassen. Zusätzlich liefert das professionalisierte Beschwerdemanagement, aber auch die in 2010 lancierte ok.– Facebook-Seite wertvolle und direkte Kundenrückmeldungen.

TALENT MANAGEMENT

Valora hat in 2010 ihren Talent Management Prozess überarbeitet. Ziel ist die Einführung von transparenten und systematischen Prozessen zur Talentidentifikation und Talententwicklung und damit eine zielgerichtete und zukunftsorientierte Nachfolgeplanung konzernweit. Die Identifikation von Schlüsselpositionen und geeigneter Nachfolgekandidaten ist dabei Teil des Prozesses.

UNTER DEN TOP 20

Die in 2010 lancierte ok.– Facebookseite gehört mit ihren aktuell rund 40000 Fans zu den 20 wichtigsten Social Media Aktivitäten in der Schweiz.

Quelle: Swiss Social Media Survey

VERKAUFSPERSONAL GESCHULT

Geschulte Mitarbeitende sichern den Erfolg des Unternehmens. Valora Retail Schweiz intensiviert die Aus- und Weiterbildung für Verkaufsmitarbeitende. Im Berichtsjahr 2010 fanden an 170 Tagen Schulungen für rund 1100 Verkaufsmitarbeitende in der Schweiz statt. Neben den Basiskursen für neue Mitarbeitende, in denen unter anderem das Thema Jugendschutz bei Tabak und Alkoholverkäufen ein wichtiges Thema ist, bietet Valora auch eine gezielte Weiterbildung für GeschäftsführerInnen an. In dieser Weiterbildung wird vor allem auf Themen wie Mitarbeiterführung, Kommunika-

tion und Personalfragen fokussiert. In 2010 haben 84 Mitarbeitende die Ausbildung zur dipl. Geschäftsführerin Valora Retail erfolgreich absolviert. In 2011 geht Valora neue Wege in der Mitarbeiterschulung. Neben den Präsenztrainings setzt Valora neu auch auf die Methode des eLearnings (elektronische Lerninhalte). Durch das individuelle und flexible Lernen am Computer kann eine grössere Gruppe von Mitarbeitenden professionell und in kürzerer Zeit zu diversen Themen geschult werden.



Konzernstruktur 2011

(Stand 25.3.2011)

DIVISIONEN	SUPPORTDIVISIONEN	STAB	KONZERNLEITUNG	VERWALTUNGSRAT
VALORA RETAIL <hr/> Andreas Berger CEO Valora Retail <hr/> Andreas Berger Valora Retail Switzerland Mathias Gehle/ Lars Bauer Valora Retail Germany Lars Bauer Valora Retail Luxembourg <hr/> <i>Verkaufsformate</i> Patrick Stäuble k kiosk Pascal Le Pellec avec. Hanspeter Büchler P&B Thomas Haupt Caffè Spettacolo	FINANCE <hr/> Lorenzo Trezzini CFO <hr/> INFORMATIK <hr/> Markus Guggenbühler CIO	CORPORATE HUMAN RESOURCES <hr/> Susanne Berger <hr/> CORPORATE COMMUNICATIONS & STRATEGIC BRANDING <hr/> Stefania Misteli <hr/> CORPORATE BUSINESS DEVELOPMENT <hr/> Thomas Eisele <hr/> CORPORATE LEGAL SERVICES <hr/> Adriano Margiotta General Counsel	KONZERNLEITUNG <hr/> Thomas Vollmoeller CEO Lorenzo Trezzini CFO Andreas Berger CEO Valora Retail Alex Minder CEO Valora Trade Alexander Theobald CEO Valora Services <hr/> <i>Erweiterte Konzernleitung</i> Markus Guggenbühler CIO	VERWALTUNGSRAT <hr/> Rolando Benedick Präsident Markus Fiechter Vizepräsident Franz Julen Conrad Löffel Bernhard Heusler <hr/> <i>Audit Committee</i> Conrad Löffel Vorsitzender Bernhard Heusler Rolando Benedick <hr/> <i>Nomination and Com- pensation Committee</i> Franz Julen Vorsitzender Markus Fiechter Rolando Benedick
VALORA SERVICES <hr/> Alexander Theobald CEO Valora Services <hr/> Andreas Balazs Valora Services Switzerland Robert Gehmacher Valora Services Austria Nicole Mrotzek Valora Services Luxembourg				
VALORA TRADE <hr/> Alex Minder CEO Valora Trade <hr/> John-Peter Strebel Valora Trade Switzerland Carsten Ørnbo Valora Trade Nordic Christine Schönowitz (bis 31.5.2011) Claus Holzleitner (ab 1.6.2011) Valora Trade Austria Heiner Kuroczik Valora Trade Germany				

Strategie

Mit der Umsetzung von «Valora 4 Success» hat die Valora Gruppe konsequent und erfolgreich am Turn-around gearbeitet und eine deutliche Profitabilitätssteigerung erlangt. Auf dieser Grundlage aufbauend erweitert Valora die Strategie nun mit «Valora 4 Growth».

Märkte Trends Marken

Nach Jahren der Diversifizierung versteht sich Valora heute als fokussiertes Retail- und Handelsunternehmen. In der Schweiz und in Luxemburg ist Valora Retail Marktführerin im kleinflächigen Einzelhandel. In Deutschland hat Valora Retail eine starke Positionierung im Non Travel Retail Bereich und ist Marktführerin im Bahnhofsbuchhandel. Valora Services gilt als wichtige Geschäftspartnerin der Verlage beim Vertrieb von Presseprodukten in der Schweiz, in Luxemburg und Österreich. Valora Trade ist der führende Distributor von Konsumgütern namhafter Marken für Food und Non Foodprodukte in acht Ländern Europas.

MÄRKTE

Valora ist ausnahmslos in Konsumentenmärkten mit hohen Absatzpotenzialen angesiedelt. Der Fokus liegt auf europäischen Ländern, die sich im Laufe der Jahre mit dem Lebensstil moderner, mobiler Kunden entwickelt haben.

Die Aktivitäten finden vorwiegend in gesättigten Märkten statt. Gleichzeitig ist Valora in ihren Kernmärkten mit neuen Herausforderungen konfrontiert. So erfordern zum Beispiel der Rückgang der gedruckten Presse oder des Tabakkonsums neue innovative Angebote, die über das hervorragende Standortnetzwerk Millionen Kunden täglich ansprechen könnten.

Die heutigen Märkte wandeln sich fortlaufend. Sie werden von den rasanten Fortschritten der Technologie, der Globalisierung, der demografischen Entwicklung sowie gesellschaftlichen Veränderungen, der Entkoppelung von Traditionen und neuen sozialen Differenzierungen aber auch von

Umwelteinflüssen geprägt. Es gilt, diese Veränderungen bewusst zu gestalten, statt als gegeben hinzunehmen. Daraus entstehen neue Chancen für den Handel. Zudem wird in Europa im Retail- und Tradegeschäft mit weiteren Marktkonsolidierungen gerechnet – ein optimaler Zeitpunkt für Valora, um die eigene Position auszubauen und zu festigen.

Deutschland hat zum Beispiel den grössten, fragmentierten Kioskmarkt in Europa und eröffnet für Valora Retail spannende Wachstumsmöglichkeiten. Die baltischen Staaten bieten neue Opportunitäten, um das bestehende Portfolio von Valora Trade zu erweitern. Wirtschaftlich hochentwickelte und vermeintlich gesättigte Märkte wie in Skandinavien bieten Valora eine unverändert attraktive Gelegenheit, Wachstum in neuen Segmenten wie Körperpflege, Gesundheit, Wohlbefinden sowie anderen Luxusbereichen zu erlangen.

MARKEN

«VALORA – FOR A FAST MOVING WORLD»

B2C

Hat man in der Vergangenheit versucht, in vielen Geschäftsbereichen tätig zu sein, konzentriert sich Valora heute auf das Wesentliche: Stärkung der eigenen Kompetenzen und Kundenfokus. Das ist insbesondere wichtig, weil sich das Konsumverhalten der Kunden permanent verändert.

Valora Retail zeichnet sich heute mit klar positionierten Marken sowie standort- und kundenspezifisch ausgerichtete Sortimenten aus. Gerade Marken sind angesichts unzähliger Alternativen ein wichtiger Wegweiser für Käufer und Entscheidungsträger. Mit einer klaren Positionierung hat Valora das Profil ihrer Marken weiter geschärft.

B2C

kiosk



«Gönn dir was»
Die Oase für
kleine Alltagsünden

B2C

avec.



«C'est la vie»
Der erfrischendste Convenience-
Retailer der Schweiz.

B2C

Press
P&B
Books



«Gedanken auf Reisen»
Der Spezialist für gelesene
Vielfalt

TRENDS

DEMOGRAPHISCHE ENTWICKLUNG

Die heute zum Teil globalen Handelsmärkte werden stark von gesellschaftlichen Tendenzen geprägt. So erzeugen demografische Umbrüche, wie beispielsweise die zunehmende Anzahl Menschen im besten Alter (Best Ager), die sich das Leben so angenehm wie möglich machen wollen, aber dabei auf gar keinen Fall wie Senioren behandelt werden wollen, neue Ansprüche. Service, Sicherheit und

Qualität spielen dabei eine grosse Rolle. Die grosse Anzahl Frauen, die gut ausgebildet über immer mehr Einkommen und Unabhängigkeit verfügen, setzen ebenfalls neue Massstäbe und Ansprüche. Aber auch Einwanderer, Menschen unterschiedlicher Kulturen, beleben die Märkte in Valora's Tätigkeitsgebiet. Sie bieten mehr Optionen, Nischen und Chancen.

MOBILITÄT

Die erhöhte Mobilität der Menschen und die entsprechende Steigerung des Verkehrsaufkommens sind klare Zeichen unserer modernen, urbanen Zeit. Die Schweizer Bundesbahnen wiesen in den vergangenen Jahren zum Teil zweistellige Passagier-Zuwachsraten aus. Bahnhöfe und Flughäfen bieten zunehmend vielfältige Shoppingmöglichkeiten und Servicecenter an. Wenn früher Konsu-

menten weite Strecken zurücklegten, um einkaufen zu können, tätigen sie dies heute vermehrt unterwegs, überall wo es bequem, rasch und einfach möglich ist. Familien, Berufstätige, Singles, Pendler sind stellvertretend für eine Gesellschaft, die Vieles unter einen Hut bringen und gleichzeitig maximale Privatzeit gewinnen will.

URBANITÄT

Die Zukunft der Menschen liegt in den Städten. Laut UNO werden in 2050 mehr als drei Viertel der Weltbevölkerung in Metropolen leben. Heute sind es rund 50 Prozent. Dadurch wird sich das städtische Leben verändern. Urbane Strukturen ermöglichen es Men-

schen, schneller voneinander zu lernen. Sie sind vor allem für diejenigen, die darauf angewiesen sind, Verbindungen und Innovationen herzustellen – wie beispielsweise Händler – der ideale soziale Schmelztiegel.

ZUNEHMENDE TECHNOLOGISIERUNG

Die optimale Nutzung der technologischen Möglichkeiten haben für den Einzelhandel ausserordentliche Bedeutung, um Effizienz- und Produktivitätssteigerung zu generieren. Wurde früher die Verfügbarkeit der Güter in einfacheren Belieferungsketten sichergestellt, sind heute standardisierte und moderne Logistik- und IT-Systeme eine Grundvorausset-

zung für Geschäftserfolg. Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, im Bereich der Steuerungsprozesse nicht auf dem neusten Stand zu sein. Valora hat viel investiert, um die Logistik zu modernisieren, die IT in der Schweiz zu zentralisieren, aber auch die Trade-Plattformen in Skandinavien weiter auszubauen.

VERNETZTE KOMMUNIKATION

Moderne Menschen setzen auf neue Kommunikationsmedien. So vernetzen sie sich über «Social Media», tauschen sich in Blogs über trendige Produkte aus, laden mobile Apps herunter, sind mit Location-Based-Services (z.B. Foursquare) zu erreichen oder twittern «der ganzen Welt» ihr Befinden. Der Einzug des iPads – bis Anfang Februar 2011 wurden weltweit etwa 15 Millionen Stück abgesetzt – wird das Konsum- und Leseverhalten vor allem von

jungen Menschen beeinflussen. Mit der unmittelbaren Verbreitung von Informationen, persönlichen Empfehlungen und Abneigungen zu Produkten und Dienstleistungen kann der Konsument heute sein Konsumverhalten und seine Befindlichkeit rasch ändern und die Meinung anderer Menschen entsprechend beeinflussen. Statt streng sachlich entscheidenden Konsumenten heute zunehmend emotional.

INSTANTGENUSS UND ALLTAGSRITUALE

Genuss wird oftmals kombiniert mit weiteren erstrebenswerten positiven Attributen wie Lebensfreude, Vitalität, Optimismus, Kreativität, Glücksgefühl. Das menschliche Streben nach diesen Eigenschaften spielt im heutigen Umfeld eine wichtige und tragende Rolle. Die Flucht aus der Alltagshektik, sich eine kleine

Pause gönnen und dabei einen Instantgenuss zu erleben sind bezeichnend für das Bedürfnis unserer Gesellschaft. Ein schneller und einfacher Zugang zu kleinen Alltagsfreuden ist auch eine Form und Möglichkeit, um Genuss zu erleben und gehört nicht selten zu einem Alltagsritual.

MARKEN

«VALORA – FOR A FAST MOVING WORLD»

B2C



«Il vero espresso»
Die typische
Caffè-Bar-Italianità

B2C

ok.-



Nützliche Produkte und
Dienstleistungen, die den
Alltag bereichern

B2B

valora services



«Für ein qualitatives
und quantitatives Wachstum
im Pressegeschäft»

B2B

valora trade



«Führender paneuropäischer
Distributor für Fast Moving
Consumer Goods»

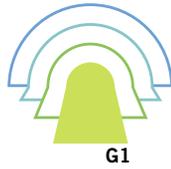
Vision

Mit den hervorragend positionierten Teilbereichen Retail / Services und Trade entwickelt sich Valora zu einem der europaweit führenden Handelsunternehmen. Ein nachhaltig profitables organisches und anorganisches Wachstum steigert die Zufriedenheit aller Stakeholder und fördert die Motivation der Mitarbeitenden.

Valora steht heute gefestigt und mit ausgezeichneten Zukunftsperspektiven da. Es ist nun an der Zeit, durch profitables Wachstum Mehrwert für alle Stakeholder zu schaffen.

Strategie- programm

Valora ist seit 2008 wesentlich effizienter und professioneller geworden. Das Unternehmen als Ganzes und die einzelnen Divisionen haben an Profil und Dynamik gewonnen. Diese Entwicklung wollen wir weiter fördern und zusätzliche Wertschöpfung schaffen. Ziel ist es, das Betriebsergebnis bis 2015 zu verdoppeln.



G1

ORGANISCHES MARGENWACHSTUM

Die Basis für den künftigen Erfolg der Valora ist die Erhöhung der Profitabilität um 0.2 Prozentpunkte pro Jahr. Dies durch weitere Optimierungen und Effizienzgewinne.



G2

ORGANISCHES UMSATZWACHSTUM

Durch Ausbau der heutigen Kernaktivitäten strebt Valora bei vergleichbarer Basis ein jährliches Umsatzwachstum von rund zwei Prozent an.



G3

ANORGANISCHES WACHSTUM RETAIL/SERVICES

Valora soll in ausgewählten Ländern Europas bestehende sowie neue kleinformige Retail-Konzepte erfolgreich expandieren mit dem Ziel, ein führender europäischer Micro-Retailer zu werden.

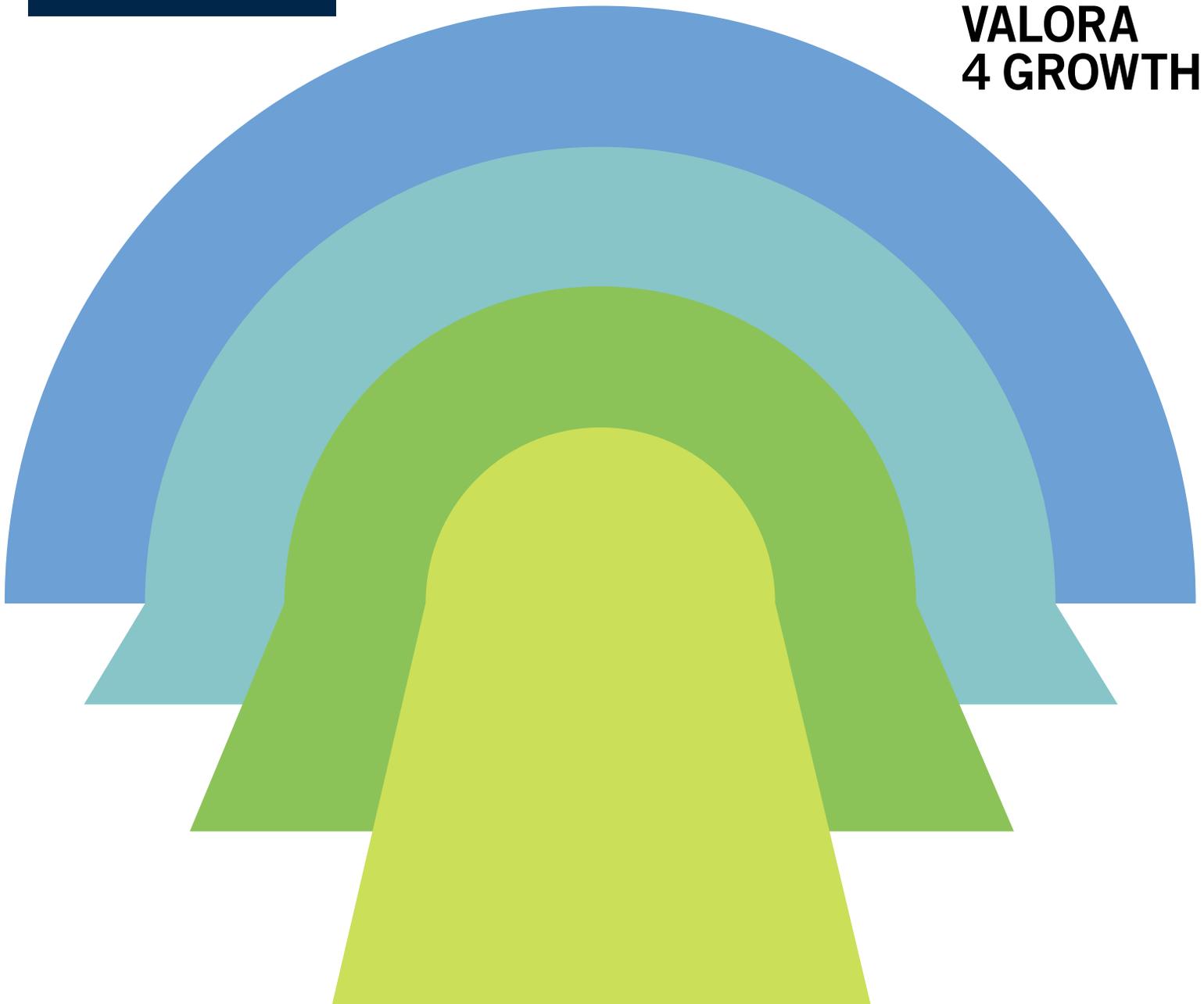


G4

ANORGANISCHES WACHSTUM TRADE

Mit der Erweiterung der Sortimentskategorien und der Erhöhung der Marktpräsenz in weitere europäische Länder soll Valora Trade zum paneuropäischen Distributor für starke Markenprodukte werden.

VALORA 4 GROWTH







«Wachstum bedingt
Bewegung und
Bewegung Wachstum.»

Ulrich Wiegand-Laster

G1



G1 ORGANISCHES MARGEN- WACHSTUM

Die Wachstumsinitiative «G1 – Organisches Margenwachstum» betrifft zur Hauptsache die Divisionen Retail und Services. Mit verschiedenen Massnahmen soll die Betriebsergebnismarge jährlich um 0.2 Prozentpunkte erhöht und bis 2015 ein zusätzliches Betriebsergebnis von rund CHF 15 Millionen erwirtschaftet werden.

Die Divisionen Retail und Services sind aufgrund ihres Basissortiments – die Presseprodukte – eng miteinander verflochten und ergänzen sich gegenseitig in der Wertschöpfungskette. Das dichte und ausgedehnte Verkaufstellennetz sowie die grosse Kompetenz in der Pressedistribution ermöglichen es, die Kundenbedürfnisse täglich effizient und permanent abzudecken. Gleichzeitig können neue Marktentwicklungen erkannt und aufkommende Kundenbedürfnissen rasch erfüllt werden.

Das Strategieprogramm «Valora 4 Success» hat wichtige und richtige Schritte eingeleitet, um im Bereich Retail die Profitabilität zu erhöhen. Vor allem wurde grosses Augenmerk auf die Betriebsorganisation in der Schweiz mit ihren über 1000 Verkaufspunkten gesetzt. Eine weitere wichtige Massnahme ist die Effizienzsteigerung bei der Presselogistik mit positiven Auswirkungen auf die Kostenbasis. Das bisher Erreichte bestätigt den eingeschlagenen Weg. Diesen gilt es nun, mit dem Strategieprogramm «Valora 4 Growth» auszubauen, um das angestrebte Margenwachstum zu erreichen.

PROFITABILITÄT BEI KIOSK SCHWEIZ VERBESSERN – Um die Rentabilität der Retailorganisation in der Schweiz nachhaltig zu verbessern, werden verschiedene Massnahmen in 2011 verfolgt.

Ein sehr wichtiges Projekt ist dabei das Agenturmodell beim Format kiosk. Erste Tests zeigten vielversprechende Resultate auf der Umsatz- wie auch Kostenseite. Bis Ende 2010 übernahmen neun Agenturleiterinnen und Agenturleiter ihre Verkaufsstelle. In 2011 soll das Agenturnetzwerk auf rund 100 Verkaufspunkte ausgebaut werden. Mittelfristig sollen rund 30% oder rund 300 Verkaufsstellen des heutigen Kiosk-Netzwerks als Agenturen geführt werden.

Als weitere Initiative werden die Promotionen in den Verkaufspunkten deutlich ausgebaut und professionalisiert. Das vorhandene Standortnetzwerk eignet sich bestens als Marketingkanal, um Verkaufsflächen und Promotionen von Produkten anzubieten. Der Einsatz neuer Technologien und standardisierter Systeme erweitern diese Möglichkeiten zusätzlich.

Die Zentralisierung des Einkaufs von Nicht-Handelsware erhöht durch die entsprechende Bündelung das Einkaufsvolumen und trägt damit zu einer wesentlichen Kostensenkung bei.

PROFITABILITÄTSNIVEAU BEI VALORA SERVICES HALTEN – Der Bereich Presse (Tageszeitungen und Magazine) ist in den letzten Jahren, bedingt durch die zunehmende Digitalisierung der Medien, weiterhin rückläufig. Als einer der wichtigsten Pressegrosshändler in der Schweiz, Österreich und Luxemburg spürt auch Valora diese Veränderungen deutlich. Die Entwicklung der letzten zehn Jahre zeigt einen Rückgang der Presseumsätze von insgesamt rund 3–4% jährlich. Dabei schrumpft der Tageszeitungsmarkt mit über 5% am deutlichsten. Im Gegensatz dazu

weisen die Magazine allgemein mit 1–2% einen moderateren Rückgang auf, auch weil einzelne Segmente stabil oder sogar wachsend sind (Frauen, Glamour, Hobby).

Aufgrund dieser Ausgangslage gilt es, die Kostenstrukturen innerhalb der Division Services anzupassen und gleichzeitig die Prozesse zu verbessern. Logistikkosten werden optimiert, administrative Funktionen in den drei Märkten Schweiz, Österreich und Luxemburg länderübergreifend zentralisiert und damit Effizienz gesteigert. Mit diesen Massnahmen soll der um etwa CHF 10 Millionen gegenläufige Markt kompensiert und das Profitabilitätsniveau gehalten werden.

Fazit
Zusammengefasst erwartet Valora aus den beschriebenen Massnahmen ein zusätzliches Betriebsergebnis (EBIT) in der Grössenordnung von CHF 15 Millionen.

G1 Organisches Margenwachstum

DAS AGENTUR- SYSTEM – MEHR ERFOLG FÜR ALLE BETEILIGTEN



Valora betreibt in der Schweiz rund 1000 k kiosk-Verkaufsstellen und führt diese fast ausnahmslos selbst im Filialbetrieb. Nationale und internationale Mitbewerber führen im Gegensatz dazu seit geraumer Zeit erfolgreich einen Teil ihres Verkaufsstellennetzes mittels anderen Betriebsmodellen. Ein erfolgsversprechendes Konzept ist dabei das Agenturmodell.

Im März 2010 startete Valora die ersten Agentur-Teststores in der Schweiz. Ziel war es, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern und weiter zu entwickeln. Motivierte Mitarbeitende sind einfallreich und setzen mit Begeisterung neue Ideen um. Unternehmer packen an, wenn es Dinge zu verbessern gibt. Sie übernehmen Verantwortung für die eigenen Mitarbeitenden und für ihr eigenes Handeln. Damit tragen sie wesentlich dazu bei, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung zu erhöhen und ihren Geschäftserfolg positiv zu beeinflussen.

Bereits nach kurzer Zeit schlugen sich die angestrebten Ziele in den Zahlen der Test-Verkaufsstellen nieder. Der Umsatz konnte um mehr als fünf Prozent gesteigert werden. Gleichzeitig wurde die Personaleinsatzplanung den standortbezogenen Bedürfnissen angepasst und verbessert. Die neuen Agenturleiterinnen schätzen neben dem finanziellen Erfolg auch die Freiheit, die Verkaufsstelle nun als eigener Chef und Unternehmerin zu führen. Sie sind überzeugt, den richtigen Schritt für die Zukunft getan zu haben. Aufbauend auf dem Erfolg in der Pilotphase sowie auf der Erfahrung im Betrieb von Agenturen in Luxemburg, hat sich Valora zum Ziel gesetzt, bis 2015 rund ein Drittel ihrer Schweizer Verkaufsstellen in Agenturen umzuwandeln.

INTERVIEW SVETLA VIDENOVA
Erste Agenturleiterin k kiosk Schweiz,
Affoltern bei Zürich

WAS HAT SIE BESONDERS ERMUTIGT, EINE EIGENE AGENTUR ZU FÜHREN? *Es hat mich vor allem gereizt etwas Neues zu machen. Das «Projekt», eine eigene Agentur zu führen, finde ich persönlich sehr interessant und spannend.*

In meinen Augen bringt es nur Vorteile für alle Beteiligten – Agenturen, Mitarbeiter und Valora.
WELCHE VERÄNDERUNGEN HAT DAS NEUE MODELL FÜR SIE GEBRACHT? *Ich bin heute selbständig und trage damit als Arbeitgeber meinen Mitarbeitern gegenüber grosse Verantwortung. Weiter habe ich nun die Möglichkeit, das Geschäft selber aktiv zu gestalten und damit für eine positive Entwicklung zu sorgen.*

WARUM HABEN SIE ALS AGENTUR MEHR ERFOLG IM VERGLEICH ZU EINEM HERKÖMMLICHEN K KIOSK? *Viele von uns kennen den Unterschied zwischen einer eigenen und einer gemieteten Wohnung. Zum Eigenheim trägt man viel mehr Sorge. So ist auch beim Agenturmodell und der damit verbundenen Selbständigkeit. Man ist viel flexibler beim Denken und Handeln. Das wiederum steigert das persönliche Engagement und die Motivation.*

WIE REAGIEREN DIE KUNDEN DARAUFG, DASS DER KIOSK NUN ALS AGENTUR GEFÜHRT WIRD? *Einige Kunden, die mich persönlich kennen, haben mir gratuliert und mich zur Entscheidung beglückwünscht. Sonst hat sich aus Kundensicht nicht viel geändert. Von aussen erkennt man nicht, ob es sich bei einem k kiosk um eine Agentur handelt.*

WELCHEN RAT WÜRDEN SIE ANGEHENDEN AGENTURLEITERINNEN UND -LEITERN MIT AUF DEN WEG GEBEN? *Sie sollen Vertrauen in sich und ihr Team haben. Es ist eine interessante und vielseitige Arbeit, auf die sie sich freuen können.*

KÖNNEN SIE SICH AUCH VORSTELLEN, MEHR ALS EINE AGENTURVERKAUFSTELLE ZU FÜHREN? *Ja, auf jeden Fall! Ich habe mich schon für eine zweite Verkaufsstelle beworben.*

SIE SIND NUN IHR EIGENER CHEF. SIND SIE AUCH GEGENÜBER IHREN MITARBEITERN EINE GUTE CHEFIN? *Ich hoffe sehr. Aber vielleicht fragen Sie besser meine Mitarbeitenden.*

INTERVIEW PATRICK STÄUBLE
Leiter k kiosk Schweiz

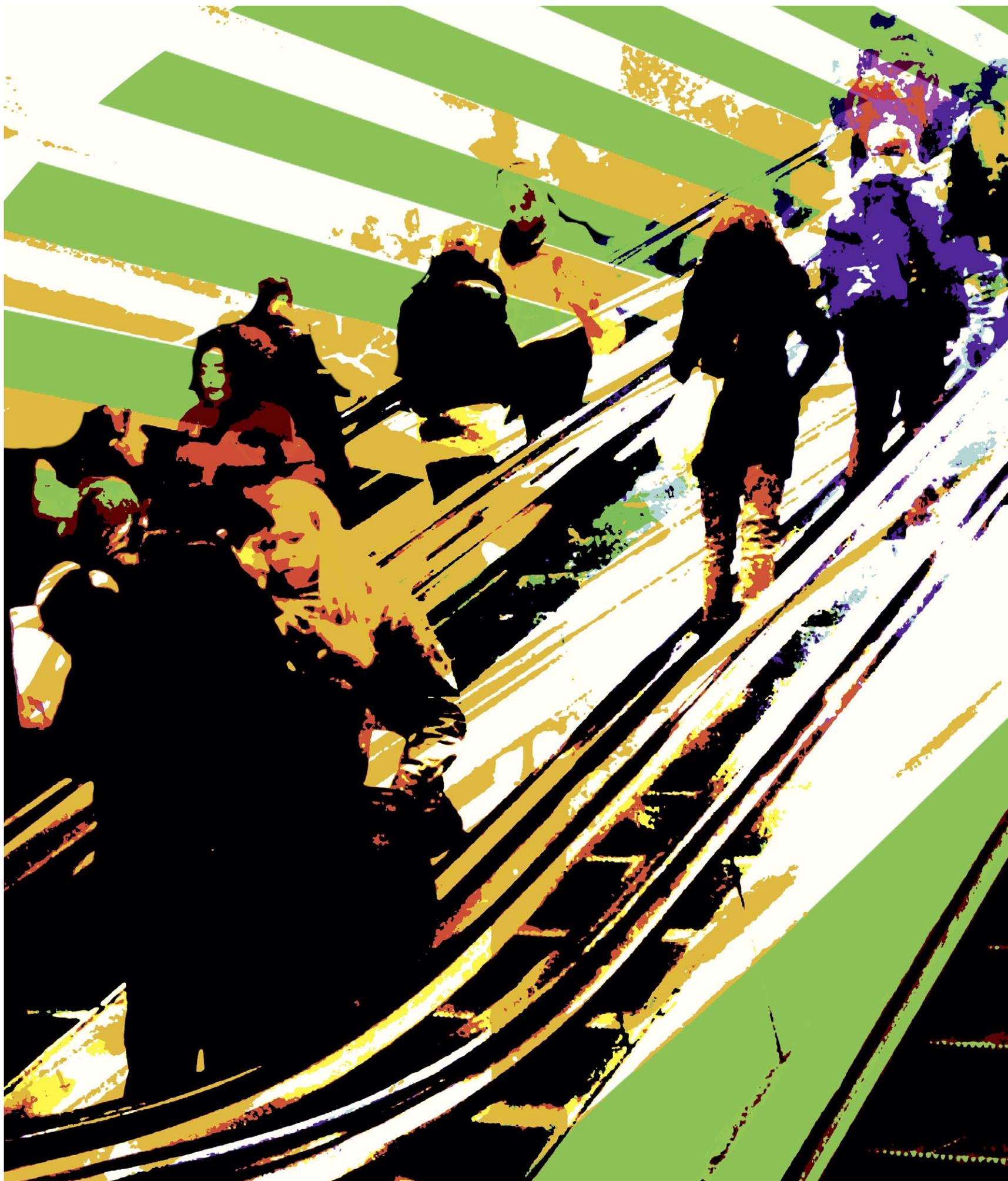
WER KANN BEI DER VALORA EINEN K KIOSK ALS AGENTUR LEITEN? *Die künftige Agenturleiterin sollte bereits einige Erfahrung in der Führung eines Kiosks mitbringen. Deshalb eignen sich unsere eigenen GeschäftsführerInnen sehr gut, um eine Agentur zu leiten.*

Daneben sollte die Person unternehmerisch denken und engagiert anpacken können. Um richtig erfolgreich zu sein, muss man natürlich auch ein gesundes Mass an Verkaufstalent und Motivation mitbringen. Dazu braucht es Freude, jeden Tag seine Mitarbeitenden zu führen, um mit ihnen gemeinsam erfolgreich zu sein. Das Agentursystem ist nicht zuletzt aufgrund der ausgewogenen Risikoverteilung zwischen Valora und der Agentur ein echtes und neues Karriereziel für etablierte k kiosk-Mitarbeitende.

NACH WELCHEN KRITERIEN GEHEN SIE VOR, WENN ES DARUM GEHT, AUS EINEM K KIOSK EINE AGENTUR ZU MACHEN? *Als Agenturen kommen Verkaufsstellen ab einer bestimmten Grösse in Frage. Dazu sollte der Standort über stabile und möglichst hohe Kundenfrequenzen verfügen.*

INWIEWEIT UNTERSTÜTZT VALORA DIE AGENTUREN? *Der Agentur stehen wie bisher alle logistischen und technischen Dienstleistungen der Valora zur Verfügung. Auch im Bereich der Sortimente, Branding, Marketing oder Verkaufsförderung werden die Agenturen gleich wie Eigenstellen unterstützt. Natürlich steht Valora der Agenturleitung bei allen anderen Fragestellungen auch zur Seite.*

HABEN SIE VIELE INTERESSENTEN FÜR DAS MODELL? *Wir haben einige Dutzend unterschriebene Agenturverträge und viele Anfragen in Bearbeitung. Wir sind auf gutem Wege, unser Ziel von 100 Agenturen in 2011 zu erfüllen.*





«Die Grenzen des
Wachstums werden
allein durch die
Phantasie gesteckt.»

Günter Wille

G2

ORGANISCHES UMSATZWACHSTUM

Alle Divisionen der Valora streben organisches Umsatzwachstum an. Dieses soll jährlich zwei Prozent betragen und durch den Ausbau der heutigen Aktivitäten erreicht werden. Ziel ist es, bis 2015 rund CHF 300 Millionen und einen positiven Betriebsergebniseffekt (EBIT) von rund CHF 20 Millionen zu erwirtschaften. Um das Wachstum zu erreichen, wird die Angebotserweiterung bei Retail und Services vorangetrieben sowie der Ausbau des bestehenden Verkaufsstellennetzes weiter forciert. Die Division Trade wird durch erhöhte Professionalisierung und optimierte Nutzung der bestehenden Plattformen ihre Position bei den aktuellen Principals stärken.

RETAIL – AUSBAU VERKAUFSSTELLENNETZ SCHWEIZ – Per Ende 2010 wies das *avec*-Netzwerk 95 Verkaufspunkte an ausgewählten und hochfrequentierten Lagen auf. In den kommenden Jahren soll die Zahl der *avec*-Conveniencehops auf 150 steigen. Das Wachstum wird durch Umnutzungen sowie Neueröffnungen generiert. Partnerschaften eröffnen weitere Möglichkeiten zum Ausbau des Netzwerks. Das auf Schweizer Bedürfnisse angepasste Format «P&B» fand seit Beginn sowohl grossen Anklang bei den Kunden, als auch bei den Liegenschaftsvermietern. Das Verkaufsstellennetz besteht aus 10 Standorten und soll in der Schweiz über die nächsten fünf Jahre weiter auf rund 50 Verkaufspunkte ausgebaut werden.

RETAIL – ANGEBOTSERWEITERUNG UND INNOVATIONEN BEI K KIOSK – Seit Ende 2009 testet Valora an den rund 1000 *k kiosk*-Verkaufsstellen neue Produkte und Sortimente sowie Dienstleistungen. Nach der erfolgreichen Einführung der Eigenmarke «ok.–» wurde dieses Sortiment fortlaufend ausgebaut und spricht insbesondere eine neue, junge Kundschaft an. Ziel ist es, mit weiteren interessanten Angeboten die Attraktivität der Verkaufsstellen und damit die Kundenfrequenz zu erhöhen. Der *k kiosk* wird zunehmend auch unerwartete,

teilweise neue und bekannte aber auch speziell für das Format zugeschnittene Dienstleistungen anbieten. Rund 600 Kiosk-Standorte wurden dazu mit modernen «@ k kiosk» – Modulen ausgerüstet. Dort werden aktuell Versicherungen, attraktive Reiseangebote, internationale Geldüberweisungen, Telecom- oder weitere Services angeboten.

Fazit Retail
Zusammengefasst wird aus den beschriebenen Massnahmen im Bereich Retail ein Mehrumsatz von rund CHF 200 Millionen und ein Zusatz-Betriebsergebnis (EBIT) in der Gröszenordnung von CHF 15 Millionen bis 2015 erwartet.

SERVICES – ZUSÄTZLICHE LOGISTIKDIENSTLEISTUNGEN – Valora verfügt heute über die wohl feinmaschigste Logistikorganisation in der Schweiz. Die tägliche Belieferung der rund 1100 eigenen Verkaufspunkte sowie rund 5000 Drittkunden mit der exakten Menge Presse und Ware erfordert modernste Systeme und genaue Prozesse. Diese Logistikleistung wird zunehmend auch von Drittkunden genutzt und soll in den nächsten Jahren vermehrt als Dienstleistung angeboten und damit besser ausgelastet werden.

SERVICES – AUSBAU VERTRIEBSLEISTUNGEN – Valora Services hat heute eine solide Marktposition in drei Ländern und ist für deutschsprachige Verlage der wichtigste Distributor. Zudem ist Valora der einzige vertikal integrierte Pressedistributor für die Marktbearbeitungsstrategie, was zusätzliche Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Verlagen bietet. Gewonnene Erkenntnisse werden seit rund zwei Jahren genutzt, um den Rückgang des Presseverkaufs an der Verkaufsstelle mit neuen Lösungsansätzen zu kompensieren. So wurde zum Beispiel das Angebot gestrafft, das Laden-Layout und die Bewirtschaftung der Warenregale, wie beispielsweise eine korrekte Schuppung der Presseartikel, verbessert. Zudem wird die Sichtbarkeit von Presse-Bestseller am Verkaufspunkt optimiert. Diese Dienstlei-

stungen sowie weitere fachmännische Beratungen im Bereich Category Management und Warenpräsenz werden den rund 15000 Drittkunden der Division in der Schweiz, in Österreich und in Luxemburg angeboten.

Fazit Services
Die beschriebenen Massnahmen im Bereich Services dienen der Kompensation des erwarteten Marktrückgangs in den kommenden Jahren.

TRADE – WACHSTUM MIT BESTEHENDEN UND NEUEN PRINCIPALS – Bereits heute ist Valora Trade der führende paneuropäische Distributor von Markenprodukten. Diese starke Marktposition in acht europäischen Ländern gilt es gezielt zu stärken und dadurch an Attraktivität zu gewinnen. Das Portfolio umfasst aktuell etwa 250 Principals. Diese variieren in der Grösse und internationaler Ausdehnung sehr stark. Das Ziel ist es, Produkte von Principals, die heute nur in einem Land vertrieben werden, den Markteintritt in weitere Länder zu ermöglichen und dabei die regionalen Plattformen zu nutzen. Hier spielen die umfassenden Marktkenntnisse und die Erfahrung von Valora Trade im europäischen Handel eine zentrale Rolle. Diese Kompetenz soll auch für die Akquisition neuer Principals und für zusätzliche Produktkategorien eingesetzt werden. Die Tendenz, dass Distributionsleistungen von einzelnen Produzenten zunehmend ausgelagert werden, ist eine grosse Chance für Valora Trade. Das gute Netzwerk zu den jeweils lokalen Handelspartnern ist eine entscheidende Voraussetzung für den erfolgreichen Vertrieb und somit für die Serviceleistungen von Valora Trade, welche bei Bedarf auch länderübergreifend angeboten werden können.

Fazit Trade
Aus den beschriebenen Massnahmen im Bereich Trade soll ein Mehrumsatz von etwa CHF 100 Millionen und ein Zusatz-Betriebsergebnis (EBIT) von rund CHF 5 Millionen bis 2015 resultieren.

Der Pressemarkt im Einzelverkauf steht seit Jahren grossen Herausforderungen gegenüber. Der kontinuierliche Rückgang der Presseumsätze, bedingt durch Gratiszeitungen und das Internet, ist verstärkt bei Tageszeitungen als auch bei Zeitschriften erkennbar. Bereits im Rahmen des Strategieprogramms «Valora 4 Success» analysierte die Division «Media», heute «Services», wie der Presse-rückgang allgemein verlangsamt und, als Gesamteffekt, wieder stabilisiert werden könnte.

Valora ist auch als Pressegrosshändler in der Schweiz, Luxemburg und Österreich bestrebt, die Bedürfnisse des Einzelhandels und der Konsumenten noch mehr in den Mittelpunkt zu stellen. Dies soll erreicht werden, indem die heutigen Verkaufs- und Dienstleistungen ausgebaut und weiter professionalisiert werden. Ziel ist es, ein Gleichgewicht zwischen Konsumentenbedürfnissen und den Interessen des Handels und der Verlage zu finden. Um das Potenzial in den rund 1100 eigenen Verkaufsstellen aber auch bei den rund 5000 Drittkunden in der Schweiz auszuschöpfen, wurden verschiedene Massnahmen definiert. Gleichzeitig sollen die Verlage durch eine fokussiertere Marktbearbeitung, zusätzliche Promotionsflächen sowie eine qualitative Verbesserung der Warenpräsentation von vermehrten Impulskäufen profitieren. Dazu soll in den Verkaufsstellen die Sortimentierung der Mediaprodukte aber auch deren Platzierung optimiert werden.

Die strategische Initiative hat die Schwerpunkte Sortimententwicklung, Produktpräsentation, Promotionsausbau und Kompetenzaufbau in den eigenen Verkaufsstellen wie auch im Netzwerk von Drittkunden.

Sortimentsentwicklung

Im ersten Schritt wird die verfügbare Pressefläche und die dazugehörigen sogenannten Objektgruppenanteile bei jeder Verkaufsstelle individuell identifiziert. Auf dieser Basis folgt die Sortimentsanpassung mit dem Ziel, Kapazitäten und für den Standort geeignete Sortimente pro Verkaufspunkt zu definieren. Im Detail werden einzelne Titel besser platziert und das Sortiment um saisonale, regionale und neue Titel ergänzt. Durch die erhöhte Standortsensibilität und zielgruppenspezifische Sortimente soll der Impulskauf gesteigert und der Umsatz erhöht werden. Als weitere Ergänzung werden die Angebote mit pressenahen Produkten ausgebaut,

um die Attraktivität für die Kunden und gleichzeitig die Verkaufserfolge des Handels zu erhöhen. Dazu gehören zum Beispiel Sammelprodukte, bei welchen Valora gemeinsam mit verschiedenen Verlagen die Aktivitäten ausbaut.

Produktpräsentation

Durch die eigenen Verkaufsstellen mit einer grossen Auswahl an Pressesortimenten sowie breit angelegten Marktforschungsaktivitäten verfügt Valora über relevante und fundierte Analysen im Bereich Warenpräsentation. Dieses Wissen erlaubt es Valora, gegenüber den Handelspartnern Hilfsmittel und auf den Kanal abgestimmte Produktpräsentationen zu implementieren. So werden, basierend auf den aktuellsten Erkenntnissen, sukzessive die Warenträger angepasst, um die Visibilität der Produkte weiter zu erhöhen. Zusätzlich werden weitere Elemente wie Beleuchtung, Layoutgestaltung und Verkaufshilfsmittel weiterentwickelt und realisiert.

Promotionsausbau

Um den Herausforderungen des Marktes entgegenzuwirken, sind Verlage ihrerseits bestrebt, den Innovationsgrad innerhalb der Sortimente hoch zu halten. Dies führt zu zahlreichen Neulancierungen, Sonderausgaben oder Wiedereinführungen von Produkten. Um dieser Sortimentsdynamik gerecht zu werden, sind Promotionsplätze und zusätzliche Präsentationsmöglichkeiten für die Titel entscheidend. Valora entwickelt in Zusammenarbeit mit Handelskunden und den Verlagen die Promotionsgefässe stetig weiter und setzt damit neue Produkte ins richtige Licht.

Kompetenzaufbau

Valora verfügt heute über eine grosse Kompetenz im Bereich des Presseverkaufs. In den eigenen Verkaufsstellen werden laufend Innovationen realisiert. Dieses Wissen gilt es, an die Handelspartner weiterzugeben. So werden zum Beispiel regelmässige Schulungskurse angeboten, um die Kompetenz im Bereich Presseverkauf allgemein zu erhöhen. Den Transfer von Wissen und Erfahrung sieht Valora als eine der wichtigsten Massnahmen, um Entwicklungen im Bereich Presse aktiv zu beeinflussen. Die verschiedenen Verkaufsorganisationen unterstützen den Handel zusätzlich im täglichen Geschäft, um bestmögliche Voraussetzungen für optimale Verkaufsergebnisse zu schaffen.

Im Rahmen der Umsetzung der neuen Pressestrategie hat Valora mit den verschiedensten Absatzkanälen in partnerschaftlicher Zusammenarbeit Optimierungsinitiativen lanciert. In Supermärkten, Kiosken, Convenience Shops als auch in Fachmärkten werden laufend neue Instrumente erarbeitet und direkt angewendet. Ein Erfolgsbeispiel ist die Zusammenarbeit mit SKIV, dem Schweizerischen Kioskinhaber Verband. Über 150 Verkaufsstellen wurden analysiert und bedarfsgerecht optimiert. Das erfreuliche Resultat ist ein im Vergleich zum Vorjahr um rund sechs Prozent gesteigerter Presseumsatz.

KOMMENTAR ANDREAS BALAZS
Managing Director Valora Services
Switzerland

«Mit der neuen Strategie wollen wir, dass die Verkaufsstellen der Handelspartner von der grossen Fachkompetenz der Valora Eigenstellen profitieren können. Mit dieser aktiven Unterstützung der Verkaufspunkte und Kanäle sehen wir uns in der Lage, die kommenden Herausforderungen noch besser zu meistern und die Presseumsätze positiv zu beeinflussen.»

KOMMENTAR HANSLUZ NUSSBAUM
Präsident Schweizerischer Kiosk-inhaber-Verband SKIV

«Die stärkere sowie nähere Zusammenarbeit und Unterstützung durch die Lancierung von Marketingmassnahmen von Valora hat die erhofften Früchte getragen. Der Markt stellt uns jedoch jeden Tag neue Ansprüche und es gilt, diese laufend neu zu interpretieren, beurteilen und in unsere gemeinsame Strategie zu implementieren. Die bisherigen Resultate sind ermutigend und stimmen uns zuversichtlich, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind.»





«Wachstum erwächst aus
der Kraft der Wurzeln.»

Hans-Armin Weirich

GS



G3

ANORGANISCHES WACHSTUM RETAIL / SERVICES

In der Wachstumsinitiative «G3 – Anorganisches Wachstum Retail/Services» fokussiert sich Valora hauptsächlich auf die Expansion des Kiosk-Formates in Deutschland. Als weitere wichtige Massnahme gilt die Akquisition und Erweiterung zusätzlicher kleinflächiger Ladenkonzepte, speziell im Bereich des Travel-Retails. Durch Zukäufe in Deutschland und der Erweiterung der Verkaufsmomente soll bis 2015 nicht nur die Anzahl der Verkaufsstellen vermehrt, sondern der Aussenumsatz um rund CHF 900 Millionen und der Betriebsgewinn (EBIT) um CHF 30 Millionen erhöht werden.

Valora betreibt heute mit ihren vier starken Marken kiosk, avec., P&B und Caffè Spettacolo rund 1600 kleinflächige Läden an Hochfrequenzlagen. Die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen zeitknapper, mobiler Menschen bildet die Basis des Kerngeschäfts von Valora und damit die Kernkompetenz des Unternehmens was Standorte, Ladenlayout, Sortiment und Services betrifft.

Die in drei verschiedenen europäischen Ländern erfolgreich betriebenen Kleinflächenläden stimmen Valora zuversichtlich, in diesem Bereich weiter wachsen zu können. Dabei bietet Deutschland mit dem stark fragmentierten Kioskmarkt eine vielversprechende Möglichkeit für zahlreiche Akquisitionen einzelner Standorte bis hin zu kleineren Kioskketten. Auch die Niederlande stellen einen interessanten, wachsenden Markt dar. Ziel ist es, in den nächsten fünf Jahren die Übernahme von kleinen Flächen zu realisieren und deren Betrieb als Kioske zu systematisieren und zu konsolidieren. Gleichzeitig soll das seit Jahren anhaltende Wachstum des öffentlichen Verkehrs zusätzlich genutzt werden. Ladenkonzepte an diesen Lagen entwickeln sich dynamischer und stärker

als an anderen Standorten. Das entsprechend hohe Kundenaufkommen an Bahnhöfen, Flughäfen und anderen Verkehrsknotenpunkten soll nicht nur mit den bestehenden Formaten, sondern mit zusätzlichen Ladenkonzepten und Angeboten erweitert werden, um die Bedürfnisse neuer Kunden abzudecken.

Dieser zweite Wachstumspfad innerhalb der Initiative «G3» soll das heutige Formatportfolio optimal ergänzen und die Kompetenz im kleinflächigen Einzelhandel festigen.

EXPANSION KIOSK DEUTSCHLAND – Deutschland ist mit seinen rund 20000 Kiosken der grösste nicht konsolidierte und nicht systemisierte Markt in Europa. Unzählige kleinere Ketten oder Einzelstandorte buhlen an ausgezeichneten Verkaufslagen und mit guten Frequenzen um die Kunden. Aktuell betreibt Valora in Deutschland rund 400 Verkaufsstellen, davon fast 200 Kioskstandorte. Die grosse Mehrheit dieser Verkaufsstellen wird im Franchisingssystem geführt. Layout und Branding werden fortlaufend angepasst und schaffen damit zunehmend ein länderübergreifendes, einheitliches Bild mit klar definierten Standards. Valora sieht nach der Integration erworbener Verkaufspunkte – Ketten oder einzelne Kioske – bedeutendes Synergiepotenzial im Bereich Einkauf, Sortimentierung und Administration. Für die Umsetzung der Strategie wird das in 2010 übernommene tabacon-Franchisennetzwerk als «Nukleus» genutzt mit dem Ziel, auf dem deutschen Markt in den nächsten fünf Jahren weitere 800 Standorte akquirieren zu können.

AKQUISITION/ROLL-OUT NEUER (TRAVEL-) FORMATE – Ladenformate an wichtigen Verkehrsknotenpunkten des öffentlichen Verkehrs weisen seit Jahren

gutes bis sehr gutes Umsatzwachstum aus. Dieses liegt zum Teil deutlich über den Wachstumsraten der Standorte in Citylagen oder in Einkaufszentren. Bahnhöfe und Flughäfen entwickeln sich immer mehr zu kleinen Einkaufszentren. Dabei spielen insbesondere kleinflächige Formate (Travel-Retail Formate) für die zunehmenden Reisenden eine bedeutende Rolle. Kleinere wichtige Besorgungen, aber auch Impulskäufe werden aus Zeitersparnisgründen meistens auf dem Weg zur Arbeit oder nach Hause getätigt. Dabei spielen auch die flexiblen Öffnungszeiten eine relevante Rolle. Vor diesem Hintergrund will Valora die Kompetenz und Erfahrungen im kleinflächigen Einzelhandel vergrössern und das bestehende Portfolio der erfolgreichen Formate kiosk, avec., P&B und Caffè Spettacolo mit ein bis zwei zusätzlichen Ladenkonzepten erweitern. Vorstellbar sind kleine Papeterien, Accessoires-Shops, Backwarenläden, die modular aufgebaut in das bestehende Verkaufstellennetz integriert werden können.

Fazit

Zusammengefasst wird aus den beschriebenen Massnahmen ein Mehrumsatz von rund CHF 900 Millionen und ein Zusatz-Betriebsgewinn (EBIT) in der Grössenordnung von CHF 25–35 Millionen bis 2015 erwartet.

G3 Anorganisches Wachstum
Retail/Services

BEISPIEL TABACON



Die Analyse des europäischen Handelsmarktes im Rahmen des Strategieprogramms «Valora 4 Growth» zeigte, dass im Bereich Micro- und Kleinflächen-Retailing für Valora grosses Potenzial besteht, insbesondere in Deutschland und in den Niederlanden. In allen anderen Ländern Europas ist der Markt durch einen grossen Kioskbetreiber bereits besetzt.

Deutschland ist mit seinen rund 20000 Kiosken ein äusserst fragmentierter Markt. Mittlere bis kleinere Betreiber von Kleinflächen führen meist Netzwerke von wenigen hundert systemisch organisierten Verkaufsstellen. Der verbleibende grössere Marktanteil ist in zahlreiche Kleinstnetzwerke und tausende Einzelverkaufspunkte aufgeteilt. Diese weisen aufgrund struktureller Gegebenheiten Betriebsergebnismargen von rund ein bis zwei Prozent auf. Durch Marktkonsolidierung und Standardisierung der Verkaufspunkte können erhebliche Vorteile und Synergieeffekte im Bereich Einkauf, Promotionskraft sowie Administration gewonnen werden. Ebenso wird der Wiedererkennungsfaktor durch den einheitlichen Auftritt massgeblich erhöht. Valora kann hierbei mit ihren über 1000 kiosk-Verkaufsstellen in der Schweiz auf die grosse Erfahrung im Betrieb von Kioskflächen zählen.

ERWEITERUNG DES KIOSK-NETZWERKS DEUTSCHLAND

Im Herbst 2010 hat Valora das 184 Standorte zählende tabacon-Netzwerk übernommen. Die Verkaufspunkte wurden erfolgreich im Franchising geführt und verfügen über ausgezeichnete Standorte mit Schwerpunkt im Bereich Vorkassenzonen von SB-Warenhäusern und in Einkaufszentren. Pro Verkaufspunkt wird im Durchschnitt ein Ausenumsatz von rund 600000 Euro generiert. Das Sortiment ist aktuell noch auf Tabak als Kernkompetenz ausgerichtet. Der Grund dafür ist historischer Natur, bauten doch die Tabakgrosshändler eigene Verkaufsstellen zur Sicherung des Absatzmarktes auf.

Zum Zeitpunkt des Erwerbs von tabacon verfügte Valora bereits über ein kleineres Kiosk-Netzwerk mit 30 Verkaufspunkten. Diese bieten, ähnlich wie in der Schweiz und Luxemburg, neben Tabak mit Presse-, Lotterie-, Food- und Non Food-Produkten ein breiteres Sortiment an. Mit dem Erwerb von tabacon verdoppelte Valora ihre gesamte Anzahl Verkaufsstellen in Deutschland und wurde zu einem der führen-

den Kleinflächen-Retailer im Land. Im Bereich Non Travel Retail vergrösserte Valora Retail das Netzwerk auf rund 200 Standorte, die im deutschen Markt als eines der professionell geführten Franchisesysteme gelten. Dieser Nukleus soll die Basis für die angestrebte weitere Expansion des Netzwerkes sein.

ERFOLGREICHE INTEGRATION UND NUTZUNG DES TABACON-NETZWERKS

Die Übernahme und Integration von tabacon in die Strukturen der Valora Retail Deutschland hat sich als optimaler Ausgangspunkt in der Wachstumsstrategie der Valora erwiesen. Zu Beginn wurden die neuen Verkaufspunkte an die bestehenden Back-Office-Systeme der Valora in Deutschland angeschlossen.

INTERVIEW MIT MATHIAS GEHLE
UND LARS BAUER
Geschäftsführer Valora Retail
Deutschland

WIE IST DIE INTEGRATION DER TABACON

VERLAUFEN? *MG:* Bei der Integration steht bei uns immer der Kunde im Vordergrund. Er darf am POS nichts von der Übernahme mitbekommen. Deswegen geniessen das Know-how der Mitarbeiter vor Ort und die lückenlose Warenversorgung oberste Priorität. Dazu bedarf es einer guten internen und externen Kommunikation, die die vielen auftauchenden Fragen im Zusammenhang mit einer Unternehmensübernahme aufgreift. Viele weitere Schritte sind gelerntes Handwerk aus der Erfahrung von über 25 Akquisitionen.

LB: Natürlich gab es bei den Mitarbeitern und Franchisenehmern, bei Vermietern und Lieferanten eine Reihe von Fragen im Zusammenhang mit dem Eigentümerwechsel. Letztendlich konnten aufkommende Unsicherheiten aber in vielen Gesprächen und Präsentationen bereinigt werden. Die gute Reputation von Valora Retail im Markt, die Finanzkraft des Valora-Konzerns und die professionelle Umsetzung der Übernahme durch unsere erfahrenen Teams haben dabei den Ausschlag gegeben.

WO SEHEN SIE DIE RISIKEN UND CHANCEN BEI WEITEREN AKQUISITIONEN ? *LB:* Wichtig sind für uns in erster Linie zwei Kriterien: 1. Die Qualität und das Potenzial der Standorte müssen unseren Anforderungen entsprechen.

2. Die Chemie muss stimmen, d.h. das Unternehmen muss zu uns passen und der Verkäufer muss sein Unternehmen bei uns in guten Händen wissen. Wichtig für das weitere Wachstum durch Akquisitionen ist die Schaffung entsprechender Strukturen, die uns erlauben, Unternehmen in unsere Organisation zu überführen. Wir arbeiten aktuell daran, unsere Organisation noch stärker auf das angestrebte Wachstum bei Kiosken auszurichten. Neben einer eigenen auf Kiosk fokussierten Verkaufsorganisation kommen die Expansionsabteilung sowie die Betreuung der Franchisenehmer als neue Funktionen hinzu.

MG: Parallel werden auch unsere Back Office-Bereiche laufend auf Optimierung von Potenzialen sowie Skalierbarkeit überprüft.

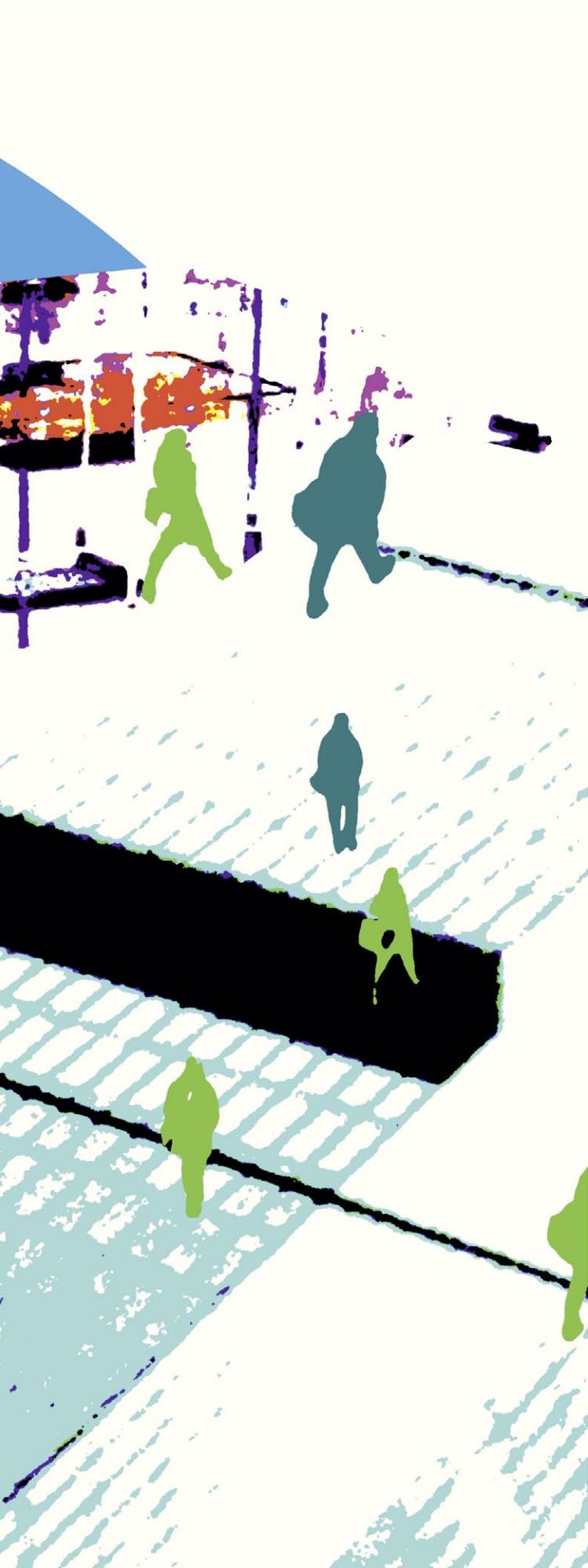
WAS WAREN DIE REAKTIONEN VON MITARBEITERN, KUNDEN, FRANCHISENEHMERN UND VERMIETERN?

LB: Unsere wichtigste Zielsetzung war, einen reibungslosen Übergang im Sinne der Vermieter zu gewährleisten, der die Kunden nichts vom Übergang spüren lässt. Natürlich ist ein Eigentümerwechsel immer Anlass für viele Spekulationen.

MG: Anhand der gelassenen Reaktion der Mitarbeiter, die sich vorher und nachher auf die Kunden konzentriert haben, sowie der Kontinuität der Umsätze, konnten wir ablesen, dass die Übernahme trotz neuer Systeme und teilweise neuer Prozesse gut gelungen ist.

LB: Viele Franchisenehmer haben sehr positiv auf die Übernahme durch Valora reagiert. Sie begrüßen die Konditionsverbesserungen und die angebotenen Sortimentserweiterungen. Ein Franchisenehmer hat aktuell bereits für seinen vierten Laden das neue Süswarenmodul geordert, weil er die Umsatzpotenziale erkennt.





«Wachstum heisst, die
sich bietenden
Potenziale zu erkennen
und zu erschliessen.»

G4



G4

ANORGANISCHES WACHSTUM TRADE

Die Wachstumsinitiative «G4» peilt das anorganische Wachstum in der Division Trade an. Das Ziel ist es, bis 2015 durch passende Zukäufe in bestehenden und neuen Märkten den Umsatz um rund CHF 600 Millionen und das Betriebsergebnis (EBIT) um ca. CHF 20 Millionen zu steigern. Valora Trade ist heute bereits der führende paneuropäische Distributor für Markenprodukte. Diese Position soll in den kommenden fünf Jahren weiter ausgebaut und damit gefestigt werden.

Die Division Trade gilt als grösster europäischer Distributor von schnelldrehenden Markenprodukten in kleinen bis mittelgrossen Märkten und verfügt bereits heute über ein attraktives Businessportfolio. Die Angebotspalette umfasst im Wesentlichen Food (inkl. Süswaren) sowie Non-Food Produkte von zahlreichen international bekannten Herstellern. Mit eigenen Vertriebsgesellschaften in acht europäischen Ländern (Schweiz, Deutschland, Österreich, Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland und Tschechien) schafft Valora Trade über ein effizientes Distributionsnetzwerk den Zugang zu mehr als 130 Millionen Kunden. Valora Trade unterstützt sowohl die Hersteller als auch den Einzelhandel mit hoch spezialisierten Dienstleistungen und entwickelt in enger Zusammenarbeit mit dem Einzelhandel wirksame Wachstumsprogramme. Ziel ist es, innerhalb der bestehenden geografischen Märkte auch über Zukäufe neue Produktkategorien zu erschliessen sowie via Akquisitionen führender Distributoren in neue geografische Märkte vorzustossen. Als grosser Vorteil erweisen sich die Valora Trade Plattformen, die länderübergreifend genutzt werden können.

NEUE KATEGORIEN IN BESTEHENDEN MÄRKTEN – Die Strategie verfolgt die Gewinnung von zusätzlichen Distributoren in den bestehenden Märkten, die in ihrem Portfolio interessante Principals in spezifischen Wachstumskategorien bewirtschaften. Dabei kann es sich um Bereiche wie Non-Food (Beispiel Kosmetik), Functional Food oder Gesundheitsprodukte, aber beispielsweise auch um Tiernahrung etc. handeln. Ziel ist es, die bestehende Sortimentsstruktur weiter zu diversifizieren und damit zusätzliches Wachstum zu generieren.

Ein weiterer Vorteil dieser Strategie liegt darin, dass der bisher starke Anteil an Süswaren durch neue Produktkategorien verringert wird. Zudem wären die neuen Kategorien weniger den Eigenmarkenstrategien des Handels ausgesetzt. Die Strategie «Valora 4 Growth» sieht jährlich ein bis zwei Akquisitionen vor. Die Erschliessung neuer Kategorien soll einen zusätzlichen Umsatz von rund CHF 200 Millionen beisteuern. Auf Betriebsergebnisstufe wird ein positiver Effekt von CHF 5–10 Millionen erwartet.

KAUF FÜHRENDER DISTRIBUTOREN IN NEUEN MÄRKTEN – Das heutige geografische Tätigkeitsfeld der Division Trade ist mit der Schweiz, Österreich, Deutschland und Tschechien einerseits auf Zentraleuropa und andererseits mit Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland auf die skandinavischen Länder konzentriert. Eine Expansion in neue europäische Märkte, insbesondere in die baltischen Staaten, nach Südosteuropa und in weitere europäischen «Kleinststaaten» wird derzeit analysiert. Der zunehmende Trend der internationalen Principals, Distributionslösungen in kleineren und mittelgrossen Märkten, an Dritte auszulagern, entspricht der strategischen Stossrichtung von Valora

Trade. Die starke Marktposition sowie die professionellen Serviceleistungen von Valora Trade bilden eine ausgezeichnete Ausgangslage, um dieser Entwicklung gerecht zu werden und eröffnen damit interessante Wachstumsmöglichkeiten. Angestrebt wird hierbei die Akquisition von etwa ein bis zwei Distributionsunternehmen pro Jahr bis 2015. Daraus soll ein zusätzlicher Umsatz von gegen CHF 400 Millionen und ein zusätzliches Betriebsergebnis von rund CHF 10–15 Millionen resultieren.

Fazit

Zusammengefasst wird aus den beschriebenen Massnahmen ein zusätzlicher Umsatz in der Grössenordnung von CHF 600 Millionen und ein zusätzliches Betriebsergebnis (EBIT) von insgesamt rund CHF 20 Millionen erwirtschaftet.

G4 Anorganisches Wachstum Trade

STÄRKUNG DES GRÖSSTEN PAN-EUROPÄISCHEN DISTRIBUTORS



Valora Trade ist heute bereits schon der führende Distributor von schnelldrehenden Markenprodukten in Europa. Diese starke Marktstellung in aktuell acht Ländern wurde durch die gezielte Übernahme neuer Principals in den bestehenden Märkten erreicht. Die in den letzten Jahren erworbene Kompetenz für Vertriebs- und Trademarketing-Lösungen wurde laufend ausgebaut und auf höchste Anforderungen ausgerichtet.

Diese Entwicklung wird mit dem Strategieprogramm «Valora 4 Growth» weiter forciert. Zusätzliches Wachstum soll in neuen Sortimentskategorien und weiteren Ländern erlangt werden. Ziel ist es, Valora Trade breiter zu diversifizieren, die Marktstellung weiter zu stärken und dadurch unsere Position als bevorzugter Partner für grosse und wichtige Produzenten von Markenartikeln in flächenmässig kleineren und mittelgrossen Märkten zu festigen. Einen ersten Schritt in der Umsetzung dieser Strategie hat Valora Trade mit der Akquisition des norwegischen Kosmetikdistributors EMH getan.

Akquisition EMH – Einstieg in den Bereich Kosmetikprodukte

In September 2010 hat Valora die norwegische Ländergesellschaft Engelschøn Marwell Hauge (EMH) erworben. Das Unternehmen ist in Norwegen mit einem Marktanteil von rund 35 Prozent der führende Distributor von Kosmetikprodukten. Die gesunde Struktur, der langjährige Erfolg und die erfreulichen Wachstumsraten im Kosmetikmarkt machten EMH für Valora zum Wunschkandidaten. Damit wird auch das bisher stark auf Süswaren und Food ausgerichtete Produkte-Portfolio optimal ergänzt und Valora steigt auf einen Schlag zum führenden Distributor im Bereich Kosmetikprodukte in Norwegen, einem äusserst attraktiven Konsumentenmarkt, auf.

INTERVIEW MIT ALEX MINDER CEO Valora Trade

WO SEHEN SIE GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE ZWISCHEN EMH UND DEM BISHERIGEN PORTFOLIO? *Das Vertriebsmodell unterscheidet sich nicht wesentlich von unserer bisherigen Tätigkeit als Distributor von Süswaren, Food- und Non-Food-Produkten. Die beiden Organisationen können in verschiedenen Bereichen voneinander lernen. In der Summe werden sich dadurch unsere Serviceleistungen weiter verbessern. In sämtlichen Kategorien bedienen wir international bekannte und höchst erfolgreiche Hersteller. Nun kommen über EMH nochmals absolute Topmarken hinzu. Wir werden hart daran arbeiten, das hinzugewonnene Know-how mit dem bestehenden bestmöglichst zu kombinieren. Von Logistik-Prozessen über Key Account-/Category Management bis hin zur Umsetzung von Programmen am Verkaufspunkt werden wir uns weiter verbessern können. Also eine richtige Win-Win Situation, von denen die Principals und damit auch wir als Valora Trade profitieren werden.*

WAS IST DER ZUSATZNUTZEN FÜR DIE PRINCIPALS UND VALORA, DER NACH DER ÜBERNAHME VON EMH ENTSTEHT? *Mit Valora erhalten die Principals einen breiten Zugang zu weiteren europäischen Märkten und damit zu 130 Millionen Kunden. Valora arbeitet mit den modernsten Systemen und verfügt über ein ausgezeichnetes Netzwerk zu sämtlichen Handelspartnern der betreffenden Märkte. EMH wird in die bestehenden Plattform-Strukturen von Valora integriert, wodurch sich sowohl die Qualität der Prozesse als auch die Effizienz nochmals erhöhen.*

HAT VALORA GENUG KNOW-HOW, UM IM BEREICH KOSMETIK DAS GESCHÄFT OPTIMAL BETREIBEN ZU KÖNNEN? *Dies stellt überhaupt kein Problem dar. Valora übernimmt die gesamte Belegschaft und somit das Know-how von EMH. In diesem Sinne fühlen wir uns sehr gut gerüstet für die Zukunft.*

VERTREIBEN SIE KOSMETIKPRODUKTE BALD AUCH IN ANDEREN LÄNDERN? *Bisher noch nicht. Aber selbstverständlich verfügen wir über Pläne, um die entsprechende Präsenz im Bereich Kosmetik in weitere Märkte auszuweiten.*

WELCHE WEITEREN KATEGORIEN KÖNNTEN BEI VALORA TRADE IN DER ZUKUNFT DAZUKOMMEN?

Wir werden, wie in unserer Strategie dargelegt, ebenfalls versuchen, vermehrt in den Bereichen Gesundheits- und Wellnessprodukte Fuss zu fassen. Auch Bereiche wie zum Beispiel Tiernahrung, welche in den westeuropäischen Ländern hohe Wachstumsraten ausweisen, werden wir genauer anschauen. Die Entwicklungsmöglichkeiten sind vielfältig und es erwartet uns eine spannende Zeit.

FRAGE AN CARSTEN ØRNBO Managing Director Valora Trade Nordic

WAS BEDEUTET DIE EMH-ÜBERNAHME FÜR DAS GESCHÄFT UND DIE MITARBEITENDEN VON VALORA TRADE?

Der gegenseitige Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden von Valora Trade und EMH bringt auf alle Fälle Vorteile, auch für unsere Principals. Neben der Expertise, die wir im Key Account und Category Management haben, fliesst von der Kosmetikindustrie nun auch wertvolles und neues Know-how in die Aktivitätenpläne zur Markenentwicklung und Kundenbindung ein. Dies wird in traditionellen Kanälen von Valora Trade nützlich sein. Es ist wahr, dass starke Marken starke Marken generieren – zumindest wird die Kundenagenda durch ein volleres Portfolio von Marken weiter verstärkt.

FRAGE AN PETER MADSEN CEO EMH AS

WIE ERLEBTEN SIE UND IHR TEAM DIE INTEGRATION VON EMH IN VALORA?

Es dauert natürlich eine Weile, bis man versteht, wie ein neuer Eigentümer denkt und handelt, wie die Kommunikationswege funktionieren und natürlich auch bis man sich an die neuen Kollegen gewöhnt und sich gegenseitig versteht. Wir sind nun daran, uns in die neue Nordic Category-Organisation zu integrieren – dies bedingt auch einige Veränderungen der Rollen und Verantwortungen von bestimmten EMH-Mitarbeitenden. Ich sehe aber, dass alle bereit sind, ein Teil der wachsenden-Valora Gruppe zu sein!

VERANTWORTUNGSBEWUSSTES VERHALTEN GEGENÜBER MITARBEITENDEN, GESCHÄFTS- PARTNERN, DER UMWELT UND DER GESELLSCHAFT

Das nachhaltige Handeln eines Unternehmens bildet heute die Voraussetzung für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit. Bei Valora stellt die ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung einen wichtigen Bestandteil der Unternehmenspolitik dar. Die Mitarbeitenden auf allen Stufen verbinden ihr Streben nach wirtschaftlichem Erfolg mit dem verantwortungsbewussten Verhalten gegenüber der Umwelt, der Gesellschaft und ihren Kolleginnen und Kollegen. Im folgenden Bericht sind die bedeutendsten Aktivitäten und Massnahmen aufgeführt, die inzwischen zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur geworden sind.

MITARBEITENDE

Valora stellt die Zufriedenheit, Ausbildung sowie die Förderung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden in den Vordergrund und ist sich ihrer sozialen Verantwortung bewusst. Der offene und transparente Dialog und das Engagement jedes Mitarbeitenden haben einen hohen Stellenwert in der Unternehmenskultur und werden kontinuierlich gefördert.

FAIRE ANSTELLUNGSBEDINGUNGEN

Seit 1.1.2009 ist der Valora GAV (Gesamtarbeitsvertrag) für die Verkaufsmitarbeitenden in der Schweiz in Kraft. Der Mindestlohn für die Verkaufsmitarbeitenden wurde eingeführt und bereits einmal erhöht. Über 50-Jährige haben Recht auf sechs Wochen Ferien. Zudem wurde in 2010 die Dauer der Mutterschaftsentschädigung von 14 auf 16 Wochen verlängert. Damit verbessert Valora die Anstellungsbedingungen für die weiblichen Angestellten, die über 80% der Belegschaft ausmachen, über das gesetzliche Minimum hinaus.

GEZIELTE MITARBEITERFÖRDERUNG UND NACHFOLGEPLANUNG

Eine nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens braucht eine klare und zukunftsorientierte Mitarbeiterförderung und Nachfolgeplanung. Diesem Thema widmete sich Valora in den letzten Monaten intensiv.

Talent Management

Valora hat in 2010 ihren Talent Management Prozess überarbeitet. Ziel ist die

Einführung von transparenten und systematischen Prozessen zur Talentidentifikation und Talententwicklung und damit eine zukunftsorientierte Nachfolgeplanung konzernweit. Die Identifikation von Schlüsselpositionen und geeigneter Nachfolgekandidaten ist dabei Teil des Prozesses. Die Beurteilung von potentiellen zukünftigen Leistungsträgern beruht auf dem jährlich durchgeführten Mitarbeitergespräch und den Potential-Beurteilungen durch den Vorgesetzten. Für angehende Führungskräfte besteht mit der «Leadership Week» eine speziell ausgerichtete Weiterbildung, die die Führungskompetenz erhöhen soll sowie das bereichs- und länderübergreifende Networking unterstützt.

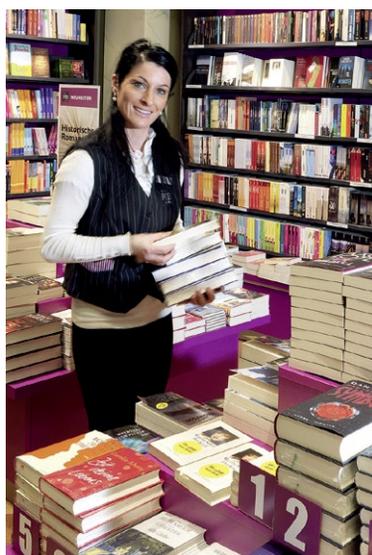
Trainee-Programm: der spannende Berufseinstieg

Das Trainee-Programm der Valora ermöglicht Hochschulabsolventen einen attraktiven Berufseinstieg. Während des 13-monatigen Traineeprogramms werden sie bei diversen Projekten in den Divisionen eingesetzt und zusätzlich mit gezielten Weiterbildungsmassnahmen unterstützt. Darüber hinaus erhalten fünf Studierende deutscher Hochschulen, die einen dualen Studiengang belegen, einen Ausbildungsplatz bei Valora in der Schweiz oder in Deutschland.

Nachwuchsförderung

Valora ist ein beliebter Berufsbildungsbetrieb und bietet ein umfangreiches Angebot an Ausbildungsplätzen.

In 2010 waren über 170 Lernende in der Schweiz, Deutschland und Luxem-



burg bei Valora im Detailhandel und Presse- und Buchhandel beschäftigt. Mit rund 150 Lernenden ist Valora Hauptausbilderin für die Branche Kiosk in der Schweiz. Zudem bietet Valora in der Schweiz und in verschiedenen Ländergesellschaften rund 30 Ausbildungsplätze für eine kaufmännische Berufsbildung oder in den Bereichen IT und Logistik. Gegenüber dem Vorjahr haben rund 40% mehr Lernende bei Valora in der Schweiz eine Lehrstelle angetreten.

Berufspraktikum

In der Schweiz hat Valora 2010 rund 30 Jugendlichen ein Berufspraktikum (auch Vorlehre) angeboten. Dieses sogenannte «Brückenangebot» ermöglicht es den Jugendlichen später, einfacher eine Lehrstelle zu finden und sich in die Berufswelt zu integrieren.

Auch die Ländergesellschaften der Valora Gruppe engagieren sich in der Nachwuchsförderung und bieten diverse Berufspraktika an. So hat beispielsweise Valora Luxemburg in 2010 sieben Jugendlichen ein Praktikum im Aussendienst und in der Finanzabteilung angeboten.

Förderung des Unternehmertums

Seit Anfang 2010 bietet Valora Retail Schweiz ihren Kiosk-Geschäftsführenden die Möglichkeit, ihre Verkaufsstelle als AgenturleiterIn zu übernehmen und sie selbständig zu führen. Damit fördert Valora Retail das Unternehmertum ihrer Mitarbeitenden und ermöglicht ihnen den Schritt in die Selbständigkeit und Chancen zum Erfolg. Die AgenturleiterInnen erhalten seitens Valora grosse Unterstützung und fachliche Beratung. Zudem sind sie weiterhin bei der Valora Pensionskasse angeschlossen.

Nationaler Zukunftstag

Über 90 Kinder im Alter von 10–15 Jahren tauchten am Nationalen Zukunftstag (ehemaliger Tochter-Sohn-Tag) im November 2010 in die Berufswelt ihrer Eltern und Bekannten ein. Sie erhielten damit einen ersten wertvollen Einblick in die Arbeitswelt. Zum ersten Mal wurde der Nationale Zukunftstag in diesem Jahr ausschliesslich von zwei KV-Lernenden organisiert und durchgeführt und bot damit eine gute Gelegenheit, im Projektmanagement erste wertvolle Erfahrung zu sammeln. Auch Valora Services Austria fördert und fordert die Projektarbeit ihrer Auszubildenden. Diese haben im Frühjahr 2010 den 1. Tag der offenen Tür organisiert.

ETHISCHE VERHALTENSWEISE

Der Valora Verhaltenskodex beschreibt die Verhaltensweisen, die von allen Mitarbeitenden der Gruppe erwartet werden. Mit diesem Verhaltenskodex bekundet Valora ihren Willen, nicht nur an wirtschaftlichen Leistungen gemessen zu werden, sondern auch nach der Art und den Prinzipien beurteilt zu werden, wie sie die Ergebnisse erwirtschaftet.

Ethik-Hotline

Jeder Mitarbeitende ist verpflichtet, Verstösse gegen den Valora Verhaltenskodex, das Gesetz oder ethische Verhaltensweisen zu melden. Seit Ende 2010 können Mitarbeitende Missstände nun auch jederzeit anonym über die neu eingerichtete Valora Ethik-Hotline melden. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag bei der Aufdeckung von Ungereimtheiten und funktionieren als eigentliches Frühwarnsystem. Die Ethik-Hotline wird in Zusammenarbeit mit einer internationalen Partnerfirma angeboten.

Compliance – Schulung zum Geldwäscherei-Gesetz

In Zusammenarbeit mit MoneyGram fanden vor der Lancierung der neuen Geldtransferdienstleistungen an über 100 Tagen gezielte Schulungen für rund 600 Mitarbeitende statt. Die Geldwä-

scherei-Gesetz-Schulungen sensibilisieren und unterstützen die Verkaufsmitarbeitenden im Umgang mit der neu angebotenen Dienstleistung.

Jugendschutz

Valora nimmt den Jugendschutz betreffend Verkauf von Tabak und Alkohol an Jugendliche ernst. Die Mitarbeitenden werden regelmässig für das Thema sensibilisiert. Neue Mitarbeitende werden gezielt geschult, in den Weiterbildungskursen bildet das Thema einen wichtigen Bestandteil, in den Verkaufsstellen weisen Plakate an der Kasse die Mitarbeitenden auf die im jeweiligen Kanton geltenden Vorschriften hin. Zudem wird die Einhaltung und Umsetzung an den Verkaufsstellen durch die Verkaufsfleiter und Mystery Shopper getestet.

Valora verpflichtet sich zusätzlich für den Jugendschutz bei elektronischen Medien und hat dazu den Verhaltenskodex «Movie Guide» in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Video-Verband und dem Detailhandel unter-schrieben.

OFFENER DIALOG: EIN FÜHRUNGSGRUNDSATZ

Der Führungsgrundsatz «Wir kommunizieren offen und respektvoll» ist einer der wichtigsten Leitsätze bei Valora im täglichen Umgang untereinander.

Mitarbeiter-Information

Neben Workshops und Konferenzen auf Bereichs- und Konzernstufe, die monatlich, halbjährlich oder jährlich stattfinden, werden die Mitarbeitenden regel-

mässig und zeitnah über das laufende Geschäft oder geplante Veränderungen informiert.

CEO Breakfast

Der offene und ehrliche Dialog wird auch in den «CEO Breakfasts» gepflegt. In diesen regelmässig stattfindenden, informellen Meetings zwischen CEO und Mitarbeitenden aller Stufen werden sowohl brennende Fragen, aber auch aktuelle Projekte transparent diskutiert – ohne fixe Agenda, ohne Protokoll.

Mitarbeiterumfrage 2011

Anfang 2011 wurde zum ersten Mal seit Jahren wieder eine Mitarbeiterumfrage zu den Themen Führungskultur und Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt. Sie gilt als Nullmessung und soll jährlich konzernweit wiederholt werden.

Einbezug der Mitarbeitenden Ideenmanagement – videa

In 2010 lancierte Valora das Ideenmanagement für Mitarbeitende – videa. Gute Ideen gibt es überall und immer wieder, aber sie nützen erst etwas, wenn sie von engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingebracht und umgesetzt werden. Mit videa haben alle die Möglichkeit, einen eigenständigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Valora zu leisten. In den ersten sieben Monaten seit der Einführung gingen rund 100 Ideen bei der videa-Projektleitung ein, darunter auch zu Nachhaltigkeitsthemen. Einige Ideen wurden bereits umgesetzt, andere sind in Planung.

GESCHÄFTSPARTNER

Mit den Lieferanten und Produzenten pflegt Valora in allen Ländern partnerschaftliche Beziehungen. Wo immer möglich wird bei der Auswahl der Lieferanten darauf geachtet, dass die Standards in Bezug auf Umwelt, Nachhaltigkeit und sozialem Verständnis eingehalten werden. Dieser Anspruch gilt sowohl bei der Auswahl der Produkt-hersteller, als auch der Partner in den Bereichen Lager und Logistik.

Die Produktsicherheit steht an erster Stelle. Es werden nur Produkte ins Sortiment aufgenommen, die nach dem Stand von Wissenschaft und Technik bei der Herstellung und der ordnungsgemässen Anwendung für Mensch, Tier und Umwelt unbedenklich sind. In diesem Zusammenhang verpflichtet sich Valora, zum Beispiel Informationen über den Einsatz von Nanotechnologien von ihren Herstellern und Lieferanten einzufordern.

Valora Schweiz steht zum Produktionsstandort Schweiz und bezieht Ihre Produkte mehrheitlich von Schweizer Lieferanten. Ein besonderes Augenmerk richten die Verantwortlichen auf den Einkauf von Frischprodukten, die vorwiegend von einheimischen Produzenten geliefert werden. Auch Fleischwaren stammen zum grössten Teil aus Schweizer Produktion.

Bei der Eigenmarke ok.– wird darauf geachtet, dass die hohen Schweizer Qualitäts-Anforderungen erfüllt werden. Zahlreiche ok.–Artikel, wie z.B. Cookies,





Birnen-Weggli, Hefe-Zöpfli, Teigwaren und alle Frischprodukte, werden in der Schweiz hergestellt.

Valora Trade verpflichtet die Lieferanten, bei der Produktverpackung auf umweltfreundliche und möglichst geringe Verpackungsanteile zu achten. Ziel ist es, so wenig Verpackungsmaterialien wie möglich zu generieren.

LADENBAU

Die Verantwortlichen von Valora Retail berücksichtigen bei der Auftragsvergabe für den Neu- oder Umbau ihrer Verkaufsstellen ausschliesslich Ladenbau-Lieferanten, die sich an die geltenden Umweltstandards halten. Alle Lieferanten sind ISO-zertifiziert (ISO 14001, ISO 9001–2008). Sie setzen neueste Technologien und Einsatzmöglichkeiten in den Sparten Holz, Metall, Kunststoff, Elektro/Licht und Glas ein und legen Wert auf einen ökologischen, nachhaltigen Kreislauf. Dadurch sind sie für Valora kompetente Partner für wirtschaftlich erfolgreiche und ökologisch nachhaltige Shop-Konzepte.

Beispiele:

- Das Holz für die unbeschichteten Spanplatten stammt aus nachhaltiger, zertifizierter Forstwirtschaft aus Europa. Auf den Einbau von Tropenholz wird bewusst verzichtet.

- Es werden vermehrt wasserlösliche Lacke und Farbe verwendet, um den Anteil an Lösungsmittel zu verringern.
- Die Lieferanten verwenden ausschliesslich unbehandelten Stahl aus Recyclingmaterial, der wiederverwertbar ist.
- Bei der Ladenbeleuchtung setzt Valora auf neue Konzepte, die weniger Wärme entwickeln und weniger Energie verbrauchen.

Entsorgung

Die Vertragspartner sorgen für den Abbau der Materialien. Alte Einrichtungsgegenstände werden getrennt nach Materialien entsorgt, die anderen werden bei den Partnern eingelagert und wenn möglich wieder verwendet, zum Beispiel in Provisorien. Alle trennbaren Wertstoffe werden sortenrein dem Recyclingkreislauf zugeführt (z.B. Papier, Aluminium, Kunststoffe etc.).

Kühlgeräte

Bei der Planung, Auswahl und Installation von Anlagen und Geräten verwendet Valora immer die aktuell gültigen

Normen und Wegleitungen. So wird in Bezug auf die Verwendung von Kältemitteln in der Schweiz die jeweils aktuelle Wegleitung des BAFU (Bundesamt für Umwelt) verwendet.

Die durch die Valora eingesetzten Kühlmöbel und -maschinen werden alle im EU-Raum nach gültigen Umweltrichtlinien hergestellt. Die meisten Zulieferer verfügen über ISO-Umweltzertifikate. Ein besonderes Augenmerk liegt bei der Minimierung der Kältemittelverluste.

Alle Neuanlagen werden bei der Schweizerischen Meldestelle für Kälteanlagen angemeldet und bewilligt.

Valora wendet für den Unterhalt ihrer Anlagen und Installationen ein umfassendes Servicekonzept an. Dadurch können die Anlagen betriebssicher, energieoptimiert und umweltschonend betrieben werden.

Entsorgung Kühlgeräte

Kühlmöbel, Isolationen, Kältemittel und Kälteöle werden, wie auch die übrigen Werkstoffe, ausnahmslos an Schweizer Entsorgungsfirmen zur fachmännischen Entsorgung übergeben. Es werden keine Materialien unkontrolliert in den Export geleitet.



UMWELT

Valora nimmt die Anliegen des Umweltschutzes ernst. Im Berichtsjahr wurden in der Logistik und beim Recycling messbare Verbesserungen erzielt.

REDUKTION DES CO₂-AUSSTOSSES

Konsumenten und Handelspartner erwarten heute von einer wettbewerbsfähigen Unternehmung den schonenden Umgang mit Rohstoffen und ein aktives Umweltmanagement.

Valora Trade Switzerland beauftragte die Firma BSD Consulting mit einer Erstanalyse und einer Screening-CO₂-Bilanz des Unternehmens und erarbeitete ein Umweltmanagementsystem nach den Grundsätzen von ISO 14001.

Valora Trade Switzerland konnte seit dem Standortwechsel in 2006 bis Ende 2010 rund 14% des CO₂-Ausstosses reduzieren durch:

- Standortverschiebung von Burgdorf nach Neuendorf: (Einsparung 48 Tonnen CO₂-bzw. 53 Mio. Umweltbelastungspunkte)
- differenziertes Abfallsystem (Papier, Karton, PET, Batterien)
- LKW-Flotte (vorwiegend Euro 4 Norm)
- Förderung von Fahrgemeinschaften nach Standortwechsel (Pendelverkehr)

MITARBEITER-KAMPAGNE

Valora Trade Switzerland bildete im Sommer 2010 ein spezielles CO₂-Projektteam mit dem Ziel, die Mitarbeiten-

den für die Umweltthematik zu sensibilisieren. Bis Ende Jahr erarbeiteten die Teammitglieder aus verschiedenen Abteilungen zahlreiche Erkenntnisse und starteten einige Initiativen.

Eine der Initiativen umfasst die Mitarbeiter-Kampagne «Energy Saver», welche die Themen Energie, Mobilität und Gesundheit beinhaltet. Im Rahmen von vierteljährlichen Aktionen (Flyers, Roadshows, etc.) wird der schonende Umgang mit Energie und Umwelt thematisiert. Praktische Beispiele zeigen Optimierung- und Sparpotenziale auf, Hintergrundinformationen und Tipps sollen die Mitarbeitenden vom Nutzen überzeugen.

Damit sollen die Mitarbeitenden für die Themen Energie und Klimaschutz sensibilisiert werden, angefangen beim umweltfreundlichen Umgang mit den heimlichen Energiefressern im Büro und zu Hause bis hin zur umweltfreundlichen Fortbewegung.

Die Inhalte der ersten Kampagne waren: «Klimaschutz beim Papier» und «Heizen mit Köpfchen.»

Alle Mitarbeitenden von Valora achten auf die strikte Trennung von Papier und Karton und die umweltschonende Anwendung von Geräten. Beispiel: Valora Trade Austria schloss einen neuen Mietvertrag für Kopierer auf Basis der neuen Linie «Green IT» ab, bei dem keine Toner-Restkartuschen anfallen.

TRANSPORTFAHRTEN REDUZIERT

Der Umzug der Logistik von Muttenz ins Logistikcenter in Egerkingen, welches verkehrstechnisch zentral gelegen

ist, hat eine bedeutende Reduktion der Transport-Fahrkilometer zur Folge. Die somit eingesparten Kilometer pro Jahr entsprechen dem Erdumfang. Auf den Rückfahrten von den Kunden ins Logistikcenter transportieren die Lastwagen Leergut. Durch die Verlegung der Altpapier-Transporte von der Strasse auf die Schiene wurden die Fahrten auf der Strasse ebenfalls erheblich reduziert.

In 2010 entwickelten die Logistik-Verantwortlichen für die Belieferung der avec.-Verkaufsstellen mit Frischprodukten eine umweltgerechte Lösung: Via Cross-Docking werden alle Frischprodukte der Warengruppen Früchte und Gemüse, Fleisch- und Molkeprodukte in Egerkingen gebündelt. Dadurch fahren die Lieferanten nicht einzeln alle Verkaufsstelle an. Diese Optimierung hat zu einer deutlichen Verbesserung der Frischetransporte beigetragen.

SAMMELN, SORTIEREN, ENTSORGEN

Das Logistikcenter der Valora in Egerkingen ist für die Entsorgung der anfallenden Entsorgungsmaterialien aus allen 1100 kiosk-, avec.-, Press & Books-Verkaufsstellen und Tamoil-Tankstellen in der Schweiz zuständig. Grundlage für die Prozesse, Kontrolle und Information bildet das Entsorgungskonzept. Ziel: die umweltgerechte Entsorgung aller Wertstoffe. Gesammelt, sortiert und entsorgt werden Altpapier, Kartonen, Kunststofffolien, Altholz, Altmetall, PET-Flaschen und Restmüll.

Altpapier: Der Abtransport wird seit dem Umzug nach Egerkingen über

die Schiene (SBB) abgewickelt. Pro Tag werden drei Container à 20 t mit Altpapier befüllt, was einem Bahnwagen entspricht. In 2010 wurden 21 300 t Altpapier verarbeitet. Das Altpapier gelangt auf diesem umweltgerechten Weg in die Papierfabrik, wo es vorwiegend zu Zeitungspapier weiterverarbeitet wird.

PET-Flaschen werden in Mulden gesammelt und von Recyclern zur Wiederverwertung aufbereitet. In 2010 wurden 115 t entsorgt. Valora Retail Deutschland nimmt am bundesweiten DPG-Pfandsystem teil, d.h. Pfandflaschen, wie z.B. PET-Flaschen, werden in den Filialen gesammelt und der Wiederverwertung zugeführt.

Karton wird in der eigenen Kartopresse gepresst und den Kartonfabriken zur Wiederverwertung geliefert. Kunststofffolien werden in Ballen gepresst und von den Herstellern zu neuen Folien verarbeitet. Altholz wie z.B. Einwegpaletten aus der Pressekommissionierung, werden durch eine spezialisierte Firma umweltgerecht entsorgt. Altmetall wird ebenfalls sortiert und gesammelt und von Spezialfirmen weiterverarbeitet.

Das Holz für die unbeschichteten Spanplatten stammt aus nachhaltiger, zertifizierter Forstwirtschaft aus Europa. Auf den Einbau von Tropenholz wird bewusst verzichtet.

ÖKOLOGIE BEI DEN FAHRZEUGEN

Seit 1. Januar 2010 ist bei Valora die neue Flotten Policy für Need Cars (Geschäftsfahrzeuge) in Kraft. Ziel ist es, die Betriebskosten pro Kilometer (TCO-Kosten) sowie den CO₂-Ausstoss zu sen-

ken. Die Fahrzeugflotte von Valora in der Schweiz umfasst ca. 600 Fahrzeuge. Die Richtlinien beinhalten, dass nur noch Fahrzeuge der Energieeffizienzklasse A und B bestellt werden dürfen, d.h. mit einem CO₂ Ausstoss < 140 g. Der Durchschnitt in der Schweiz liegt bei 179 g (Basis 2009). Ziel ist es, die Vorgaben der EU (<130 g CO₂ Ausstoss) bis 2015 zu erreichen.

Valora bietet in Zusammenarbeit mit Ford Schweiz AG allen FahrzeugführerInnen von Geschäftsfahrzeugen einen Eco-Drive®-Fahrkurs an. Mit der Eco-Drive®-Fahrtechnik fahren die Mitarbeitenden sicherer, wirtschaftlicher und umweltfreundlicher. Bei konsequenter Anwendung kann bis zu 10% Treibstoff gespart werden.

Bei den Nutzfahrzeugen, die pro Tag total gegen 30 000 km zurücklegen, werden nur Euro 5 Fahrzeuge eingesetzt.

GESELLSCHAFT

Valora baut ihren Verantwortungsbe- reich «soziales Engagement» ständig aus.

Bereits seit einigen Jahren ver- schickt Valora die Weihnachtskarten des Schweizer Hilfswerks «Kinder in Not». In 2009 und 2010 stellte Valora die k kiosk-Verkaufsstellen für den Ver-kauf der Caritas-Kerzenständer zur Verfügung.

Am Hauptsitz in Muttenz bietet Valora den Organisatoren von Telethon die Möglichkeit, ihre Produkte den Mit- arbeitenden zu verkaufen und damit Geld für Betroffene und der Erforschung von seltenen Krankheiten zu sammeln.

Restware, die nicht mehr verkauft werden kann, stellt Valora verschiedenen sozialen Organisationen zur Verfü- gung, die bedürftige Personenkreise un- terstützen. In der Schweiz z.B. «Tisch- lein deck dich», in Österreich die Orga- nisation SOMA.

UNTERSTÜTZUNG JUNGER FAMILIEN

Seit Beginn 2010 bietet Valora interes- sierten Mitarbeitenden einen Betreu- ungsplatz in der Vitra Kindertages- stätte in Basel an. Ziel ist es, die Beruf- tätigkeit der Eltern zu fördern. Damit leistet Valora einen aktiven Beitrag zur Unterstützung junger Familien und ermöglicht ihnen, das Familienleben mit der Berufstätigkeit in Einklang zu bringen.

K KIOSK ALS ALLTAGSKULTUROBJEKT

k kiosk unterstützt seit November 2010 das Kulturprojekt Real Fiction Cinema von Littmann Kulturprojekte, die sich vorwiegend mit Alltagskultur beschäf- tigen. Der Kiosk ist ein wichtiger Teil unserer Alltagskultur, aus diesem Grund ist k kiosk ein idealer Partner für dieses spannende Kulturprojekt. Statt einer Leinwand haben die drei Kinos ein Fenster und zeigen Ausschnitte aus dem Alltag der Bevölkerung. Der Kiosk lässt sich aus unserem Leben nicht mehr wegdenken. Die Zusammenarbeit mit Real Fiction Cinema rückt den Ki- osk jedoch in ein neues Licht und lässt ihn uns wieder bewusster wahrnehmen. Es zeigt aber auch die wichtige, gesell- schaftlich Rolle, die die Verkaufsmitar- beitenden, sozusagen als «Alltagskultur- BotschafterInnen», jeden Tag erfüllen.



© photopublic.ch

Finanz- bericht

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG
KONSOLIDIERTE BILANZ

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Seite	Erläuterungen	2010	2009
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)				
Nettoerlös	81	8	2 877 650	2 896 995
Warenaufwand			- 2 002 436	- 2 029 360
Bruttogewinn			875 214	867 635
Personalaufwand	84	9	- 432 720	- 442 753
Übriger Betriebsaufwand	85	10	- 325 849	- 331 040
Abschreibungen	91	20, 21, 22	- 44 067	- 41 693
Sonstige Erträge, netto	85	11	8 724	15 989
Betriebsergebnis (EBIT)			81 302	68 138
Finanzaufwand	85	12	- 9 818	- 6 578
Finanzertrag	86	13	1 945	1 275
Anteiliges Ergebnis assoziierter Gesellschaften und Joint Ventures	97	25	728	600
Gewinn vor Ertragssteuern			74 157	63 435
Ertragssteuern	86	14	- 12 460	- 10 394
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen			61 697	53 041
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	80	7	1 931	1 868
Reingewinn Konzern			63 628	54 909
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre			63 392	53 957
Nicht beherrschende Anteile			236	952
<i>Gewinn je Aktie</i>				
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	88	15	22.35	18.94
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	80	7	0.70	0.68
aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	88	15	23.05	19.62

KONSOLIDIERTE BILANZ

AKTIVEN

	Seite	Erläuterungen	2010	2009
Per 31. Dezember, in CHF 000				
<i>Umlaufvermögen</i>				
Flüssige Mittel	89	16	130 461	161 565
Derivative Aktiven	107	33	232	48
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	89	17	174 203	163 289
Warenvorräte	90	18	214 604	230 218
Laufende Ertragssteuerforderungen			3 266	2 566
Übrige kurzfristige Forderungen	90	19	63 118	64 734
Umlaufvermögen			585 884	622 420
Zur Veräusserung gehaltene langfristige Vermögenswerte	91	20, 21	0	968
Total Umlaufvermögen			585 884	623 388
<i>Anlagevermögen</i>				
Sachanlagen	91	20	217 706	219 734
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	93	22	190 733	161 485
Renditeliegenschaften	92	21	5 939	10 080
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	97	25	5 022	5 379
Finanzanlagen	97	24	10 062	9 664
Vorsorgeaktivum	101	30	49 640	31 077
Latente Ertragssteueraktiven	86	14	31 154	38 215
Total Anlagevermögen			510 256	475 634
Total Aktiven			1 096 140	1 099 022

PASSIVEN

	Seite	Erläuterungen	2010	2009
Per 31. Dezember, in CHF 000				
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	98	26	2 155	1 527
Derivative Verbindlichkeiten	107	33	929	727
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	99	27	263 442	284 167
Laufende Ertragssteuerverbindlichkeiten			15 164	13 585
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	99	28	144 871	148 725
Kurzfristige Rückstellungen	100	29	502	3 232
Total kurzfristige Verbindlichkeiten			427 063	451 963
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>				
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	98	26	148 546	153 440
Langfristige Pensionsverpflichtungen	101	30	17 213	15 063
Langfristige Rückstellungen	100	29	9 265	10 019
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	86	14	15 911	14 819
Total langfristige Verbindlichkeiten			190 935	193 341
Total Fremdkapital			617 998	645 304
<i>Eigenkapital</i>				
Aktienkapital	115	36	2 800	2 800
Eigene Aktien			- 9 484	- 10 323
Marktwertanpassung Finanzinstrumente			- 4	8
Gewinnreserven			521 275	472 962
Kumulative Umrechnungsdifferenzen			- 40 601	- 15 570
Eigenkapital der Valora Holding AG Aktionäre			473 986	449 877
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital			4 156	3 841
Total Eigenkapital			478 142	453 718
Total Passiven			1 096 140	1 099 022

Valora Finanz- bericht 2010

50	FINANZKOMMENTAR
60	KONZERNRECHNUNG
60	Konsolidierte Erfolgsrechnung
61	Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung
62	Konsolidierte Bilanz
64	Konsolidierte Geldflussrechnung
66	Konsolidierter Eigenkapitalnachweis
67	Anhang der Konzernrechnung
118	Bericht der Revisionsstelle
119	JAHRESRECHNUNG DER VALORA HOLDING AG
119	Erfolgsrechnung
120	Bilanz vor Gewinnverwendung
122	Anhang der Jahresrechnung
128	Verwendung des Bilanzgewinns
129	Bericht der Revisionsstelle
130	CORPORATE GOVERNANCE BERICHT
147	INFORMATIONEN FÜR INVESTOREN
147	Die Valora Aktie
151	5-Jahres-Übersicht
152	ADRESSEN

FINANZKOMMENTAR

Im Herbst 2010 wurde die Strategie «Valora 4 Growth» angekündigt, welche die bisherige erfolgreiche Strategie «Valora 4 Success» um zusätzliche Initiativen im Bereich des anorganischen Wachstums erweitert. Erste Meilensteine konnten mit der Akquisition des Kosmetikdistributors Engelschiøn Marwell Hauge AS (EMH) und des Retailunternehmens tabacon Franchise GmbH & Co. KG bereits in 2010 erreicht werden.

Gesamthaft resultierte im Geschäftsjahr 2010 aus der konsequenten Umsetzung der Basisstrategie ein Wachstum des Aussenumsatzes um +0.3% auf CHF 2947 Mio. und eine Abnahme der publizierten Nettoerlöse um -0.7% auf CHF 2878 Mio. Hierbei ist die Differenz auf das stärkere Wachstum der Franchisenehmer zurückzuführen, deren Nettoerlöse im publizierten Umsatz der Valora nicht enthalten sind. Negativ beeinflusst wurden die Umsätze durch Wechselkurseffekte, die den Aussenumsatz mit CHF 84.3 Mio. (-2.8%) und die publizierten Nettoerlöse mit CHF 81.2 Mio. (-2.7%) belasteten.

Wesentliche Fortschritte wurden in der Berichtsperiode durch Effizienz- und Kosteneinsparungsprogramme realisiert. Dadurch konnte die Kostenquote um 0.2%-Punkte gesenkt werden. Das Betriebsergebnis verbesserte sich in 2010 um CHF 13.2 Mio. auf CHF 81.3 Mio. und liegt um +19.3% über dem Vorjahr. Der Vertrieb und Verkauf von WM Sammelbildern hat dabei, trotz des starken Konkurrenzkampfes in der Schweiz, einen wesentlichen Beitrag von CHF 6.3 Mio. geleistet. Sowohl Valora Retail als auch Valora Services haben ihr Betriebsergebnis gegenüber dem Vorjahr deutlich um +40.3% beziehungsweise +86.4% gesteigert. Valora Trade hingegen verzeichnete aufgrund der schwierigen Marktsituation und Einmaleffekte durch den Wegfall verkaufter Principals einen Rückgang um CHF 4.6 Mio.

Der Reingewinn des Konzerns liegt mit CHF 63.6 Mio. um +15.9% über dem Vorjahr. Diese erfreuliche Entwicklung widerspiegelt sich auch im Eigenkapital, das in der Berichtsperiode um 2.3%-Punkte auf 43.6% gesteigert werden konnte. Trotz der erhöhten Dividendenausschüttung 2010 im ersten Semester und den Akquisitionen im zweiten Halbjahr kann die Valora Gruppe das Geschäftsjahr mit einer komfortablen Nettoverschuldung von CHF 14.1 Mio. abschliessen.

A VALORA GRUPPE

	2010	2010 Anteil	2009	2009 Anteil	Veränderung
in Mio. CHF					
<i>Aussenumsatz</i>					
Total Gruppe	2 946.5		2 937.9		0.3%
<i>Nettoerlös</i>					
Valora Retail	1 606.5	55.8%	1 592.1	55.0%	0.9%
Valora Services	718.4	25.0%	712.9	24.6%	0.8%
Valora Trade	721.8	25.1%	777.6	26.8%	- 7.2%
Übrige	9.7	0.3%	10.7	0.4%	- 9.3%
Elimination Intersegment-Erlöse	- 178.7		- 196.3		
Total Gruppe	2 877.7	100.0%	2 897.0	100.0%	- 0.7%
Schweiz	1 779.8	61.9%	1 740.6	60.1%	2.3%
Ausland	1 097.9	38.1%	1 156.4	39.9%	- 5.1%

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung des Franchising-Absatzkanals bei Valora Retail wurde in 2010 zu Vergleichszwecken der Aussenumsatz als wichtige neue Messgrösse eingeführt. Dieser beinhaltet zusätzlich zu den Nettoerlösen der Valora die Umsätze der Franchisenehmer. Im Aussenumsatz nicht berücksichtigt werden die Nettoerlöse der Valora aus den Lieferungen an die Franchisenehmer und die Franchiseerträge.

In der Berichtsperiode hat der Aussenumsatz der Valora Gruppe um +0.3% auf CHF 2947 Mio. zugenommen, wobei die Wechselkurse den Umsatz mit CHF 84.3 Mio. belasteten. Einen wesentlichen Beitrag hat der Kauf der tabacon Franchise GmbH & Co. KG in Deutschland beigetragen, wodurch das Netz an Franchisenehmern im 4. Quartal 2010 auf knapp 200 Verkaufsstellen angewachsen ist.

Auf Basis der publizierten Nettoerlöse realisierte die Valora einen leichten Umsatzrückgang von -0.7% auf 2877.7 Mio. Bereinigt um die Sonderfaktoren Vertrieb und Verkauf von WM-Sammelbildern (CHF +39.5 Mio.), Wechselkurseffekte (CHF -81.2 Mio.) und Akquisitionen/Devestitionen (CHF +28.6 Mio.) haben sich die Nettoerlöse um CHF 6.2 Mio. verringert. Dieser operative Umsatzrückgang ist im Wesentlichen auf auslaufende Distributionsverträge in Zusammenhang mit dem Verkauf der eigenen Produktionsgesellschaften und dem höheren Anteil an Kommissionsgeschäften bei Valora Trade zurückzuführen. Positiv entwickelt haben sich Valora Retail wie auch Valora Services, welche von der gewonnenen Profilschärfe und den innovativen Sortimentserweiterungen profitierten. Sowohl Valora Retail mit CHF +14.4 Mio. als auch Valora Services mit CHF +5.5 Mio. konnten dadurch die publizierten Nettoerlöse in der Berichtsperiode gegenüber dem Vorjahr steigern.

Der Anteil der Nettoerlöse, welcher ausserhalb der Schweiz generiert wurde, reduzierte sich in der Berichtsperiode um 1.8%-Punkte vorwiegend bedingt durch negative Währungseffekte von CHF 81.2 Mio. und tiefere Nettoerlöse der ausländischen Tradegesellschaften. Mit 28.3% wird weiterhin in Deutschland der grösste Anteil am publizierten Auslandumsatz generiert. Mit der erweiterten Strategie «Valora 4 Growth», welche ein anorganisches Wachstum im Ausland vorsieht, wird in den nächsten Jahren der Anteil des Auslandumsatzes deutlich ansteigen. Hierbei stehen vor allem der deutsche Retailmarkt, sowie kleinere und wachstumsstarke europäische Länder im Tradegeschäft im Fokus der Valora.

	2010	2010 Anteil	2009	2009 Anteil
in Mio. CHF				
Nettoerlös	2 877.7	100.0%	2 897.0	100.0%
Bruttogewinn	875.2	30.4%	867.6	29.9%
- Betriebskosten, netto	- 793.9	- 27.6%	- 799.5	- 27.5%
Betriebsergebnis (EBIT)	81.3	2.8%	68.1	2.4%

Die leicht tieferen Nettoerlöse (–0.7 %) konnten in der Berichtsperiode durch eine deutliche Steigerung der Bruttogewinnmarge um 0.5 %-Punkte überkompensiert werden. Dies ist vor allem auf den gestiegenen Anteil von Valora Retail am Gesamtumsatz zurückzuführen. Damit erhöhte sich der Bruttogewinn, trotz negativen Wechselkurseffekten von CHF 24.1 Mio., um +0.9 % auf CHF 875.2 Mio.

Erfreulich entwickelten sich zudem die Betriebskosten, welche um CHF 12.9 Mio. beziehungsweise –1.6 % auf CHF 802.6 Mio. abgenommen haben. Die Kostenquote des Konzerns reduzierte sich dadurch gegenüber dem Vorjahr um 0.2 %-Punkte auf 27.9 %. Haupttreiber dieser Effizienzsteigerung waren vor allem die interne Logistik in der Schweiz, welche vom neuen Verteilzentrum in Egerkingen profitierte, und die tieferen Kosten in den Konzernfinanzen. Gleichzeitig konnte bei Valora Retail die Einsatzplanung an der Verkaufsfond weiter optimiert und der Personalaufwand gesenkt werden. Im Gegensatz dazu verschlechterte sich die Kostenquote von Valora Trade, welche fehlende Erträge nicht vollständig über Kostenreduktionen kompensieren konnte. Umso erfreulicher ist daher die Akquisition des führenden norwegischen Kosmetikdistributors Engelschön Marvell Hauge AS (EMH), wodurch eine neue Produktkategorie bei Valora Trade integriert und somit Volatilität aus dem Geschäft genommen wurde.

Das Betriebsergebnis des Konzerns erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um CHF 13.2 Mio. auf CHF 81.3 Mio., wobei der Anteil der sonstigen Erträge CHF 8.7 Mio. beträgt (Vorjahr CHF 16.0 Mio.). Die Reduktion in den sonstigen Erträgen ist vor allem auf tiefere Erlöse aus Liegenschaftsverkäufen und Schlüsselgeldern zurückzuführen. Mittelfristig ist es ein erklärtes Ziel der Valora, alle nicht betrieblichen Liegenschaften zu veräussern. Bereinigt man vom Betriebsergebnis den WM 2010 Effekt (CHF +6.3 Mio.), die Akquisitionen/Devestitionen (CHF +2.0 Mio.) und den Wechselkurseffekt (CHF –4.0 Mio.) erzielte der Valora Konzern eine operative Steigerung des Betriebsergebnisses um CHF 8.9 Mio. beziehungsweise +12.9 %. Die publizierte EBIT-Marge liegt bei 2.8 % und somit 0.4 %-Punkte über dem Vorjahr. Damit ist ein weiterer wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur anvisierten Betriebsergebnismarge von 3 %–4 % für im 2012 erreicht worden.

B VALORA RETAIL

	2010	2010 Anteil	2009	2009 Anteil
in Mio. CHF				
Nettoerlös	1 606.5	100.0%	1 592.1	100.0%
Bruttogewinn	562.4	35.0%	554.7	34.8%
– Betriebskosten, netto	– 522.6	– 32.5%	– 526.4	– 33.0%
Betriebsergebnis (EBIT)	39.8	2.5%	28.3	1.8%

Mit der Strategie «Valora 4 Success» hat Retail stark an Profil und Dynamik gewonnen. Heute tritt die Division mit vier klar positionierten Verkaufsformaten im Markt auf und die eingeleiteten Massnahmen beginnen ihre Wirkung zu entfalten. Im Vergleich zum Vorjahr steigerte Valora Retail die Nettoerlöse um CHF 14.4 Mio. beziehungsweise +0.9% auf CHF 1606.5 Mio. Der Verkauf von WM-Sammelbildern steuerte CHF 9.8 Mio. zum Umsatz bei, während die Entwicklung der Wechselkurse die Divisionserlöse mit CHF 35.9 Mio. belasteten. Insgesamt resultiert ohne Akquisitionen und Devestitionen ein erfreuliches operatives Umsatzwachstum von CHF 36.1 Mio. beziehungsweise +2.3%. Bis auf die Gastronomiesparte konnten alle Formate und Ländergesellschaften die operativen Nettoerlöse steigern. Der grösste Anteil am absoluten Wachstum erzielte das Convenience- und Tankstellengeschäft mit einem Anstieg der Nettoerlöse um +6.3%, insbesondere bedingt durch den Ausbau des avec. Verkaufsstellennetzes auf 95 Standorte per Ende 2010. Dank neuer Sortimentsmodule wie ok.- sowie zusätzlichen Dienstleistungen hat sich auch das Schweizer Kioskgeschäft positiv entwickelt (+1.2%). Valora Retail nähert sich mit den neuen Angeboten immer mehr dem Ziel, kleinflächige Formate zu Dienstleistungszentren auszubauen. Auch das in der Schweiz neu eingeführte P&B Konzept erweist sich mit einer Umsatzsteigerung von +6.1% als vielversprechende Wachstumsperele. Der Gastrobereich entwickelte sich entsprechend den Erwartungen und weist aufgrund von Standortbereinigungen und der Einführung des Rauchverbotes in der Schweiz einen Umsatzrückgang von –4.5% aus. Die Business Unit Retail Deutschland ist weiter auf Wachstums- und Expansionskurs und verzeichnet ein operatives Wachstum ohne Akquisitionen von +3.8%. Mit der Übernahme der tabacon Franchise GmbH & Co. KG im 2010 mit einem Netzwerk von 184 Verkaufsstellen und einem Aussenumsatz von rund CHF 160 Mio. hat Retail Deutschland ein etabliertes, gut funktionierendes Franchise-Modell erworben. Auch in Zukunft soll die Position im Retailmarkt Deutschland mit gezielten Akquisitionen weiter gestärkt werden. Das Ziel ist der Ausbau des Verkaufsstellennetzes auf 1000 Kioskstandorte. Die Ländergesellschaft Retail Luxembourg verbesserte sich in der Berichtsperiode um +3.4%, wobei alle Warengruppen bis auf Bücher zulegen konnten.

Auf Stufe Warengruppe konnte entgegen dem allgemeinen Markttrend bei Valora Retail ein operatives Umsatzwachstum in der Kategorie Tabak von +4.3% ausgewiesen werden, welches sowohl auf Preiserhöhungen als auch auf Mehrabsatz zurückzuführen ist. Erfreulich entwickelte sich auch die Kategorie Food, welche dank der trendigen ok.-Produktlinie eine Steigerung der Nettoerlöse von +7.2% realisierte. Die ok.-Produkte konnten hierbei CHF 22.1 Mio. zum Wachstum beitragen. Negativ entwickelte sich analog dem Gesamtmarkt die Warengruppe Presse mit –2.6% sowie das Kommissionsgeschäft aufgrund tieferer Erträge im Lotteriede- und Losgeschäft. Dank neuen Angeboten im Bereich Dienstleistungen, z.B. Versicherungen (Zürich Versicherungen), Geldtransfer (MoneyGram), Reisen (Kuoni) oder Mobiltelefonie (Orange) ist für 2011 eine Trendwende zu erwarten.

Die positive Absatzentwicklung sowie die um 0.2%-Punkte leicht verbesserte Bruttogewinnmarge bewirkten eine Steigerung des Bruttogewinns gegenüber der Vorjahresperiode um CHF 7.7 Mio. auf CHF 562.4 Mio. beziehungsweise +1.4%. Dieses Ergebnis wird hauptsächlich von der Warengruppe Food getragen, welche nebst der deutlichen Umsatzsteigerung auch eine Verbesserung in der Marge um 0.6%-Punkte ausweisen kann.

Dank der stetigen Optimierung des Verkaufsstellennetzes, der weiteren Professionalisierung der Personaleinsatzplanung sowie tieferen Logistikkosten in der Schweiz reduzierten sich die Betriebskosten von Valora Retail netto um CHF 3.8 Mio. auf CHF 522.6 Mio. Diese Effizienzsteigerungen widerspiegeln sich in der tieferen Kostenquote, welche auf operativer Basis um 0.8%-Punkte gesunken ist. Der positive Volumeneffekt sowie die erzielten Kosteneinsparungen führten zu einer erfreulichen Steigerung des publizierten Betriebsergebnisses von CHF 28.3 Mio. auf CHF 39.8 Mio. Dies entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr um +40.3%. Bereinigt um den Vertrieb und Verkauf von WM Sammelbildern (CHF +2.0 Mio.), Akquisitionen/Devestitionen (CHF +1.0 Mio.) sowie Wechselkurseffekte (CHF –1.5 Mio.) resultiert eine operative Steigerung von +34.2%. Die ausgewiesene Betriebsergebnismarge liegt mit 2.5% um 0.7%-Punkte über dem Vorjahreswert.

C VALORA SERVICES

	2010	2010 Anteil	2009	2009 Anteil
in Mio. CHF				
Nettoerlös	718.4	100.0%	712.9	100.0%
Bruttogewinn	148.2	20.6%	146.8	20.6%
– Betriebskosten, netto	– 117.9	– 16.4%	– 130.6	– 18.3%
Betriebsergebnis (EBIT)	30.3	4.2%	16.2	2.3%

Mit dem eingeleiteten Strategiewechsel, welcher einerseits die Bedürfnisse des Einzelhandels und der Endkunden in den Vordergrund stellt und andererseits den Ausbau des Dienstleistungsangebots fördert, versucht Valora Services dem kontinuierlich rückläufigen Pressemarkt entgegenzuwirken und neue Geschäftsfelder zu erschliessen. Im abgelaufenen Berichtsjahr erzielte die Division einen Anstieg der Nettoerlöse von CHF 5.5 Mio. beziehungsweise +0.8% auf CHF 718.4 Mio. Dabei entfielen CHF 29.7 Mio. auf den Vertrieb und Verkauf von WM Sammelbilder. Negativ beeinflusst wurde der Umsatz durch Wechselkurseffekte, welche die Nettoerlöse mit CHF 19.8 Mio. belasteten. In Summe resultiert ein im Vergleich zum generell rückläufigen Markttrend moderater operativer Umsatzrückgang von –0.6%. Verantwortlich für die negative Abweichung sind hauptsächlich die tieferen Presse- und Buchumsätze in der Schweiz, wodurch die Erlöse bei Media Services Switzerland um –5.0% abnahmen. Demgegenüber steigerte der Drittvertrieb Schweiz das operative Wachstum hauptsächlich im Tabakhandel um +8.5% während Services Austria das Geschäftsjahr knapp unter Vorjahresniveau abschloss (–0.5%). Bedingt durch die laufende Restrukturierung und die rückläufigen Märkte musste die Business Unit Services Luxembourg einen operativen Umsatzrückgang in nahezu allen Warengruppen von insgesamt CHF 5.4 Mio. ausweisen.

Der Bruttogewinn der Division steigerte sich in der Berichtsperiode um CHF 1.4 Mio. auf CHF 148.2 Mio. Dieser wurde einerseits durch den Vertrieb der WM-Sammelbilder und andererseits durch zusätzliche Dienstleistungserlöse begünstigt. Die Bruttogewinnmarge liegt mit 20.6% auf Vorjahresniveau und hat sich bis auf die Warenkategorie Non Food in allen übrigen Warengruppen positiv entwickelt.

Valora Services ist es gelungen, die Betriebskosten, netto in der Berichtsperiode um CHF 12.7 Mio. auf CHF 117.9 Mio. zu senken. Diese positive Entwicklung ist in erster Linie auf Effizienzsteigerungen in der eigenen Logistik in der Schweiz und tiefere externe Logistikkosten in Österreich zurückzuführen. Bedeutende Einsparungen konnten auch in der Administration realisiert werden, wodurch deutlich tiefere Verrechnungen für Leistungen aus dem Finanzbereich erfolgten. Die um 1.9%-Punkte reduzierte Kostenquote widerspiegelt sich im Betriebsergebnis, welches auf CHF 30.3 Mio. angestiegen ist und damit die Vorjahresperiode um CHF 14.1 Mio. beziehungsweise +86.4% übertraf. Bereinigt um die Sonderfaktoren Wechselkurse (CHF –1.5 Mio.) und Vertrieb der WM-Sammelbilder (CHF +4.3 Mio.) verbesserte sich das operative Ergebnis dank Effizienzsteigerungen um +69.7%. Die publizierte Betriebsergebnismarge liegt mit 4.2% um 1.9%-Punkte über dem Vorjahresniveau, womit eine deutliche Profitabilitätssteigerung erreicht wurde.

D VALORA TRADE

in Mio. CHF	2010	2010 Anteil	2009	2009 Anteil
Nettoerlös	721.8	100.0%	777.6	100.0%
Bruttogewinn	154.7	21.5%	155.4	20.0%
– Betriebskosten, netto	– 137.0	– 19.0%	– 133.1	– 17.1%
Betriebsergebnis (EBIT)	17.7	2.5%	22.3	2.9%

Valora Trade als grösster europäischer Distributionsanbieter von Markenprodukten für den organisierten Einzelhandel verzeichnete trotz des wirtschaftlich äusserst schwierigen Umfeldes ein akzeptables Ergebnis. Die publizierten Nettoerlöse liegen mit CHF 721.8 Mio. um –7.2% unter dem Vorjahr. Dabei sind 5.6% auf die abgelaufenen Distributionsverträge als Folge des Verkaufs der eigenen Produktionsbetriebe (Own Brands) zurückzuführen. Bereinigt um Wechselkurseffekte und Akquisitionen erzielte Valora Trade einen operativen Umsatzrückgang von CHF 51.8 Mio., welcher korrigiert um Gillebagaren AB und Sorlandchips AS (Own Brands) noch moderate CHF 8.2 Mio. beziehungsweise –1.1% beträgt.

Aufgrund der Forcierung des Kommissionsgeschäfts in der Region Nordics weisen bis auf Trade Schweden (+4.3%, vorwiegend mit Principal Reckitt & Benckiser) alle nordischen Länder einen operativen Umsatzrückgang aus, welcher mehrheitlich durch höhere Kommissionserlöse im Bruttogewinn kompensiert wurde. Einzig Trade Norwegen hat aufgrund von Sørlandchips und tieferen Nettoerlösen bei bestehenden Principals das Vorjahr auf Ebene Bruttogewinn nicht erreicht. In den zentraleuropäischen Gesellschaften verzeichnet Trade Deutschland infolge des Abgangs des Principals Gillebagaren (Own Brands) den auffälligsten relativen Umsatzrückgang (-42.8%). Trade Schweiz sowie Trade Österreich liegen beim Umsatz mit -2.1% beziehungsweise -7.0% ebenfalls unter Vorjahresniveau, was hauptsächlich auf die Kategorie Confectionery zurückzuführen ist. Im Vergleich zum Vorjahr resultiert bei Valora Trade inklusive Währungs- und Akquisitionseffekt ein leicht reduzierter Bruttogewinn in der Höhe von CHF 154.7 Mio. Die Bruttogewinnmarge konnte gegenüber dem Vorjahr deutlich um 1.5%-Punkte auf 21.5% gesteigert werden.

Die operativen Betriebskosten, netto erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um CHF 0.5 Mio. Haupttreiber war der fortschreitende Auf- und Ausbau der skandinavischen Plattform, welcher neben einer einheitlichen IT-Plattform auch neu eine länderübergreifende, auf Kategorien ausgerichtete Organisation vorsieht. Gegenläufig entwickelten sich die Betriebskosten für Personal und Logistik in den deutschsprachigen Ländern, wodurch fehlende Umsätze teilweise kompensiert werden konnten.

In der Summe resultiert für das Berichtsjahr 2010 ein operatives Betriebsergebnis von CHF 17.5 Mio., welches CHF 4.8 Mio. unter dem Vorjahr liegt. Unter Berücksichtigung der Akquisition (CHF +1.2 Mio.) und den negativen Währungseffekten (CHF -1.0 Mio.) beträgt das publizierte Betriebsergebnis CHF 17.7 Mio. Die beiden grössten Ländergesellschaften Trade Dänemark und Trade Schweiz konnten hingegen ihre Ergebnisse steigern und weisen ein Rekordergebnis aus. Mit einer EBIT-Marge von 2.5% liegt die Profitabilität weiterhin innerhalb des Zielbandes von 2%-3%.

E CORPORATE

Im Bereich Corporate, bestehend aus der Logistikorganisation Schweiz, den Corporate Information Services sowie den Konzernsupportfunktionen Finanzen, Human Resources, Business Development, Legal Services und Communications, reduzierten sich die Nettoerlöse aus Logistikdienstleistungen gegenüber Drittkunden um CHF 1.0 Mio. beziehungsweise -9.1% auf CHF 9.7 Mio. Mittelfristig sollen durch die gezielte Akquisition von Neukunden im Bereich Frühlogistik die Nettoerlöse von Drittkunden wieder gesteigert werden. Diese Serviceerweiterung wurde einerseits durch den Umzug nach Egerkingen, andererseits durch die laufende Optimierung der Logistikprozesse möglich.

Im Berichtsjahr reduzierten sich die direkten Kosten des Bereichs Corporate gegenüber dem Vorjahr um CHF 11.5 Mio. beziehungsweise -8.0%, wobei dies hauptsächlich auf Kostenoptimierungen in der Logistik Schweiz und in den Konzernfinanzen zurückzuführen ist. Diese Verbesserung in der Logistik konnte trotz einer deutlich erhöhten Warenausstossmenge erreicht werden (z.B. Getränke +40%). Die Betriebskosten der Corporate Funktionen werden grundsätzlich abzüglich der generierten Logistikumsätze mit Drittkunden verursachergerecht weiterverrechnet. Erträge und Aufwendungen ohne jeglichen Bezug zu den Marktdivisionen verbleiben im Segment Übrige.

F FINANZERGEBNIS UND STEUERN

Das Finanzergebnis des Berichtsjahres widerspiegelt einerseits das weiterhin historisch tiefe Zinsniveau und andererseits die volatilen Devisenmärkte, was zu einer deutlichen Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber den wichtigsten Handelswährungen geführt hat. Unter diesen Rahmenbedingungen verschlechterte sich das Finanzergebnis um CHF 2.6 Mio., wobei dies hauptsächlich auf den Devisenerfolg zurückzuführen ist. Dank einer frühzeitigen Absicherung von über 70 % der Währungsrisiken auf konzerninternen Darlehen konnte der Devisenverlust in der Berichtsperiode auf CHF 2.6 Mio. beschränkt werden, nachdem im Vorjahr der Verlust CHF 0.2 Mio. betrug. Das Zinsergebnis bewegte sich mit CHF –4.7 Mio. nahezu auf Vorjahresniveau, obwohl der Refinanzierungsbedarf aufgrund der Akquisitionen leicht angestiegen ist. Aufgrund der angekündigten Strategie «Valora 4 Growth» wird in den nächsten Jahren mit einem Anstieg der Refinanzierungskosten gerechnet, wobei zukünftige Zins- und Refinanzierungsrisiken bereits heute aktiv angegangen werden.

Die Steuerquote liegt mit 16.8 % um 0.4 %-Punkte über dem Vorjahr und somit deutlich unter der langfristig erwarteten Konzernsteuerquote von 18 %. Der Steueraufwand von CHF 12.5 Mio. beinhaltet CHF 8.3 Mio. laufende Ertragssteuern und CHF 4.2 Mio. latente Ertragssteuern. Im Berichtsjahr wurden Ertragssteuerzahlungen von CHF 7.9 Mio. geleistet.

G LIQUIDITÄT, CASHFLOW UND BILANZKENNZAHLEN

<i>Kennzahlen</i>	2010	2009
in Mio. CHF		
Flüssige Mittel ¹⁾	130.5	161.6
Free Cashflow ¹⁾	8.5	46.0
Eigenkapital	478.1	453.7
Eigenkapitalquote	43.6%	41.3%
Reingewinn Konzern	63.6	54.9
Nettoverschuldung ¹⁾	14.1	– 15.8
Net Working Capital ¹⁾	125.4	109.3
Net Working Capital in % des Nettoerlöses ¹⁾	4.4%	3.8%
Gewinn je Aktie ¹⁾	22.35	18.94

¹⁾ aus fortgeführten Geschäftsbereichen

Der Valora Konzern ist trotz Akquisitionen von CHF 32.0 Mio. und einer höheren Dividendenaus-schüttung 2010 mit einer Nettoverschuldung von CHF 14.1 Mio. weiterhin solide finanziert. Negativ beeinflusst wurde die Liquidität durch stichtagbezogene Investitionen in das Nettoumlaufvermögen von CHF 26.4 Mio. wodurch sich der operative Cash Flow gegenüber dem Vorjahr um CHF 27.5 Mio. reduzierte. Verursacht wurde dieser negative Cash Flow Effekt durch deutlich höhere Jahresrückvergütungen, welche erst im Januar 2011 geleistet wurden, und einmalig höhere Vorauszahlungen an die Sozialeinrichtungen. Erfreulich entwickelten sich die Warenvorräte, welche gegenüber dem Vorjahr wiederum um CHF 11.9 Mio. gesenkt werden konnten, was einerseits auf das integrierte Warenbewirtschaftungssystem, andererseits auf Prozessoptimierung im Einkauf zurückzuführen ist.

Der Free Cash Flow liegt mit CHF 8.5 Mio. um CHF 37.5 Mio. unter dem Vorjahr, beinhaltet jedoch den Erwerb der neuen Gesellschaften in Deutschland und Norwegen. In der Strategie «Valora 4 Growth» wird davon ausgegangen, dass der normalisierte Free Cash Flow vor Akquisitionen und nach Dividende in den nächsten 5 Jahren bei durchschnittlich CHF 40–50 Mio. liegen wird. Unter der Annahme einer relativ gleichmässigen Verteilung ist das angekündigte anorganische Wachstum in der Strategie «Valora 4 Growth» durch die eigene Finanzierungskraft der Valora Gruppe realisierbar.

Die Eigenkapitalquote des Konzerns liegt mit 43.6% um 2.3%-Punkte über dem Vorjahr und nähert sich dem Stand per Ende 2007 vor Durchführung des Aktienrückkaufprogramms. Negativ beeinflusst wurde das Eigenkapital im Berichtsjahr durch die Aufwertung des Schweizer Frankens, was zu Währungsumrechnungsdifferenzen von CHF –25.0 Mio. führte. Die Eigenkapitalrendite aus fortgeführten Geschäftsbereichen liegt mit 12.9% um 1.2%-Punkte über dem Vorjahr.

H VALORA VALUE ADDED

<i>Valora Value Added</i>	2010	2009
in Mio. CHF		
Betriebsergebnis (EBIT)	81.3	68.1
Durchschnittlich investiertes Kapital	647.3	655.3
WACC	7.0%	7.0%
Kapitalkosten	45.3	45.9
Valora Value Added	36.0	22.2

Um die nachhaltige über den Kapitalkosten liegende Rendite zu messen, führte die Valora Gruppe im Jahr 2008 den Valora Value Added (VVA) ein, der sich an die klassische Definition des Economic Value Added anlehnt. Um eine Vergleichbarkeit der betriebswirtschaftlichen Leistung zu erreichen, ermittelt sich der Valora Value Added aus dem Betriebsergebnis abzüglich der mit durchschnittlich 7% verzinsten Kapitalkosten. Die 7% entsprechen dabei dem WACC, dem gewichteten Mittel von Eigen- und Fremdkapitalkosten, ermittelt aus Branchenvergleichen und Marktzinserwartungen. Valora prüft die zu Grunde liegenden WACC Berechnungen regelmässig und passt den VVA relevanten Kapitalkostensatz an, falls er eine definierte Bandbreite verlässt. Der Fokus des Managements liegt in der nachhaltigen Steigerung des VVA und damit in einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens. Im Berichtsjahr 2010 erwirtschaftete die Valora Gruppe einen VVA von CHF 36.0 Mio., welcher CHF 13.8 Mio. über der Vergleichsperiode liegt. Wird das Betriebsergebnis um den WM 2010 Effekt korrigiert, ergibt sich eine nachhaltige Steigerung des VVA von CHF 7.5 Mio. Die Steigerung wurde sowohl durch ein verbessertes Betriebsergebnis als auch durch einen effizienteren Kapitaleinsatz erzielt.

I AUSSICHTEN

Mit der konsequenten Umsetzung der in 2008 eingeführten Strategie «Valora 4 Success» konnten in den letzten 2 Jahren wesentliche Fortschritte vor allem in den Bereichen Effizienz- und Profitabilitätssteigerung erreicht werden. Mit der bereits zu 80 % abgeschlossenen Basisstrategie wurde insbesondere ein solides Fundament für den zukünftigen Erfolg geschaffen. Auf dieser Grundlage aufbauend gaben der Verwaltungsrat und die Konzernleitung am Investoren- und Medientag Ende November 2010 die neue mittel- und langfristige Unternehmensstrategie «Valora 4 Growth» bekannt. Dabei wird die bisherige Strategie «Valora 4 Success» erweitert und neu sowohl auf organisches wie auch auf anorganisches Wachstum ausgerichtet um schrittweise zu einem europaweit führenden Handelsunternehmen aufzusteigen. Ziel ist es, bis 2015 den Aussenumsatz um 60 % auf CHF 4.8 Mia. zu steigern und eine Verdoppelung des Betriebsergebnisses zu erreichen.

In 2011 gilt es, die Fortschritte im organischen Geschäft weiter voranzutreiben um so die gesetzten Margen- und Umsatzziele zu erreichen. Valora Retail setzt dabei auf die weitere Ausdehnung des bereits erfolgreich eingeführten Franchise- und Agenturmodells sowie auf weitere Optimierungen in den internen Prozessen. Gleichzeitig stellt die Forcierung der Dienstleistungs- und Promotionserlöse einen wichtigen Treiber für zukünftiges organisches Wachstum dar. Hohe Erwartungen werden auch an die Formate P&B und avec. gesetzt, welche weiter an Dynamik gewinnen werden. Die Erfolge in den vergangenen zwei Jahren haben gezeigt, dass bei Valora Retail der richtige Weg eingeschlagen wurde und dass dieser konsequent weiterzuerfolgen ist. Valora Services wird sich auch im kommenden Jahr mit einem rückläufigen Pressemarkt auseinandersetzen müssen. Umso wichtiger ist es, dass weiter an den Kosten gearbeitet wird und dass durch Zentralisierung und Logistiko-optimierungen die Kostenbasis gesenkt werden kann. Zur Kompensation der fehlenden Erträge soll bei Valora Services der Ausbau von neuen Vertriebsleistungen vorangetrieben und neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Bei Valora Trade wird in 2011 durch den Ausbau und die weitere Professionalisierung der marktgerichteten Leistungen ein spürbares Wachstum mit bestehenden und neuen Principals erwartet.

Ergänzend zur organischen Entwicklung wird neu ein akquisitorisches Wachstum im Aussenumsatz von rund 8 % per annum bis 2015 angestrebt. Die Akquisitionsstrategie bei Valora Retail zielt dabei einerseits auf die Konsolidierung des fragmentierten Kioskmarktes in Deutschland ab und andererseits soll mit dem Zukauf von ein bis zwei neuen Retailformaten zusätzliches Umsatzwachstum generiert werden. Bei Valora Trade wird durch die Akquisition von Wachstumskategorien in bestehenden Märkten und von führenden Distributoren in neuen Märkten die Stellung als paneuropäischer Distributor für Markenprodukte weiter gestärkt werden.

Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung sind zuversichtlich, dass mit der Strategie «Valora 4 Growth» eine weitere Stufe in der Entwicklung des Unternehmens zum Wohle aller Stakeholder erreicht werden kann.

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2010	%	2009	%
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)					
Nettoerlös	8	2 877 650	100.0	2 896 995	100.0
Warenaufwand		- 2 002 436	- 69.6	- 2 029 360	- 70.1
Bruttogewinn		875 214	30.4	867 635	29.9
Personalaufwand	9	- 432 720	- 15.0	- 442 753	- 15.3
Übriger Betriebsaufwand	10	- 325 849	- 11.3	- 331 040	- 11.4
Abschreibungen	20, 21, 22	- 44 067	- 1.6	- 41 693	- 1.4
Sonstige Erträge, netto	11	8 724	0.3	15 989	0.6
Betriebsergebnis (EBIT)		81 302	2.8	68 138	2.4
Finanzaufwand	12	- 9 818	- 0.3	- 6 578	- 0.2
Finanzertrag	13	1 945	0.1	1 275	0.0
Anteiliges Ergebnis assoziierter Gesellschaften und Joint Ventures	25	728	0.0	600	0.0
Gewinn vor Ertragssteuern		74 157	2.6	63 435	2.2
Ertragssteuern	14	- 12 460	- 0.5	- 10 394	- 0.4
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		61 697	2.1	53 041	1.8
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	7	1 931	0.1	1 868	0.1
Reingewinn Konzern		63 628	2.2	54 909	1.9
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		63 392	2.2	53 957	1.9
Nicht beherrschende Anteile		236	0.0	952	0.0
<i>Gewinn je Aktie</i>					
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	22.35		18.94	
aus aufgegebenen Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	7	0.70		0.68	
aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	23.05		19.62	

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 67 bis Seite 117 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG

	Erläuterungen	2010	2009
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Reingewinn Konzern		63 628	54 909
Aktuarielle Gewinne/(Verluste) und Begrenzung des Vorsorgevermögens vor Ertragssteuern	30	13 612	- 23 823
Latente Ertragssteuern	30	- 2 711	4 807
Aktuarielle Gewinne/(Verluste) und Begrenzung des Vorsorgevermögens nach Ertragssteuern	30	10 901	- 19 016
Bewertungsgewinne/(-verluste) auf zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen vor Ertragssteuern		- 16	33
Latente Ertragssteuern		4	- 8
Bewertungsgewinne/(-verluste) auf zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen nach Ertragssteuern		- 12	25
Umrechnungsdifferenzen		- 25 632	1 845
Sonstiges Gesamtergebnis		- 14 743	- 17 146
Gesamtergebnis		48 885	37 763
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		49 250	36 820
Nicht beherrschende Anteile		- 365	943

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 67 bis Seite 117 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZ

AKTIVEN

	Erläuterungen	31.12.2010	%	31.12.2009	%
in CHF 000					
<i>Umlaufvermögen</i>					
Flüssige Mittel	16	130 461		161 565	
Derivative Aktiven	33	232		48	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17	174 203		163 289	
Warenvorräte	18	214 604		230 218	
Laufende Ertragssteuerforderungen		3 266		2 566	
Übrige kurzfristige Forderungen	19	63 118		64 734	
Umlaufvermögen		585 884	53.4%	622 420	56.6%
Zur Veräusserung gehaltene langfristige Vermögenswerte	20, 21	0		968	
Total Umlaufvermögen		585 884	53.4%	623 388	56.7%
<i>Anlagevermögen</i>					
Sachanlagen	20	217 706		219 734	
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	22	190 733		161 485	
Renditeliegenschaften	21	5 939		10 080	
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	25	5 022		5 379	
Finanzanlagen	24	10 062		9 664	
Vorsorgeaktivum	30	49 640		31 077	
Latente Ertragssteueraktiven	14	31 154		38 215	
Total Anlagevermögen		510 256	46.6%	475 634	43.3%
Total Aktiven		1 096 140	100.0%	1 099 022	100.0%

PASSIVEN

	Erläuterungen	31.12.2010	%	31.12.2009	%
in CHF 000					
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	26	2 155		1 527	
Derivative Verbindlichkeiten	33	929		727	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	27	263 442		284 167	
Laufende Ertragssteuerverbindlichkeiten		15 164		13 585	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	28	144 871		148 725	
Kurzfristige Rückstellungen	29	502		3 232	
Kurzfristige Verbindlichkeiten		427 063	39.0%	451 963	41.1%
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>					
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	26	148 546		153 440	
Langfristige Pensionsverpflichtungen	30	17 213		15 063	
Langfristige Rückstellungen	29	9 265		10 019	
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	14	15 911		14 819	
Total langfristige Verbindlichkeiten		190 935	17.4%	193 341	17.6%
Total Fremdkapital		617 998	56.4%	645 304	58.7%
<i>Eigenkapital</i>					
Aktienkapital	36	2 800		2 800	
Eigene Aktien		- 9 484		- 10 323	
Marktwertanpassung Finanzinstrumente		- 4		8	
Gewinnreserven		521 275		472 962	
Kumulative Umrechnungsdifferenzen		- 40 601		- 15 570	
Eigenkapital der Valora Holding AG Aktionäre		473 986	43.2%	449 877	40.9%
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital		4 156		3 841	
Total Eigenkapital		478 142	43.6%	453 718	41.3%
Total Passiven		1 096 140	100.0%	1 099 022	100.0%

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 67 bis Seite 117 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG

	Erläuterungen	2010	2009
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Betriebsergebnis (EBIT)		81 302	68 138
<i>Elimination nicht-barer Transaktionen im Betriebsergebnis (EBIT)</i>			
Abschreibungen Sachanlagen und Renditeliegenschaften	20, 21	28 804	29 666
Amortisation immaterielles Anlagevermögen	22	15 263	12 027
(Buchgewinne) Buchverluste aus Verkauf von Anlagevermögen, netto	11	- 2 081	- 8 120
(Buchgewinne) Buchverluste aus Verkauf von Tochtergesellschaften, netto	6	- 501	0
Anteilsbasierte Entschädigungen	31	1 726	1 812
(Auflösung) Bildung von Rückstellungen, netto	29	- 956	- 1 415
Abnahme Pensionsverpflichtungen		- 4 079	- 10 514
Abnahme übrige langfristige Verbindlichkeiten		- 3 001	0
Übrige nicht-bare Transaktionen		- 1 382	0
<i>Veränderung des betrieblichen Nettoumlaufvermögens ohne die Effekte aus Kauf und Verkauf von Geschäftseinheiten</i>			
Zunahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		- 13 170	- 7 426
Abnahme Warenvorräte		11 944	2 021
Zunahme übriges Umlaufvermögen		- 3 670	- 7 925
(Abnahme) Zunahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		- 11 932	28 461
Verwendung von Rückstellungen	29	- 900	- 4 377
(Abnahme) Zunahme übrige Verbindlichkeiten		- 8 667	10 511
Betriebliche Netto-Einnahmen		88 700	112 859
Geleistete Zinszahlungen		- 4 991	- 6 577
Ertragssteuerzahlungen		- 7 870	- 2 998
Erhaltene Zinszahlungen		2 696	2 452
Erhaltene Dividendenzahlungen		178	430
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit		78 713	106 166

	Erläuterungen	2010	2009
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Geldflüsse aus Investitionstätigkeit</i>			
Investitionen in Sachanlagen	20	- 32 917	- 29 258
Einnahmen aus Verkauf von Sachanlagen	20	2 571	3 706
Einnahmen aus Verkauf von Renditeliegenschaften	21	12 425	2 924
Erwerb von Tochtergesellschaften, abzüglich erworbener flüssiger Mittel	6	-32 018	- 10 562
Kaufpreiserückerstattungen aus Erwerb von Tochtergesellschaften		395	0
Veräusserung von Tochtergesellschaften, abzüglich veräusserter flüssiger Mittel	6	829	0
Veräusserung von Finanzanlagen		- 1 441	664
Erwerb von übrigen immateriellen Werten	22	- 20 889	- 27 972
Einnahmen aus Verkauf von übrigen immateriellen Werten	22	850	333
Netto-(Ausgaben)/Einnahmen aus Investitionstätigkeit		- 70 195	- 60 165
<i>Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit</i>			
Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten		- 5 472	- 1 188
Aufnahme von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	26	59	32 503
Rückzahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	26	0	- 38 624
Kauf eigener Aktien		- 1 664	- 24 695
Verkauf eigener Aktien		2 818	12 612
Dividendenzahlung an Aktionäre der Valora Holding AG		- 27 460	- 24 705
Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Anteile		- 630	- 427
Netto-Ausgaben aus Finanzierungstätigkeit		- 32 349	- 44 524
Netto-(Abnahme)/Zunahme flüssige Mittel		- 23 831	1 477
Währungseinfluss auf flüssige Mittel		- 7 273	1 652
Flüssige Mittel Anfang Jahr		161 565	158 436
Flüssige Mittel Ende Jahr	16	130 461	161 565

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 67 bis Seite 117 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDierter EIGENKAPITALNACHWEIS

Eigenkapital

	<i>Eigenkapital der Valora Holding AG</i>							
	Aktienkapital	Eigene Aktien	Marktwertanpassung Finanzinstrumente	Gewinnreserven	Kumulative Umrechnungs- differenzen	Total Eigenkapital der Valora Holding AG Aktionäre	Nicht beherr- schende Anteile am Eigenkapital	Total Eigenkapital
in CHF 000								
Bestand am 31. Dezember 2008	3 300	- 108 180	- 17	569 401	- 17 424	447 080	3 325	450 405
Gesamtergebnis			25	34 941	1 854	36 820	943	37 763
Anteilsbasierte Entschädigungen				339		339		339
Dividende aus dem Ergebnis 2008				- 24 705		- 24 705	- 427	- 25 132
Kauf eigener Aktien		- 24 695				- 24 695		- 24 695
Abgang eigener Aktien		19 043		- 4 005		15 038		15 038
Kapitalherabsetzung	- 500	103 509		- 103 009		0		0
Bestand am 31. Dezember 2009	2 800	- 10 323	8	472 962	- 15 570	449 877	3 841	453 718
Gesamtergebnis			- 12	74 293	- 25 031	49 250	- 365	48 885
Anteilsbasierte Entschädigungen				686		686		686
Dividende aus dem Ergebnis 2009				- 27 460		- 27 460	- 630	- 28 090
Kauf eigener Aktien		- 1 664				- 1 664		- 1 664
Abgang eigener Aktien		2 503		794		3 297		3 297
Zugang nicht beherrschende Anteile							1 310	1 310
Bestand am 31. Dezember 2010	2 800	- 9 484	- 4	521 275	- 40 601	473 986	4 156	478 142

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 67 bis Seite 117 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

ANHANG DER KONZERNRECHNUNG

1 INFORMATIONEN ZUM KONZERN

Die Valora ist ein Schweizer Handelskonzern, dessen Muttergesellschaft, die Valora Holding AG, an der SIX Swiss Exchange kotiert ist. Die Konzernrechnung der Valora für das Geschäftsjahr 2010 ist vom Verwaltungsrat am 21. März 2011 freigegeben worden. Die Konzernrechnung unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung am 15. April 2011.

2 BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

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

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

Wichtigste Rechnungslegungsgrundsätze.

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

Konsolidierte Gesellschaften. Konzerngesellschaften, welche direkt oder indirekt von der Valora Holding AG kontrolliert werden, werden nach der Methode der Vollkonsolidierung erfasst. Zur Bestimmung, ob die Möglichkeit der Kontrolle besteht, werden auch potentielle Stimmrechte, die aktuell ausübbar beziehungsweise wandelbar sind, berücksichtigt. Erworbene Konzerngesellschaften werden ab dem Zeitpunkt konsolidiert, an welchem die Kontrolle übergeht und zum Zeitpunkt dekonsolidiert, an welchem die Kontrolle verloren geht.

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 Übernahmezeitpunkt zum Verkehrswert bewertet und der Unterschied zwischen der Kaufpreisleistung und den zum Verkehrswert verbuchten Nettoaktiven als Goodwill aktiviert. Ein nicht beherrschender Anteil ist das Eigenkapital eines Tochterunternehmens, das den Valora Holding AG Aktionären weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet wird. Nicht beherrschende Anteile werden in der Konzernereignisrechnung, -gesamtergebnisrechnung und -bilanz separat ausgewiesen. Der Ausweis in der Konzernbilanz erfolgt innerhalb des Eigenkapitals, getrennt von dem auf die Aktionäre der Valora Holding AG entfallenden Eigenkapital. Der Erwerb von nicht beherrschenden Anteile wird als Eigenkapitaltransaktion bilanziert. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Buchwert der erworbenen nicht beherrschenden Anteile wird mit dem den Aktionären der Valora Holding AG zuzurechnenden Eigenkapital verrechnet.

Nicht konsolidierte Gesellschaften (assoziierte Gesellschaften/Joint Ventures). 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 kontrolliert. Massgeblicher Einfluss wird grundsätzlich bei einem Stimmenanteil von 20 bis 50% angenommen. Joint Ventures sind Gemeinschaftsunternehmen, die aufgrund einer vertraglichen Vereinbarung mit einem Partner zusammen geführt werden. Bei der Equity-Methode wird die Beteiligung beim Erwerb zu den Anschaffungskosten bilanziert und in der Position «Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures» ausgewiesen. Nach dem Erwerb wird dieser Wert um den Anteil von Valora an den Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften/Joint Ventures angepasst. Dabei werden die bei assoziierten Gesellschaften/Joint Ventures erfolgsneutral zu erfassenden Bewertungsgewinne/-verluste bei Valora im sonstigen Gesamtergebnis erfasst. Erhaltene Dividenden reduzieren den Beteiligungswert.

Konsolidierungskreis. Eine Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften ist in Erläuterung 38 aufgeführt.

Änderungen im Konsolidierungskreis. Per 29. Mai 2010 wurden 100% der Melisa SA mit Sitz in Lugano veräussert. Per 1. Oktober 2010 übernahm die Valora Gruppe 80% der Engelschjøn Marwell Hauge AS mit Sitz in Oslo/Norwegen. Per 1. Oktober 2010 übernahm die Valora Gruppe 100% der tabacon Franchise GmbH & Co. KG mit Sitz in Nürnberg/Deutschland.

Per 1. Januar 2009 erwarb die Valora Gruppe in Deutschland 100% der Konrad Wittwer GmbH Bahnhofsbuchhandlungen mit Sitz in Stuttgart.

Zusätzliche Informationen sind ersichtlich in Erläuterung 6.

Konsolidierungszeitraum. Der Konsolidierungszeitraum ist für alle Konzerngesellschaften das Kalenderjahr. Als Abschlussstichtag für den Geschäftsbericht gilt der 31. Dezember.

3 ÄNDERUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Umgesetzte International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen. Für die Jahresrechnung 2010 waren folgende Änderungen der International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen erstmals anzuwenden:

IFRS 2 (überarbeitet) «Anteilsbasierte Vergütungen im Konzern, die in bar erfüllt werden»

Die Änderungen von IFRS 2 betreffen Klarstellungen, welche keine Auswirkungen auf die Behandlung anteilsbasierter Vergütungen der Valora haben.

IFRS 3 (überarbeitet) «Unternehmenszusammenschlüsse»

Die Änderungen von IFRS 3 betreffen die Behandlung von Transaktionskosten, bedingten Gegenleistungen und sukzessiven Unternehmenszusammenschlüssen sowie ein Wahlrecht bei der Behandlung von nicht beherrschenden Anteilen. Die Änderungen sind prospektiv anzuwenden. Die Transaktionskosten der 2010 erfolgten Unternehmenszusammenschlüsse wurden erfolgswirksam erfasst. In der Berichtsperiode bestehen keine weiteren finanziellen Auswirkungen.

IAS 27 (überarbeitet) «Konzern- und Einzelabschlüsse»

Die Änderungen von IAS 27 betreffen die Behandlung von Zukäufen und Veräusserungen von nicht beherrschenden Anteilen sowie die Auswirkungen eines Kontrollverlustes durch teilweise Veräusserung eines Tochterunternehmens. Die Änderungen sind prospektiv anzuwenden. In der Berichtsperiode bestehen keine Auswirkungen, da nicht beherrschende Anteile weder zugekauft noch veräußert wurden und keine teilweisen Veräusserungen von Tochterunternehmen stattgefunden haben.

IAS 39 (überarbeitet) «Qualifizierende Grundgeschäfte»

Da Hedge Accounting nicht angewendet wird, führt der überarbeitete Standard zu keinen Änderungen.

IFRIC 17 «Sachdividenden an Eigentümer»

Da Valora keine Sachdividenden ausschüttet, hat die neue Interpretation keine Auswirkungen auf die Konzernrechnung der Valora Gruppe.

IFRIC 18 «Übertragung eines Vermögenswerts durch einen Kunden»

Die neue Interpretation führte zu keinen Änderungen in der Konzernrechnung der Valora Gruppe.

Annual Improvements 2009 und 2008 (Jährliches Änderungsverfahren)

Die ab 1. Januar 2010 anzuwendenden Annual Improvements 2009 und 2008 betreffen die Beseitigung von Inkonsistenzen und die Klarstellung von Formulierungen diverser Standards. Diese Änderungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf die Valora Gruppe.

Künftige Umsetzung von International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen. Noch nicht angewendet wurden die folgenden Änderungen von bestehenden oder neuen Standards und Interpretationen, welche für die Valora Gruppe ab dem Geschäftsjahr 2011 oder später verpflichtend anzuwenden sind:

Die neue Interpretation IFRIC 19 «Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente» ist seit 1. Januar 2011 anzuwenden und hat keine Auswirkungen auf die Valora Gruppe.

Die Überarbeitung von IAS 32 «Klassifizierung von Bezugsrechten» ist seit 1. Januar 2011 anzuwenden und hat keine Auswirkungen auf die Konzernrechnung der Valora Gruppe.

Die seit 1. Januar 2011 anzuwendenden Änderungen von IAS 24 «Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen», und die seit 1. Januar 2011 gültigen Annual Improvements (2010) haben keine wesentlichen Auswirkungen auf die Valora Gruppe.

Die ab 1. Januar 2012 anzuwendenden Änderungen von IFRS 7 «Übertragung von finanziellen Vermögenswerten» und IAS 12 «Realisierung zugrunde liegender Vermögenswerte» sowie der ab 1. Januar 2013 anzuwendende neue Standard IFRS 9 «Finanzinstrumente» werden derzeit analysiert. Sie werden voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen haben, jedoch zu zusätzlichen Angaben führen.

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

Angewandte Umrechnungskurse der für Valora bedeutenden Fremdwährungen

	Durchschnittskurs 2010	Schlusskurs 31.12.2010	Durchschnittskurs 2009	Schlusskurs 31.12.2009
Euro, 1 EUR	1.382	1.250	1.510	1.486
Schwedische Krone, 100 SEK	14.47	13.91	14.23	14.49
Dänische Krone, 100 DKK	18.55	16.77	20.28	19.97
Norwegische Krone, 100 NOK	17.26	16.04	17.31	17.89

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

Anteilsbasierte Entschädigungen. Die Valora Gruppe richtet einen Teil der Entschädigungen in eigenen Aktien aus. Der in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand aus anteilsbasierten Entschädigungen ergibt sich durch Multiplikation der Anzahl verdienter Aktien mit dem am Tag der Zuteilung geltenden Marktwert der abzugebenden Aktien der Valora Holding AG (abzüglich allfällig von den Begünstigten zu zahlender Preis). Für Aktienpläne, die in jedem Fall 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.

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 12 und 13).

Ertragssteuern. Die Ertragssteuern basieren auf den Steuergesetzen eines jeden Steuerhoheitsträgers und werden der Rechnungsperiode der Erfolgsrechnung belastet, in der die entsprechenden Gewinne anfallen. Die Kapitalsteuern sind im «übrigen Betriebsaufwand» enthalten. Es wird der effektive Steuersatz auf den Jahresgewinn angewendet.

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

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

Reingewinn/-verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen. Beim Verkauf von Segmenten oder bedeutenden Geschäftsbereichen werden alle zugehörigen Erfolgsrechnungspositionen separat als Reingewinn/-verlust aus aufgegebenen 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 aufgegebenen 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 aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien der Muttergesellschaft Valora Holding AG. Für den verwässerten Gewinn je Aktie werden potentiell verwässernde Effekte, wie zum Beispiel aus Wandelanleihen oder Optionsprogrammen in der Anzahl ausstehender Aktien berücksichtigt und der massgebende Gewinn um die sich daraus ergebenden Einflüsse angepasst.

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

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

Warenvorräte. Die Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungskosten und Nettoveräußerungswert bewertet. Die Vorräte der Division Retail sind mit Hilfe des gleitenden Durchschnittsverfahrens bewertet, in den Divisionen Valora Services und Valora Trade wird die First-in, First-out-Methode (FiFo) angewendet. Unverkäufliche beziehungsweise unkurante Vorräte werden unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten teil- oder vollwertberichtigt.

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

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

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

	Jahre
Land, betrieblich	keine Abschreibung
Gebäude und Gebäudekomponenten, betrieblich	15 – 105
Maschinen, Einrichtungen, Installationen und Mobiliar	6 – 10
Fahrzeuge	5
EDV-Hardware	3 – 5

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

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

	Jahre
Land	keine Abschreibung
Gebäude	20 – 60

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

Leasing. Aktiven, die aufgrund von Leasingverträgen übernommen werden und bei denen die Chancen und Risiken aus Eigentum auf den Leasingnehmer übergehen, werden entsprechend der Eigenschaft der geleasteten Sache als Anlagevermögen ausgewiesen. Dabei erfolgt die erstmalige Bilanzierung von Anlagen im Finanzleasing zum Marktwert der geleasteten Sache oder zum tieferen Netto-Barwert der zukünftigen, unkündbaren Leasingzahlungen zu Beginn des Leasingvertrags. Derselbe Betrag wird als Verbindlichkeit aus Finanzleasing erfasst. 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, wenn die mit dem Halten der Anlagen verbundenen Chancen und Risiken im Wesentlichen auf den Leasingnehmer übergehen.

Aufwand/Ertrag aus Operatingleasing wird linear über die Laufzeit der Erfolgsrechnung belastet/gutgeschrieben.

Immaterielle Anlagen (ohne Goodwill). Die immateriellen Anlagen werden in die Kategorien Software, immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer und immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer gegliedert. Immaterielle Anlagen (ohne Goodwill) werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellkosten abzüglich kumulierter Abschreibungen bilanziert.

Software. Die Anschaffungs- beziehungsweise Herstellkosten von Software werden aktiviert, wenn Valora daraus zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen entsteht. Die Abschreibungen werden nach der linearen Methode über die geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer berechnet.

Immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer. Die immateriellen Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer werden linear abgeschrieben.

Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer. Valora verfügt über keine immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer.

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

	Jahre
Software	3 – 5
Immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer	3 – 20

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

Buchwert übersteigen, der sich nach Berücksichtigung der Abschreibungen 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 Fair Value der Nettoaktiven des erworbenen Unternehmens hinaus bezahlt hat. In Übereinstimmung mit IFRS 3 wird der Goodwill aktiviert und der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Cash Generating Unit «CGU») zugeteilt. Dieser wird jährlich oder häufiger, sofern Anhaltspunkte auf eine mögliche Wertminderung hindeuten, einem Impairment-Test unterzogen. Zu diesem Zweck wird der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, welcher der Goodwill zugeordnet wurde, dem erzielbaren Betrag gegenübergestellt. Der erzielbare Betrag stellt den höheren Betrag aus dem der zahlungsmittelgenerierenden Einheit beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten und dessen Nutzungswert dar. Der beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten ist der Betrag, der durch den Verkauf einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit in einer Transaktion zu Marktbedingungen zwischen sachverständigen, vertragswilligen Parteien nach Abzug der Veräußerungskosten erzielt werden könnte. Übertrifft der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag, so wird eine erfolgswirksame Anpassung des Goodwills verbucht. Wertaufholungen sind unzulässig.

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

- Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzanlagen (at fair value through profit or loss)
- Darlehen und Forderungen (loans and receivables)
- Bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzanlagen (held to maturity)
- Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen (available for sale)

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

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

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

Bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzanlagen. Darunter fallen Finanzinvestitionen, für die die Absicht und Fähigkeit gegeben ist, sie bis zum Verfall zu halten. Die Klassierung erfolgt als kurzfristig, wenn der Verfall weniger als 12 Monate nach Bilanzstichtag liegt oder als langfristig, wenn er mehr als 12 Monate nach Bilanzstichtag liegt.

Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen. Die Kategorie enthält Minderheitsbeteiligungen (mit einem Beteiligungsanteil von weniger als 20%) und Finanzanlagen, die keiner anderen Kategorie zugeordnet wurden. Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen werden als langfristig klassiert.

Alle Käufe und Verkäufe von Finanzanlagen werden am Handelstag erfasst. Finanzanlagen, mit Ausnahme der erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerte, werden

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

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

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

Personalvorsorgeverpflichtungen. Valora leistet ihre Pensionskassenbeiträge an verschiedene, aufgrund lokaler Bestimmungen errichteter, Pensionskassen. 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 Zinskosten sowie die erwarteten Erträge werden in derjenigen Periode der Erfolgsrechnung erfasst, in der sie entstehen. Die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste sowie der Effekt einer allfälligen Begrenzung des Vorsorgeaktivums werden im sonstigen Gesamtergebnis erfasst.

Der Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne wird laufend, periodengerecht in der Erfolgsrechnung erfasst.

Rechnungslegung derivativer Finanzinstrumente und Absicherungsgeschäfte. Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zum Marktwert 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 die Wertveränderung der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments sich in der Erfolgsrechnung 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 Marktwertveränderungen von Derivaten in der Erfolgsrechnung erfasst. Um für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft zu qualifizieren, muss eine Sicherungsbeziehung strikte Bedingungen erfüllen, die sich auf die Dokumentation, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens, die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments sowie die Verlässlichkeit der Bewertung beziehen. Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezifischen Aktiven und Passiven beziehungsweise festen Zusagen und erwarteten Transak-

tionen. Die Gruppe dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, inwiefern die zur Absicherung verwendeten Derivate die Veränderung des Fair Values der gesicherten Position in hohem Masse ausgleichen. Beim Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert, entweder als a) Absicherung des Fair Values eines erfassten Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit (fair value hedge) oder als b) Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder als c) Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Konzerngesellschaft definiert.

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

Wenn ein zu Absicherungszwecken gehaltenes derivatives Finanzinstrument verfällt oder verkauft wird oder die an Absicherungsgeschäften gestellten Bedingungen nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die zu diesem Zeitpunkt kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste im sonstigen Gesamtergebnis und werden erst in der Erfolgsrechnung erfasst, wenn die vorhergesehene Transaktion erfolgswirksam wird. Wenn jedoch das Eintreten einer vorhergesehenen Transaktion nicht mehr erwartet wird, werden die im sonstigen Gesamtergebnis kumulierten Gewinne oder Verluste sofort in die Erfolgsrechnung übertragen.

5 SCHÄTZUNGEN, ANNAHMEN UND ERMESSENSAUSÜBUNG DES MANAGEMENTS

Wesentliche Ermessensentscheidungen bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze.

Die Anwendung der Grundsätze der Rechnungslegung für die Gruppe bedingt wesentliche Ermessensentscheidungen durch das Management, die – ohne dass dazu Schätzungen verwendet werden – einen massgeblichen Einfluss auf die in der Konzernrechnung ausgewiesenen Beträge haben können. Einschätzungen durch das Management sind insbesondere notwendig bei der Beurteilung der Substanz komplexer Transaktionen. Die vorliegende Konzernrechnung enthält nach Einschätzung des Managements keine Annahmen bezüglich der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze, die einen wesentlichen Einfluss haben.

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

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

Goodwill. In der Konzernbilanz ist Goodwill mit einem Buchwert von CHF 124.7 Mio. enthalten (vgl. Erläuterung 22). Dieser wird, wie vorstehend erläutert, 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 Nettoerlösen, der geschätzten Betriebsergebnismarge und dem angewandten Diskontierungs-Zinssatz beeinflusst.

Vorsorgeaktivum. 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 resultierte ein in der Konzernbilanz aktivierter Vermögensüberschuss für die schweizerischen Vorsorgeeinrichtungen, der dem für die Gruppe künftig nutzbaren Anteil an der Überdeckung der Vorsorgeeinrichtungen entspricht. Das Resultat der Bewertung hängt von verschiedenen Annahmen ab. Die Wichtigsten sind der Diskontierungssatz zur Abzinsung künftiger Leistungen, die erwartete Rendite des angelegten Kapitals, die erwartete Rentenentwicklung sowie die Gehaltsentwicklung der Versicherten (vgl. Erläuterung 30). Die tatsächliche Entwicklung kann wesentlich von den getroffenen Annahmen abweichen.

Latente Ertragssteueraktiven. Nach IFRS sind für steuerlich abzugsfähige Verlustvorträge latente Steueraktiven in dem Umfang zu bilden, in dem künftige Steuerersparnisse realisiert werden können (vgl. Erläuterung 14). Die Höhe der künftigen Steuervorteile ist von der Höhe der künftigen Gewinne, die innerhalb der Zeitspanne bis zum Verfall der Verlustvorträge erzielt werden, abhängig. Entsprechend können künftige Ergebnisse durch Wertberichtigungen auf Steueraktiven belastet werden, wenn die künftigen Ergebnisse unter den Schätzungen liegen beziehungsweise zusätzliche Steuerentlastungen anfallen, sofern sie darüber hinaus gehen.

Rückstellungen. Für drohende Verfahren werden Rückstellungen gebildet, vorausgesetzt die jeweils zuständigen Fachexperten bestätigen, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintritts höher ist, als die des Nichteintretens der Verluste. Eine weitere Voraussetzung für die Rückstellungsbildung ist, dass deren Betrag verlässlich geschätzt werden kann. Bei der Beurteilung, ob die Bildung einer Rückstellung und deren Höhe angemessen ist, gelangen die bestmöglichen Schätzungen und Annahmen zum Bilanzstichtag zur Anwendung. Da neue Erkenntnisse und Gegebenheiten einen wesentlichen Erfolgseinfluss haben können, werden die Schätz- und Annahmewerte bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt angepasst (vgl. Erläuterung 29).

6 AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTSEINHEITEN

Transaktionen im Jahr 2010.

Veräußerung Melisa. Die Veräußerung von 100% der Melisa SA mit Sitz in Lugano erfolgte per 29. Mai 2010.

Veräusserte Nettoaktiven, Veräußerungserfolg, Geldzufluss

	Buchwerte
in CHF 000	
Umlaufvermögen	4 265
Anlagevermögen	598
Kurzfristiges Fremdkapital	- 4 378
= Veräusserte Nettoaktiven	485
Nettoverkaufserlös	986
= Erfolg aus Veräußerung Gesellschaft	501
Erhaltener Nettoverkaufserlös	986
Veräusserte flüssige Mittel	- 157
= Geldzufluss aus Veräußerungen von Tochtergesellschaften	829

Akquisitionen

Erworbene Nettoaktiven, Kaufpreisleistung, Geldabfluss

	EMH Fair Value	tabacon Fair Value
in CHF 000		
Umlaufvermögen	23 692	4 661
Immaterielle Anlagen	3 279	0
Sonstiges Anlagevermögen	105	1 809
Latente Ertragssteueraktiven	0	226
Kurzfristiges Fremdkapital	- 17 713	- 4 797
Latente Ertragssteuerpassiven	- 91	0
Sonstiges langfristiges Fremdkapital	- 2 724	- 1 143
= Erworbene Nettoaktiven	6 548	756
Nicht beherrschende Anteile (EMH: 20% / tabacon: 0%)	- 1 310	0
Goodwill aus Unternehmenserwerb	10 645	17 524
= Kaufpreisleistung	15 883	18 280
davon bar bezahlt	15 883	16 754
davon ausstehend	0	1 526
Bezahlter Kaufpreis	15 883	16 754
Erworbene flüssige Mittel	- 236	- 383
= Geldabfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften	15 647	16 371

Akquisition EMH. Die Valora Gruppe übernahm per 1. Oktober 2010 80% der Engelschiön Marwell Hauge AS mit Sitz in Oslo/Norwegen (EMH). Die Gesellschaft betreibt die Distribution von Kosmetikprodukten in Norwegen und wurde in die Division Valora Trade integriert. Valora hat entschieden, die Anteile ohne beherrschenden Einfluss am erworbenen Unternehmen zum anteiligen Eigenkapital zu bewerten.

Der Goodwill von CHF 10.6 Mio. ergibt sich aus den nicht aktivierungsfähigen Anteilen des Kaufpreises für die Synergien aus dem Unternehmenserwerb sowie dem Potenzial neuer Kategorien und Distributionskanäle. Es wird nicht erwartet, dass der ausgewiesene Goodwill steuerlich abzugsfähig ist.

Das Umlaufvermögen beinhaltet insgesamt Forderungen mit einem Verkehrswert von CHF 10.8 Mio. Davon beläuft sich der Bruttobetrag der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf CHF 10.1 Mio., für Wertminderungen sind CHF 0.1 Mio. erfasst. Die übrigen Forderungen sind nicht wertgemindert und der gesamte vertraglich festgelegte Betrag ist voraussichtlich einbringlich.

EMH trug seit dem Erwerbszeitpunkt einen Nettoerlös von CHF 24.2 Mio. sowie einen Reingewinn von CHF 1.3 Mio. zum Konzernergebnis bei. Wäre die Akquisition per 1. Januar 2010 erfolgt, hätten der Umsatz CHF 75.6 Mio. und der Reingewinn CHF 3.0 Mio. insgesamt betragen.

Akquisition Tabacon. Die Valora Gruppe übernahm per 1. Oktober 2010 100% der tabacon Franchise GmbH & Co. KG mit Sitz in Nürnberg/Deutschland. Die Gesellschaft wurde durch die Valora Retail Kiosk GmbH erworben und per 1. Oktober 2010 von dieser absorbiert. Die Gesellschaft ist als Franchisegeberin im Tabakwareneinzelhandel in Deutschland tätig und wurde in die Division Valora Retail integriert.

Der Goodwill von CHF 17.5 Mio. ergibt sich aus den nicht aktivierungsfähigen Anteilen des Kaufpreises für den Ausbau der Wachstumsplattform im Non-Travel Retail Bereich in Deutschland und die damit verbundene Einkaufsmacht sowie Einsparungen durch Zusammenlegung und Integration von Einkauf und Category Management. Der ausgewiesene Goodwill ist grundsätzlich steuerlich nicht abzugsfähig. Eine spätere Abzugsfähigkeit könnte unter bestimmten Voraussetzungen möglich werden.

Das Umlaufvermögen beinhaltet insgesamt Forderungen mit einem Verkehrswert von CHF 3.8 Mio. Davon beläuft sich der Bruttobetrag der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf CHF 0.9 Mio., für Wertminderungen sind CHF 0.1 Mio. erfasst. Die übrigen Forderungen sind nicht wertgemindert und der gesamte vertraglich festgelegte Betrag ist voraussichtlich einbringlich.

Tabacon trug seit dem Erwerbszeitpunkt einen Nettoerlös von CHF 7.2 Mio. sowie einen Reingewinn von CHF 0.4 Mio. zum Konzernergebnis bei. Wäre die Akquisition per 1. Januar 2010 erfolgt, hätten der Umsatz CHF 26.3 Mio. und der Reingewinn CHF 1.6 Mio. insgesamt betragen.

Transaktionskosten. Die direkt den Akquisitionen zuordenbaren Transaktionskosten belaufen sich auf CHF 0.8 Mio. Diese sind im operativen Ergebnis der laufenden Periode in der Position «Übriger Betriebsaufwand» ausgewiesen.

Transaktionen im Jahr 2009.

Akquisition Konrad Wittwer. Die Valora Gruppe kaufte in Deutschland per 1. Januar 2009 100% der Konrad Wittwer GmbH Bahnhofsbuchhandlungen mit Sitz in Stuttgart. Die Gesellschaft ist die Besitzerin von 19 Verkaufsstellen, davon 16 im Bundesland Baden-Württemberg und drei im Bundesland Sachsen, im Bereich Bahnhofsbuchhandlungen.

Erworbene Nettoaktiven, Anschaffungskosten, Geldabfluss

	Fair Value	Buchwerte
in CHF 000		
Umlaufvermögen	3 583	2 601
Anlagevermögen	521	521
Kurzfristiges Fremdkapital	- 1 422	- 1 422
Langfristiges Fremdkapital	- 544	- 227
= Erworbene Nettoaktiven/Eigenkapital	2 138	1 473
Goodwill	9 061	
= Anschaffungskosten	11 199	
Bezahlter Kaufpreis	11 066	
Direkte Kosten der Akquisition	133	
Erworbene flüssige Mittel	- 792	
Kumulierte Veränderung Umrechnungskurs	155	
= Geldfluss aus Erwerb von Tochtergesellschaften	10 562	

Der aktivierte Goodwill von CHF 9.1 Mio. ergibt sich aus den nicht separat aktivierungsfähigen Anteilen des Kaufpreises für den Ausbau und die Festigung der Marktstellung beziehungsweise Marktführerschaft im deutschen Bahnhofsbuchhandel, dem Markteintritt im Bundesland Baden-Württemberg, verbesserter Einkaufsposition dank grösserer Volumina und besserer Vermarktungskraft gegenüber den Verlagen. Die Konrad Wittwer GmbH Bahnhofsbuchhandlungen erzielte seit dem Erwerbszeitpunkt im Jahr 2009 einen Umsatz von CHF 30.5 Mio. und einen Reingewinn von CHF 0.9 Mio.

7 AUFGEGBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Im Jahr 2010 konnten durch Ablauf der Gewährleistungsfrist bei Sørlandchips AS Rückstellungen in Höhe von CHF 1.9 Mio. aufgelöst werden.

Im Jahr 2009 konnten nicht mehr benötigte Gewährleistungsrückstellungen im Zusammenhang mit den 2008 erfolgten Verkäufen von Sørlandchips AS, Roland Murten AG, Kägi Söhne AG und Cansimag France SA aufgelöst werden.

Erfolgsrechnung der aufgegebenen Geschäftsbereiche

	2010	2009
1. Januar – 31. Dezember, in CHF 000		
Nettoerlös	0	0
Bruttogewinn	0	0
Betriebskosten	0	0
Sonstige Erträge, netto	1 931	1 868
Betriebsergebnis (EBIT)	1 931	1 868
Finanzergebnis	0	0
Gewinn vor Ertragssteuern	1 931	1 868
Ertragssteuern	0	0
Gewinn aus Geschäftstätigkeit	1 931	1 868
Ausbuchung kumulierter Umrechnungsdifferenzen	0	0
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	1 931	1 868

Der Gewinn je Aktie der aufgegebenen Geschäftsbereiche beträgt CHF 0.70 (2009: CHF 0.68). In den Jahren 2010 und 2009 bestanden keine verwässernden Effekte.

8 SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die Valora Gruppe ist ein europaweit tätiger Handelskonzern, dessen Geschäftstätigkeit in die drei nachfolgenden berichtspflichtigen Segmente aufgeteilt ist:

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

Valora Services: Vertrieb von Presseerzeugnissen und Grosshandelsaktivitäten. Marktführer im Vertrieb von Presseerzeugnissen an Eigenstellen und Handelspartner in der Schweiz, Österreich und Luxemburg, sowohl klassische physische Distribution wie auch weitere Dienstleistungen. In der Schweiz zusätzlich Vertrieb von Food und Non-Food Artikeln an Handelspartner.

Valora Trade: Mit kundenspezifischen Vertriebs- und Marketinglösungen vertreibt Valora Trade Markenartikel aus dem Bereich Fast Moving Consumer Goods in acht europäischen Ländern an den organisierten sowie den unabhängigen Einzelhandel.

Übrige: Darin sind die Konzernsupportfunktionen Finanzen, Personal, Business Development, Legal Services und Kommunikation sowie die Informatik und die zentrale Logistikfunktion für Valora Retail Schweiz und Valora Services Schweiz zusammengefasst. Die Nettoerlöse entsprechen den erbrachten Logistikdienstleistungen. Die Segmentaktiven enthalten überwiegend Darlehen an Konzerngesellschaften, flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen. In den Segmentverbindlichkeiten sind im Wesentlichen die in Erläuterung 26 aufgeführte Anleihe sowie kurzfristige Verbindlichkeiten enthalten.

Als Grundlage zur Identifizierung der berichtspflichtigen Segmente werden sowohl die Art der Vertriebsmethode als auch die Art der Produkte verwendet. Die berichtspflichtigen Segmente umfassen verschiedene Formate und geografische Regionen. Die Nettoerlöse der berichtspflichtigen Segmente betreffen überwiegend den Verkauf von Waren. Die langfristigen Vermögenswerte betreffen das Sachanlagevermögen, die Renditeliegenschaften und die immateriellen Anlagen (Zugänge ohne Konsolidierungskreisänderungen). Die interne Berichterstattung basiert auf den gleichen Bewertungsgrundsätzen wie die externe Berichterstattung.

Segmentinformationen nach Divisionen

2010

	Valora Retail	Valora Services	Valora Trade	Übrige	Intersegment Elimination	Total Konzern
in CHF 000						
<i>Nettoerlöse</i>						
Total	1 606 469	718 391	721 801	9 708	- 178 719	2 877 650
Mit Dritten	1 604 938	547 376	715 628	9 708	0	2 877 650
Mit anderen Divisionen	1 531	171 015	6 173	0	- 178 719	0
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>						
Total	39 766	30 262	17 745	- 6 471	0	81 302
Abschreibungen, netto	23 673	4 801	2 659	12 934	0	44 067
Auflösung von Rückstellungen für Rechtsfälle	0	0	0	- 956	0	- 956
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>						
Total	28 987	4 990	2 787	20 765	0	57 529
<i>Segmentaktiven</i>						
Total	590 503	234 465	298 782	372 139	- 399 749	1 096 140
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	0	169	4 853	0	0	5 022
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>						
Total	459 158	153 031	175 718	229 837	- 399 746	617 998

Die mit Dritten erzielten Nettoerlöse betreffen mit CHF 2815 Mio. den Verkauf von Waren und mit CHF 63 Mio. die Erbringung von Dienstleistungen. Die Abschreibungen, netto des Segments Valora Retail beinhalten Wertminderungen in Höhe von TCHF 294.

2009

	Valora Retail	Valora Services	Valora Trade	Übrige	Intersegment Elimination	Total Konzern
in CHF 000						
<i>Nettoerlöse</i>						
Total	1 592 111	712 900	777 578	10 674	- 196 268	2 896 995
Mit Dritten	1 590 387	525 199	770 735	10 674	0	2 896 995
Mit anderen Divisionen	1 724	187 701	6 843	0	- 196 268	0
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>						
Total	28 342	16 239	22 319	1 238	0	68 138
Abschreibungen, netto	22 969	5 391	2 390	10 943	0	41 693
Auflösung von Restrukturierungsrückstellungen	- 71	- 129	0	- 215	0	- 415
Auflösung von Gewährleistungsrückstellungen im Betriebsergebnis (EBIT)	0	0	- 1 000	0	0	- 1 000
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>						
Total	25 867	1 850	5 884	25 732	0	59 333
<i>Segmentaktiven</i>						
Total	579 245	228 532	283 568	385 992	- 378 315	1 099 022
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	0	284	5 095	0	0	5 379
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>						
Total	443 986	166 113	178 357	235 163	- 378 315	645 304

Die mit Dritten erzielten Nettoerlöse betreffen mit CHF 2828 Mio. den Verkauf von Waren und mit CHF 69 Mio. die Erbringung von Dienstleistungen. Die Abschreibungen, netto des Segments Valora Retail beinhalten Wertaufholungen in Höhe von TCHF 856.

Segmentinformation nach Regionen

2010

	Schweiz	Europa	Total Konzern
in CHF 000			
Nettoerlös mit Dritten	1 779 739	1 097 911	2 877 650
Langfristige Vermögenswerte	239 366	175 012	414 378

2009

	Schweiz	Europa	Total Konzern
in CHF 000			
Nettoerlös mit Dritten	1 740 595	1 156 400	2 896 995
Langfristige Vermögenswerte	232 166	159 133	391 299

Nettoerlöse in Höhe von CHF 310.5 Mio. (2009: CHF 333.6 Mio.) aus Deutschland bilden den grössten Anteil der Region Europa.

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

9 PERSONALAUFWAND

	2010	2009
in CHF 000		
Löhne und Gehälter	363 628	380 794
Sozialaufwand	52 842	53 267
Anteilsbasierte Vergütungen	1 726	1 812
Übriger Personalaufwand	14 524	6 880
Total Personalaufwand	432 720	442 753
Personalbestand in Vollzeitstellen per 31.12.	6 455	6 522

Der Sozialaufwand enthält Aufwand für beitragsorientierte Pensionspläne von TCHF 3321 (2009: TCHF 2701). Der übrige Personalaufwand enthält insbesondere an Personalvermittler bezahlte Entschädigungen für Temporärpersonal, Kosten für Ausbildung und Personalrekrutierung.

10 ÜBRIGER BETRIEBSAUFWAND

	2010	2009
in CHF 000		
Miete	127 216	126 602
Liegenschaftsaufwand	7 254	8 079
Energie	21 507	20 760
Versicherungen	1 964	2 379
Kommunikation und IT	16 822	18 495
Werbung und Verkauf	48 885	47 596
Versand und Spedition	62 187	65 173
Verwaltung und Administration	22 447	24 559
Kapital- und sonstige Steuern	350	1 706
Sonstiger Betriebsaufwand	17 217	15 691
Total übriger Betriebsaufwand	325 849	331 040

Im sonstigen Betriebsaufwand sind Zahlungen für Operatingleasing in Höhe von CHF 3.5 Mio. (2009: CHF 4.8 Mio.) enthalten.

11 SONSTIGE ERTRÄGE, NETTO

	2010	2009
in CHF 000		
Mieterträge	2 657	3 591
Buchgewinne aus Verkauf von Anlagevermögen	3 497	8 723
Buchverluste aus Verkauf von Anlagevermögen	- 915	- 603
Übrige Aufwendungen	0	- 73
Übrige Erträge	3 485	4 351
Total sonstige Erträge, netto	8 724	15 989

Die Buchgewinne aus Verkauf von Anlagevermögen resultieren überwiegend aus dem Verkauf von Liegenschaften.

12 FINANZAUFWAND

	2010	2009
in CHF 000		
Zinsen aus Bankdarlehen und Hypotheken	1 014	1 235
Anleihezinzen	4 342	3 774
Zinsaufwand Finanzleasing	110	146
Nettoverluste aus derivativen Finanzinstrumenten	0	1 104
Zeitwertanpassung langfristiger Rückstellungen	341	310
Verkaufsverluste aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen	0	9
Fremdwährungsverluste, netto	4 011	0
Total Finanzaufwand	9 818	6 578

13 FINANZERTRAG

	2010	2009
in CHF 000		
Zinserträge aus Flüssigen Mitteln, Darlehen und Forderungen	380	616
Zinserträge aus Finanzleasing	357	375
Nettogewinne aus derivativen Finanzinstrumenten	1 199	0
Dividendenerträge aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen	9	37
Fremdwährungsgewinne, netto	0	247
Total Finanzertrag	1 945	1 275

14 ERTRAGSSTEUERN

Der Steueraufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2010	2009
in CHF 000		
Aufwand für laufende Ertragssteuern	8 295	5 985
Aufwand für latente Ertragssteuern	4 165	4 409
Total Ertragssteuern	12 460	10 394

Die Überleitung der Ertragssteuern zum erwarteten Konzernsteuersatz zu den ausgewiesenen Ertragssteuern ergibt sich wie folgt:

	2010	2009
in CHF 000		
Gewinn vor Ertragssteuern	74 157	63 435
Erwarteter durchschnittlicher Konzernsteuersatz	21.3%	22.5%
Ertragssteuern zum erwarteten Konzernsteuersatz	15 800	14 273
Steuerlich nicht anerkannte Aufwendungen	1 783	3 047
Verwendung bisher nicht berücksichtigter Verluste	- 6 023	- 2 237
Periodenfremde Effekte auf laufenden Ertragssteuern	639	- 1 548
Bildung von Wertberichtigungen auf latenten Steueraktiven	5 281	6 035
Auflösung von Wertberichtigungen auf latenten Steueraktiven	- 7 967	- 8 047
Steuersatzänderungen	1 819	- 306
Sonstige Effekte	1 128	- 823
Total ausgewiesene Ertragssteuern	12 460	10 394
Effektiver Steuersatz	16.8%	16.4%

Bei der Berechnung des erwarteten durchschnittlichen Konzernsteuersatzes werden die individuellen Steuersätze der Steuersubjekte gewichtet berücksichtigt. Im Vergleich zum Vorjahr ist der erwartete durchschnittliche Konzernsteuersatz niedriger, da bei Gesellschaften mit einer niedrigeren Steuerquote ein anteilig höheres Vorsteuerergebnis angefallen ist.

Die Veränderung der latenten Ertragssteuern ergibt sich wie folgt:

<i>Veränderung latente Steueraktiven/-passiven</i>	latente Steueraktiven	latente Steuerpassiven	Netto-Aktiven/ (Netto-Verbindlich- keiten)
in CHF 000			
Bestand am 31. Dezember 2008	38 737	- 15 422	23 315
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	- 617	- 3 792	- 4 409
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	0	4 799	4 799
Zugang Konsolidierungskreis	0	- 317	- 317
Währungsumrechnungsdifferenzen	95	- 87	8
Bestand am 31. Dezember 2009	38 215	- 14 819	23 396
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	- 5 157	992	- 4 165
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	0	- 2 711	- 2 711
Zugang Konsolidierungskreis	232	- 94	138
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 2 136	721	- 1 415
Bestand am 31. Dezember 2010	31 154	- 15 911	15 243

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

<i>Latente Ertragssteueraktiven gemäss Ursprung der Differenz</i>	2010	2009
in CHF 000		
Umlaufvermögen	1 805	595
Sachanlagen	105	38
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	21 861	25 853
Übriges Anlagevermögen	7	9
Rückstellungen	6	0
Verbindlichkeiten	3 452	2 327
Steuerliche Verlustvorträge	9 027	9 913
Total	36 263	38 735
<i>Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten gemäss Ursprung der Differenz</i>		
Umlaufvermögen	- 2 396	- 1 192
Sachanlagen	- 4 002	- 3 435
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	- 3 239	- 3 383
Personalvorsorgeaktivum	- 9 968	- 6 215
Übriges Anlagevermögen	- 1 157	- 1 034
Rückstellungen	- 58	- 44
Verbindlichkeiten	- 200	- 36
Total	- 21 020	- 15 339
<i>Ausweis in der Bilanz</i>		
Latente Ertragssteueraktiven	31 154	38 215
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	- 15 911	- 14 819
Total latente Ertragssteueraktiven, netto	15 243	23 396

Es bestehen steuerlich anerkannte Verlustvorträge von CHF 210.8 Mio. (2009: CHF 264.1 Mio.). Für CHF 179.3 Mio. (2009: CHF 232.9 Mio.) dieser Verlustvorträge wurden latente Steueraktiven im Umfang von CHF 55.2 Mio. (2009: CHF 70.7 Mio.) nicht gebildet, da deren Realisierung unwahrscheinlich ist. Diese Verlustvorträge verfallen wie folgt:

	2010	2009
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	0	0
Innerhalb von 2 Jahren	1	0
Innerhalb von 3 Jahren	1	1
Innerhalb von 4 Jahren	1	198
Innerhalb von 5 Jahren	1	941
Nach mehr als 5 Jahren und kein Verfall	179 263	231 710
Total	179 267	232 850

Es bestehen temporäre Differenzen in Höhe von CHF 204.1 Mio. (2009: CHF 105.0 Mio.) für welche keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden.

Die Ausschüttung von Dividenden der Valora Holding AG hat keine Ertragssteuerkonsequenzen.

15 GEWINN JE AKTIE

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

	2010	2009
in CHF 000		
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	61 697	53 041
Nicht beherrschenden Anteilen zurechenbarer Gewinn	- 236	- 952
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	61 461	52 089
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	1 931	1 868
Reingewinn aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	63 392	53 957
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien, Stück	2 750 735	2 749 815
Gewinn je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	22.35	18.94
Gewinn je Aktie aus fortgeführten und aufgegebenen Geschäftsbereichen (in CHF)	23.05	19.62

In den Jahren 2010 und 2009 bestanden keine verwässernden Effekte.

16 FLÜSSIGE MITTEL

	2010	2009
in CHF 000		
Barbestände und Sichtguthaben	130 079	158 148
Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate	382	3 417
Total flüssige Mittel	130 461	161 565
davon verpfändet	15 060	13 614

17 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2010	2009
in CHF 000		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	177 137	165 958
Wertberichtigungen	- 2 934	- 2 669
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	174 203	163 289

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

	2010	2009
in CHF 000		
Bestand am 1. Januar	2 669	2 283
Abgang Konsolidierungskreis	- 13	0
Erfolgswirksame Bildung von Wertberichtigungen	2 027	1 239
Erfolgswirksame Auflösung von Wertberichtigungen	- 1 005	- 620
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	- 557	- 237
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 187	4
Bestand am 31. Dezember	2 934	2 669

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

	2010	2009
in CHF 000		
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	174 203	163 289
Davon		
Nicht überfällig	153 097	128 024
Bis 10 Tage überfällig	9 762	16 266
Mehr als 10 Tage, aber weniger als einen Monat überfällig	4 885	10 043
Mehr als einen Monat, aber weniger als zwei Monate überfällig	2 767	4 742
Mehr als zwei Monate, aber weniger als vier Monate überfällig	1 763	2 220
Mehr als vier Monate überfällig	1 929	1 994

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

	2010	2009
in CHF 000		
CHF	82 157	70 955
DKK	26 025	26 161
EUR	36 480	40 377
NOK	12 597	9 439
SEK	16 843	16 318
Übrige	101	39
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	174 203	163 289

18 WARENVORRÄTE

	2010	2009
in CHF 000		
Hilfsmaterial und sonstige Vorräte	180	117
Handelswaren	214 424	230 101
Total Warenvorräte	214 604	230 218

Es bestehen keine Buchwerte von Vorräten, welche zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Vertriebsaufwendungen bewertet sind (2009: keine).

19 ÜBRIGE KURZFRISTIGE FORDERUNGEN

	2010	2009
in CHF 000		
Umsatz- und Verrechnungssteuerguthaben	5 236	3 948
Rechnungsabgrenzungen	17 040	21 358
Kurzfristige Forderungen Finanzleasing	621	308
Sonstige Forderungen	40 221	39 120
Total übrige kurzfristige Forderungen	63 118	64 734

Die sonstigen Forderungen enthalten insbesondere Vorauszahlungen für Warenlieferungen sowie Forderungen gegenüber Sozialwerken und Versicherungen.

Zusätzliche Informationen zu den kurzfristigen Forderungen Finanzleasing sind in Erläuterung 23 ersichtlich.

20 SACHANLAGEN

	Land	Gebäude	Maschinen und Einrichtungen	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
Bestand am 31. Dezember 2008	21 090	150 791	368 003	2 328	542 212
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	517	0	517
Zugänge	0	158	26 602	5 830	32 590
Abgänge	- 950	- 1 293	- 32 256	- 68	- 34 567
Umgliederungen	0	0	2 192	- 2 192	0
Umklassierung in zur Veräusserung gehaltene langfristige Vermögenswerte	- 189	- 157	0	0	- 346
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 6	- 9	329	- 8	306
Bestand am 31. Dezember 2009	19 945	149 490	365 387	5 890	540 712
Zugang Konsolidierungskreis	0	0	1 904	0	1 904
Abgang Konsolidierungskreis	0	0	- 2 825	0	- 2 825
Zugänge	0	26	26 928	7 902	34 856
Abgänge	- 167	- 2 371	- 32 218	- 338	- 35 094
Umgliederungen	0	0	5 216	- 5 367	- 151
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1 188	- 2 749	- 11 367	- 146	- 15 450
Bestand am 31. Dezember 2010	18 590	144 396	353 025	7 941	523 952
<i>Kumulierte Abschreibungen/Wertminderungen</i>					
Bestand am 31. Dezember 2008	0	- 54 282	- 268 806	0	- 323 088
Zugänge	0	- 4 472	- 25 727	0	- 30 199
Wertaufholungen	0	0	856	0	856
Abgänge	0	597	31 039	0	31 636
Umgliederungen	0	0	0	0	0
Umklassierung in zur Veräusserung gehaltene langfristige Vermögenswerte	0	56	0	0	56
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	21	- 260	0	- 239
Bestand am 31. Dezember 2009	0	- 58 080	- 262 898	0	- 320 978
Abgang Konsolidierungskreis	0	0	2 295	0	2 295
Zugänge	0	- 3 483	- 24 878	0	- 28 361
Wertminderungen	0	0	- 294	0	- 294
Abgänge	0	1 537	30 792	0	32 329
Umgliederungen	0	0	0	0	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	1 109	7 654	0	8 763
Bestand am 31. Dezember 2010	0	- 58 917	- 247 329	0	- 306 246
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2009	19 945	91 410	102 489	5 890	219 734
Am 31. Dezember 2010	18 590	85 479	105 696	7 941	217 706

Zur Sicherstellung von grundpfandgesicherten Krediten waren keine Sachanlagen (2009: keine) verpfändet. Die Sachanlagen beinhalten keine Immobilien im Finanzleasing (2009: keine), aber Maschinen und Einrichtungen im Finanzleasing im Buchwert von CHF 2.1 Mio. (2009: CHF 1.5 Mio.).

<i>Brandversicherungswerte</i>	2010	2009
in CHF 000		
Immobilien (inkl. Renditeliegenschaften)	199 445	196 683
Maschinen und Anlagen	377 965	411 420
Total	577 410	608 103

21 RENDITELIEGENSCHAFTEN

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

<i>Renditeliegenschaften</i>	2010	2009
in CHF 000		
<i>Anschaffungskosten</i>		
Bestand am 1. Januar	16 880	22 976
Abgänge	- 5 438	- 5 282
Umklassierung in zur Veräusserung gehaltene langfristige Vermögenswerte	0	- 808
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1 125	- 6
Bestand am 31. Dezember	10 317	16 880
<i>Kumulierte Abschreibungen</i>		
Bestand am 1. Januar	- 6 800	- 8 314
Zugänge	- 149	- 323
Abgänge	1 842	1 701
Umklassierung in zur Veräusserung gehaltene langfristige Vermögenswerte	0	130
Währungsumrechnungsdifferenzen	729	6
Bestand am 31. Dezember	- 4 378	- 6 800
Total Buchwert	5 939	10 080

Der geschätzte Marktwert (basierend auf Ertragswertberechnungen) der Renditeliegenschaften beträgt CHF 7.8 Mio. (2009: CHF 11.3 Mio.). Davon liegt für CHF 4.1 Mio. ein Gutachten eines unabhängigen und fachlich qualifizierten Gutachters vor. Bei den Ertragswertberechnungen wurden die Marktbedingungen am Bilanzstichtag berücksichtigt. Die Mieterträge der Renditeliegenschaften beliefen sich auf CHF 1.1 Mio. (2009: CHF 2.6 Mio.) und der entsprechende Liegenschaftsaufwand auf CHF 0.4 Mio. (2009: CHF 1.3 Mio.). Zur Sicherstellung von grundpfandgesicherten Krediten waren keine (2009: keine) Renditeliegenschaften verpfändet.

22 GOODWILL, SOFTWARE UND IMMATERIELLE ANLAGEN MIT BEGRENZTER NUTZUNGSDAUER

	Goodwill aus Akquisitionen	Software und im- materielle Anlagen mit begrenzter Lebensdauer	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000				
<i>Anschaffungskosten</i>				
Bestand am 31. Dezember 2008	92 078	85 473	13 396	190 947
Zugang Konsolidierungskreis	9 061	0	0	9 061
Zugänge	0	20 376	6 367	26 743
Abgänge	0	- 707	0	- 707
Umgliederungen	0	10 292	- 10 292	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 12	16	- 60	- 56
Bestand am 31. Dezember 2009	101 127	115 450	9 411	225 988
Zugang Konsolidierungskreis	28 169	3 279	0	31 448
Abgang Konsolidierungskreis	0	- 63	0	- 63
Zugänge	0	16 823	5 850	22 673
Abgänge	- 395	- 7 153	0	- 7 548
Umgliederungen	0	8 418	- 8 267	151
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 4 227	- 8 643	- 731	- 13 601
Bestand am 31. Dezember 2010	124 674	128 111	6 263	259 048
<i>Kumulierte Amortisationen/Wertminderungen</i>				
Bestand am 31. Dezember 2008	0	- 47 298	- 5 237	- 52 535
Zugänge	0	- 12 027	0	- 12 027
Abgänge	0	26	0	26
Umgliederungen	0	- 5 237	5 237	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	33	0	33
Bestand am 31. Dezember 2009	0	- 64 503	0	- 64 503
Abgang Konsolidierungskreis	0	34	0	34
Zugänge	0	- 15 263	0	- 15 263
Abgänge	0	6 232	0	6 232
Umgliederungen	0	0	0	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	5 185	0	5 185
Bestand am 31. Dezember 2010	0	- 68 315	0	- 68 315
<i>Buchwert</i>				
Am 31. Dezember 2009	101 127	50 947	9 411	161 485
Am 31. Dezember 2010	124 674	59 796	6 263	190 733

Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer. Unter Software und immateriellen Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer sind CHF 44.8 Mio. (2009: CHF 34.7 Mio.) Software und CHF 15.0 Mio. (2009: CHF 16.3 Mio.) immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer enthalten, wovon CHF 8.6 Mio. (2009: CHF 11.3 Mio.) aktivierte Lieferrechte des Segments Valora Services betreffen.

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

	Segment	Erwerbsjahr	2010	2009
in CHF 000				
Valora Trade Nordics Dänemark	Trade	2001	14 028	14 028
Valora Trade Nordics Schweden	Trade	2001	2 294	2 294
EMH Norwegen	Trade	2010	10 209	0
Valora Trade Austria	Trade	1995	9 312	9 312
Valora Trade Germany	Trade	1997	2 754	2 754
Valora Services Luxemburg (MPK)	Services	2000	43 342	43 342
Valora Services Österreich (PGV)	Services	2004	3 964	4 715
Valora Retail Schweiz	Retail	2002	12 774	12 774
Media Center Deutschland	Retail	2008	2 136	2 854
Konrad Wittwer Deutschland	Retail	2009	7 520	9 054
Tabacon Deutschland	Retail	2010	16 341	0
Total Buchwert per 31. Dezember			124 674	101 127

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

Die prognostizierten Cashflows werden über einen Zeitraum von 3 Jahren den jeweiligen, vom Verwaltungsrat genehmigten Businessplänen entnommen, welche die Einschätzung des Managements widerspiegeln. Dabei wurden die folgenden wesentlichen Annahmen zugrunde gelegt:

Valora Trade Nordics, EMH Norwegen. Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die drei Planjahre beträgt zwischen 2 und 3% bei gleichbleibender Margenentwicklung.

Valora Trade Austria. Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die drei Planjahre beträgt 9% bei gleichbleibender Margenentwicklung.

Valora Trade Germany. Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die drei Planjahre beträgt rund 36% bei steigender Margenentwicklung.

Valora Services Luxemburg (MPK). Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die drei Planjahre beträgt knapp 2% bei einer steigender Margenentwicklung.

Valora Services Österreich (PGV). Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die drei Planjahre beträgt rund 2% bei stagnierender Margenentwicklung.

Valora Retail Schweiz. Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die drei Planjahre beträgt 4.7% bei leicht steigender Margenentwicklung.

Media Center, Konrad Wittwer, Tabacon. Für die drei Planjahre wird eine gleichbleibende Umsatz- und Margenentwicklung angenommen.

Für Cashflows, die nach diesem Zeitraum anfallen, wird ein auf der Basis des dritten Planjahres basierender Residualwert verwendet, der keine Wachstumsrate beinhaltet. Die verwendeten Diskontierungssätze berücksichtigen Daten des Schweizer Finanzmarkts und werden um währungs- und länderspezifische Risiken angepasst. Folgende Diskontierungssätze wurden verwendet:

	Währung	2010	2009
in CHF 000			
Valora Trade Nordics Dänemark	DKK	8.6 %	7.5 %
Valora Trade Nordics Schweden	SEK	8.7 %	7.5 %
EMH Norwegen	NOK	8.8 %	-
Valora Trade Austria	EUR	8.7 %	7.5 %
Valora Trade Germany	EUR	8.2 %	7.5 %
Valora Services Luxemburg (MPK)	EUR	9.2 %	7.5 %
Valora Services Österreich (PGV)	EUR	8.4 %	7.5 %
Valora Retail Schweiz	CHF	6.7 %	6.0 %
Media Center Deutschland	EUR	7.2 %	7.5 %
Konrad Wittwer Deutschland	EUR	7.7 %	7.5 %
Tabacon Deutschland	EUR	8.1 %	-

Es wurden weder im Jahr 2010 noch im Jahr 2009 Impairment-Abschreibungen auf Goodwill der Erfolgsrechnung belastet. Die Impairment-Tests für 2010 und 2009 zeigen, dass auch bei einer als möglich eingeschätzten Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1.5 Prozentpunkte sämtliche Buchwerte unter den entsprechenden Nutzungswerten liegen. Auch unter Berücksichtigung einer stagnierenden Umsatzentwicklung gegenüber 2010 (Nullwachstum) zeigt der Test, dass die Werthaltigkeit des Goodwills gegeben ist.

23 FORDERUNGEN AUS MIETVERTRÄGEN UND LEASING

	2010	2009
<i>Forderungen aus Mietverträgen</i>		
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	3 644	3 591
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	4 535	870
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	3 653	951
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	3 032	909
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	2 505	874
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	2 054	846
Nach mehr als 5 Jahren	2 989	1 212
Total zukünftige Forderungen aus Mietverträgen	18 768	5 662

Die Zunahme 2010 resultiert vor allem aus übernommenen Mietverträgen gegenüber Franchisenehmern in Deutschland.

<i>Forderungen aus übrigem Operatingleasing</i>	2010	2009
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	149	0
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	455	0
Innerhalb von 1–2 Jahren	445	0
Innerhalb von 2–3 Jahren	334	0
Innerhalb von 3–4 Jahren	231	0
Innerhalb von 4–5 Jahren	144	0
Nach mehr als 5 Jahren	40	0
Total zukünftige Forderungen aus Mietverträgen	1 649	0

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

<i>Forderungen aus Finanzleasing</i>	2010	2009
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	643	643
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	643	643
Innerhalb von 1–2 Jahren	643	643
Innerhalb von 2–3 Jahren	643	643
Innerhalb von 3–4 Jahren	643	643
Innerhalb von 4–5 Jahren	643	643
Nach mehr als 5 Jahren	4 618	5 261
Total zukünftige Forderungen aus Finanzleasing	7 833	8 476
Abzüglich zukünftige Zinsgutschriften	– 2 439	– 2 796
Total Forderungen aus Finanzleasing (Barwert)	5 394	5 680
Abzüglich kurzfristiger Teil (vgl. Erläuterung 19)	– 621	– 308
Langfristige Forderungen aus Finanzleasing (vgl. Erläuterung 24)	4 773	5 372

<i>Barwerte der zukünftigen Finanzleasing Mindesteinnahmen</i>	2010	2009
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	621	621
Innerhalb von 1–2 Jahren	582	582
Innerhalb von 2–3 Jahren	546	546
Innerhalb von 3–4 Jahren	512	512
Innerhalb von 4–5 Jahren	480	480
Nach mehr als 5 Jahren	2 653	2 939
Total Barwerte der Finanzleasing Mindesteinnahmen	5 394	5 680

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

24 FINANZANLAGEN

	2010	2009
in CHF 000		
Darlehen und Forderungen	2 919	1 502
Forderungen aus Finanzleasing	4 773	5 372
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	2 370	2 790
Total Finanzanlagen	10 062	9 664

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

In den zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sind im Betrag von TCHF 647 (2009: TCHF 677) nicht kotierte Beteiligungsrechte enthalten, für die weder ein aktiver Markt besteht noch genügend Informationen für eine Bewertung vorliegen. Die Bilanzierung erfolgt daher zu Anschaffungskosten abzüglich Impairment für dauernde Wertminderung. Durch die Veräusserung der Konzerngesellschaft Melisa SA sind nicht kotierte Beteiligungsrechte in Höhe von TCHF 39 abgegangen. Weitere Abgänge oder Veräusserungen nicht kotierter Beteiligungsrechte sind 2010 nicht erfolgt (2009: keine).

25 ANTEILE AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN UND JOINT VENTURES

<i>Zusammengefasste Bilanz der assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures</i>	2010	2009
in CHF 000		
Umlaufvermögen	4 112	6 395
Anlagevermögen	22 034	24 746
Kurzfristige Verbindlichkeiten	- 11 842	- 13 749
Langfristige Verbindlichkeiten	- 3 409	- 4 183
Eigenkapital	10 895	13 209
Anteiliges Eigenkapital	5 022	5 379

<i>Zusammengefasste Erfolgsrechnung der assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures</i>	2010	2009
in CHF 000		
Nettoerlös	32 059	36 278
Betriebsergebnis (EBIT)	2 135	2 232
Reingewinn	1 418	1 194
Anteiliger Reingewinn	728	600

Die Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften betreffen 45% an der Borup Kemi A/S, Dänemark (Valora Trade) und 22% an der Buchhandlung Karl Schmelzer – J. Bettenhausen, OHG, Wien, Österreich (Valora Services). Die Beteiligung an Joint Ventures betrifft 50% an der Kaumy S.r.o., Tschechien (Valora Trade).

26 KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

<i>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</i>	2010	2009
in CHF 000		
Kurzfristige Bankschulden	1 407	573
Kurzfristiger Teil der Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	748	954
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	2 155	1 527

<i>Übrige langfristige Verbindlichkeiten</i>	2010	2009
in CHF 000		
Bankdarlehen	- 276	- 359
Anleihen	139 532	139 229
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	1 089	69
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	8 201	14 501
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	148 546	153 440

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

Die Bankdarlehen betreffen den Syndikatskredit der Valora Holding AG, welcher mit variablem Zinssatz aufgenommen wurde. Die Valora Gruppe hat sich in den Kreditverträgen verpflichtet, über die Laufzeit Kennzahlen bezüglich Eigenkapitalquote und Verschuldungsgrad einzuhalten (Covenants).

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von TCHF 2075 (2009: TCHF 5296) und übrige Verbindlichkeiten in Höhe von TCHF 6126 (2009: TCHF 9205).

<i>Anleihe</i>	Brutto	Disagio	2010 Netto	2009 Netto
in CHF 000				
2.875% Anleihe 2005–2012	140 000	468	139 532	139 229

Der Effektivzins der Anleihe beträgt 3.1%.

<i>Per Ende Jahr bestanden folgende Fälligkeiten</i>	2010	2009
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	2 155	1 527
Innerhalb von 1–2 Jahren	142 016	3 112
Innerhalb von 2–3 Jahren	291	140 644
Innerhalb von 3–4 Jahren	- 65	- 359
Innerhalb von 4–5 Jahren	137	0
Nach mehr als 5 Jahren	41	838
Total Finanzverbindlichkeiten	144 575	145 762
Kurzfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	- 2 155	- 1 527
Total langfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	142 420	144 235

Langfristige Bankdarlehen wurden 2010 weder aufgenommen noch zurückbezahlt (2009: Rückzahlung von CHF 5.0 Mio.).

Die Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten bewegten sich zwischen 1.76% und 4.00% (2009: zwischen 2.24% und 5.62%). Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz der Finanzverbindlichkeiten betrug 2.46% (2009: 3.10%).

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten entfallen auf die folgenden Währungen:

	2010	2009
in CHF 000		
CHF	139 551	140 586
DKK	602	846
EUR	2 267	2 803
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	142 420	144 235
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten (CHF)	6 126	9 205
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	148 546	153 440

27 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Währungen:

	2010	2009
in CHF 000		
CHF	141 070	155 143
DKK	22 487	20 022
EUR	79 121	84 045
NOK	4 105	6 546
SEK	16 585	17 355
Übrige	74	1 056
Total Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	263 442	284 167

28 ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2010	2009
in CHF 000		
Mehrwert- und sonstige Steuern	17 128	17 090
Personal- und Sozialeinrichtungen	2 639	4 340
Abgrenzungen für Überzeitguthaben, Ferienansprüche und variable Lohnanteile	12 289	12 657
Verpflichtungen gegenüber Personalvorsorgeeinrichtungen	2 066	7 168
Passive Rechnungsabgrenzungen	75 396	77 561
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	35 353	29 909
Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	144 871	148 725

29 RÜCKSTELLUNGEN

	Gewährleistung	Rechtsfälle	Restrukturierung	Total
in CHF 000				
Bestand am 31. Dezember 2008	10 032	4 517	5 873	20 422
Verwendung	0	0	- 4 377	- 4 377
Erfolgswirksame Auflösung	- 2 875	0	- 415	- 3 290
Zeitwertanpassung	105	205	0	310
Währungsumrechnungsdifferenzen	186	0	0	186
Bestand am 31. Dezember 2009	7 448	4 722	1 081	13 251
Verwendung	0	0	- 900	- 900
Erfolgswirksame Auflösung	- 1 856	- 956	0	- 2 812
Zeitwertanpassung	105	236	0	341
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 113	0	0	- 113
Bestand am 31. Dezember 2010	5 584	4 002	181	9 767
Kurzfristige Rückstellungen	321	0	181	502
Langfristige Rückstellungen	5 263	4 002	0	9 265
Total Rückstellungen	5 584	4 002	181	9 767

Gewährleistungen. Diese Position umfasst per 31. Dezember 2010 vertragliche Gewährleistungen im Zusammenhang mit den Verkäufen von Fotolabo und Own Brands.

Veränderungen 2010: Infolge Ablaufs einer Gewährleistungsfrist konnten Rückstellungen in Höhe von 1.9 Mio. CHF erfolgswirksam aufgelöst werden.

Veränderungen 2009: Aus dem Verkauf der Own Brands konnten durch Ablauf der Verjährungsfrist diverse Gewährleistungen im Gesamtumfang von CHF 1.9 Mio. erfolgswirksam aufgelöst werden. Eine Rückstellung für Pensionskassenansprüche aus der Veräusserung der Merkur Kaffee im Jahr 2004 über CHF 1.0 Mio. wurde aufgelöst, da eine Einsprachefrist, welche die Fälligkeit der Schuld nach sich gezogen hätte, abgelaufen ist und die Kündigung der Anschlussvereinbarung somit unwahrscheinlich erscheint. Bis zum Ende der Laufzeit im Jahr 2014 wird eine Eventualschuld ausgewiesen.

Die Gewährleistungen im Zusammenhang mit dem Verkauf Fotolabo können bis maximal ins Jahr 2013 geltend gemacht werden.

Rechtsfälle. Von den Rückstellungen, welche in Deutschland im Zusammenhang mit einem Betrugsfall und für hängige Prozesse von Valora Retail im Jahr 2003 gebildet wurden, bestehen noch CHF 4.0 Mio. (EUR 3.2 Mio.). Die Prozesse im Zusammenhang mit dem seinerzeitigen Betrugsfall in Deutschland konnten noch nicht zu einem Abschluss gebracht werden. Die Verjährungsfrist endet spätestens im Jahr 2016.

Restrukturierungen. Für Restrukturierungsmassnahmen im Schweizer Geschäft wurden im Jahr 2010 CHF 0.9 Mio. verwendet. Im Vorjahr wurden insgesamt CHF 4.4 Mio. verwendet und CHF 0.4 Mio. erfolgswirksam aufgelöst.

30 PERSONALVORSORGEVERPFLICHTUNGEN

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

Die letzte versicherungsmathematische Bewertung wurde per 31. Dezember 2010 erstellt. Die den Berechnungen zu Grunde liegenden Annahmen entsprechen den wirtschaftlichen Gegebenheiten der Länder, in denen die Vorsorgepläne bestehen. Das Vermögen der Pensionseinrichtungen ist gemäss den lokalen Anlagevorschriften angelegt. Valora leistet ihre Beiträge an die Pensionseinrichtungen nach den durch die Vorsorgeeinrichtung festgelegten Regeln.

<i>Entwicklung Verpflichtungen und Vermögen</i>	2010	2009
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen zu Jahresbeginn	575 658	539 310
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	14 870	15 809
Arbeitnehmerbeiträge	9 664	9 731
Nachzuverrechnender Vorsorgeaufwand	1 520	17 489
Zinskosten	17 563	19 059
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	0	- 23 869
Ausbezahlte Leistungen	- 36 580	- 27 734
Unternehmenszusammenschlüsse	6 161	231
Aktuarielle Verluste / (Gewinne) auf Verpflichtungen	7 010	25 069
Währungsverluste/- (gewinne)	- 1 792	563
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen am Jahresende	594 074	575 658
Vorsorgevermögen zu Marktwerten zu Jahresbeginn	598 069	569 500
Erwarteter Nettovermögensertrag	23 955	25 628
Arbeitgeberbeiträge	14 144	10 599
Arbeitnehmerbeiträge	9 664	9 731
Ausbezahlte Leistungen	- 35 657	- 26 878
Unternehmenszusammenschlüsse	3 349	0
Aktuarielle Gewinne / (Verluste) auf Vermögen	12 302	9 489
Währungsgewinne/- (verluste)	- 248	0
Vorsorgevermögen zu Marktwerten am Jahresende	625 578	598 069

Durch Annahmeänderungen bezüglich des Diskontierungssatzes resultierte im Jahr 2010 ein aktuarieller Verlust auf den Vorsorgeverpflichtungen. Der aktuarielle Gewinn des Vorsorgevermögens entstand durch eine höhere Performance als erwartet.

Der Konzern rechnet für das Jahr 2011 mit Arbeitgeberbeiträgen in Höhe von CHF 13.7 Mio. für seine fondsfinanzierten Pläne.

Die Überdeckung der fondsfinanzierten Pläne erhöhte sich um CHF 8.8 Mio. (2009: Reduktion CHF 6.4 Mio.). Dies hauptsächlich aufgrund der über der Erwartung liegenden Performance des Vorsorgevermögens.

<i>Bilanzwerte</i>	2010	2009
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	- 579 327	- 560 595
Vorsorgevermögen zu Marktwerten	625 578	598 069
Überdeckung der fondsfinanzierten Pläne	46 251	37 474
Vermögensbegrenzung Vorsorgeaktivum	0	- 8 243
Nichterfasster nachzuverrechnender Vorsorgeaufwand	923	1 846
Dynamischer Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	- 14 747	- 15 063
Total Nettovorsorgeposition	32 427	16 014
davon als Vorsorgeaktivum bilanziert	49 640	31 077
davon als langfristige Pensionsverpflichtung bilanziert	- 17 213	- 15 063

Die langfristigen Pensionsverpflichtungen betreffen fondsfinanzierte Pläne in Höhe von CHF 2.5 Mio. (2009: keine) und nicht fondsfinanzierte Pläne in Höhe von CHF 14.7 Mio. (2009: CHF 15.1 Mio.).

<i>Erfolgsrechnung</i>	2010	2009
in CHF 000		
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	- 14 870	- 15 809
Zinskosten	- 17 563	- 19 059
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	0	23 869
Erwarteter Nettovermögensertrag	23 955	25 628
Nachzuverrechnender Vorsorgeaufwand	- 2 443	- 15 643
Aktuarieller Nettovorsorgeaufwand	- 10 921	- 1 014

<i>Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste actuarielle Gewinne/Verluste und Vermögensbegrenzung des Vorsorgeaktivums</i>	2010	2009
in CHF 000		
1. Januar	- 52 432	- 33 416
Aktuarielle Gewinne/(Verluste)	5 369	- 15 580
Vermögensbegrenzung Vorsorgeaktivum	8 243	- 8 243
Latente Steuern	- 2 711	4 807
31. Dezember	- 41 531	- 52 432

<i>Wichtigste actuarielle Annahmen</i>	2010	2009
Diskontierungssatz	2.75%	3.00%
Erwartete Nettorendite	4.00%	4.00%
Künftige Lohnerhöhung	2.00%	2.00%
Künftige Rentenerhöhung	0.25%	0.25%

In der Schweiz wurde mit der Sterblichkeitstabelle EVK2000 mit Zuschlägen für die gestiegene Lebenserwartung gerechnet.

<i>Vermögensallokation</i>	2010	Langfristig erwarteter Ertrag	Beitrag zum Vermögenser- trag	2009
Flüssige Mittel	9.60%	1.50%	0.14%	6.50%
Obligationen	26.70%	2.75%	0.73%	29.70%
Aktien	24.20%	6.50%	1.57%	23.70%
Immobilien	35.50%	4.25%	1.51%	33.30%
Übrige	4.00%	4.25%	0.17%	6.80%
Total	100.00%		4.12%	100.00%
Kosten			- 0.12%	
Nettoertrag			4.00%	

Die effektiven Erträge aus Planvermögen betragen CHF 36.3 Mio. (2009: CHF 35.1 Mio.). Die effektive Rendite im Jahr 2010 betrug 6.1% (2009: 6.2%). Die Personalvorsorgeeinrichtungen besitzen keine Wertschriften der Valora Holding AG und vermieten keine wesentlichen Anteile der Immobilien an die Valora Gruppe.

<i>Überdeckungen</i>	2010	2009	2008	2007	2006
in CHF 000					
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen	- 594 074	- 575 658	- 539 310	- 585 515	- 651 327
Vorsorgevermögen zu Marktwerten	625 578	598 069	569 500	697 786	697 449
Nichterfasstes Vorsorgevermögen	0	- 8 243	0	0	0
Nichterfasster nachzuerrechnender Vorsorgeaufwand	923	1 846	0	0	0
Nettovorsorgeposition	32 427	16 014	30 190	112 271	46 122
<i>Erfahrungsorientierte Anpassungen</i>					
Erfahrungsorientierte Anpassung der Vorsorgeverpflichtungen	6 343	8 078	17 091	43 100	- 42 756
Anpassung der Vorsorgeverpflichtungen aufgrund geänderter Annahmen	- 13 328	- 33 147	29 044	40 107	- 21 940
Erfahrungsorientierte Anpassung des Vorsorgevermögens	12 354	9 489	- 127 445	- 16 868	25 270
Aktuarielle Gewinne/(Verluste)	5 369	- 15 580	- 81 310	66 339	- 39 426

31 ANTEILSBASIERTE ENTSCHÄDIGUNGEN

Mitarbeiter. Es bestehen die nachstehend erläuterten Programme für anteilsbasierte Entschädigungen an Verwaltungsrat, Management und Mitarbeiter.

Aktienprogramm des Verwaltungsrats und der erweiterten Konzernleitung LTP. Für Mitglieder des Verwaltungsrats und der erweiterten Konzernleitung wurde im Januar 2009 eine aktienbasierte, langfristig ausgelegte Entschädigungskomponente eingeführt (Long Term Plan LTP), welche einen integrierten Bestandteil der Gesamtentschädigung darstellt. Gegenstand des LTP ist die Ermöglichung des Kaufs einer bestimmten Anzahl Aktien, welche vom Nomination and Compensation Committee für den jeweiligen Teilnehmenden individuell festgesetzt wird. Dadurch soll ein Anreiz geschaffen werden, zum weiteren dauerhaften Erfolg und wirtschaftlichen Gedeihen des Unternehmens beizutragen. Jeder Teilnehmer finanziert den Kauf der Aktien persönlich und mittels eines Bankdarlehens. Die Aktien der Teilnehmer sind als Sicherheit gegenüber der Bank verpfändet.

Die erworbenen Aktien unterliegen einer Sperrfrist von 28 Monaten (maximal 50%) bzw. 34 Monaten (restlicher Anteil). Valora wird am letzten Tag der jeweiligen Sperrfrist, den Planteilnehmern ein Rückkaufangebot zum Tagesschlusskurs der Aktien an der SIX Swiss Exchange für die Aktien der jeweiligen Tranche unterbreiten. Teilnehmer, welche das Rückkaufangebot annehmen, müssen Valora am letzten Tag der jeweiligen Sperrfrist die Anzahl Aktien melden, welche sie der Valora veräussern wollen. Über diejenigen Aktien, welche nicht an Valora verkauft werden, kann nach Ablauf der Sperrfrist frei verfügt werden. Liegt der Verkaufspreis (Marktpreis) der Aktie nach Beendigung der Sperrfrist tiefer als der zu Beginn des LTP festgelegte Einstandspreis, so verpflichtet sich Valora gegenüber der kreditgewährenden Bank, die daraus entstehende Differenz zu erstatten. Die Garantieleistung gegenüber der Bank erlischt in jedem Fall nach Ablauf der zweiten Sperrfrist. Die Kosten aus dem LTP-Aktienprogramm beschränken sich auf die Finanzierungskosten und die Differenz zwischen dem Marktpreis der Aktien per Zuteilungsdatum und dem tieferen Einstandspreis. Mit einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses seitens des Arbeitsgebers vor Ablauf der Ersten oder Zweiten Sperrfrist ist der Planteilnehmer verpflichtet, die Aktien zum Einstandspreis pro rata zurück zu verkaufen. Das Darlehen ist vollständig zu tilgen. Bei vorzeitiger Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Planteilnehmer sind sämtliche ihm zugeteilte Aktien, welche sich innerhalb einer Sperrfrist befinden, der Valora zum Einstandspreis zurück zu verkaufen. Ein pro rata Anspruch liegt entsprechend nicht vor. Dabei wird ein Rücktritt oder Verzicht auf Wiederwahl eines Verwaltungsrats der Kündigung durch einen Teilnehmenden gleichgestellt. Der Verwaltungsrat hat Conrad Löffel anstelle von Aktien Optionen mit ausschliesslicher Barabgeltung zugesprochen.¹⁾ Die übrigen Bestimmungen des Plans bleiben dabei unverändert. Die Gesamtkosten aus dem LTP-Programm für Verwaltungsrat und erweiterte Konzernleitung für 2010 belaufen sich auf insgesamt TCHF 566 (2009: TCHF 539).

¹⁾ Der Ausübungspreis beträgt CHF 148.05 und entspricht dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm. Der Börsenkurs zum Zeitpunkt der Gewährung betrug CHF 161.00. Der mittels der Black-Scholes Methode bestimmte beizulegende Zeitwert der Optionen erfolgte mit den folgenden wesentlichen Parametern:

Anzahl Optionen	1 346	1 347
Erwartete Laufzeit	19.04.2011	31.10.2011
Erwartete Volatilität	35%	38%
Risikoloser Zinssatz	0.179%	0.418%
Beizulegender Zeitwert pro Option	CHF 178.28	CHF 179.00

Der Buchwert der Verbindlichkeit aus der Barabgeltungsoption per Stichtag beträgt TCHF 479 (2009: TCHF 301).

Valora Performance Shares (VPS) Im Jahr 2008 wurde für das Management (Konzernleitungsmitglieder sind vom Programm ausgeschlossen) eine freiwillige, individuelle Entschädigungskomponente in Form von Aktien als Teil der gesamten Entschädigung vereinbart. Die per 1. Januar 2008 (beziehungsweise bei Neueintritt im Jahr 2008 per Eintrittsdatum) aus diesem Valora Performance Shares (VPS) Programm zugeteilten Aktien wurden mit einem Erdienungszeitraum (Vesting Period) bis zum 31. Dezember 2010 versehen und gehen bis spätestens 30. April 2011 in das Eigentum der Teilnehmer über. Bei Auflösung eines Anstellungsverhältnisses während der Vesting Period verfällt der Anspruch des Teilnehmers auf diese Aktien. Der Personalaufwand aus diesem Programm wird über die Vesting Period verteilt und betrug im Jahr 2010 CHF 0.80 Mio. (2009 CHF 0.78 Mio.). Ende 2008 wurde die Zuteilung von Aktien aus dem VPS Programm eingestellt und das Programm definitiv aufgelöst. Verpflichtungen aus bereits zugeteilten Aktien werden weiterhin auf Basis der reglementarischen Bestimmungen erfüllt.

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.

Lieferanten. Es wurde kein Erwerb von Gütern oder Bezug von Dienstleistungen mit eigenen Aktien bezahlt. Auch waren keine Preise für erworbene Güter oder Dienstleistungen in Abhängigkeit des Aktienpreises vereinbart.

<i>Erfasster Personalaufwand für anteilsbasierte Entschädigungen</i>	2010	2009
in CHF 000		
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (equity settled)	1 674	1 761
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (cash settled)	52	51
Total erfasster Aufwand für anteilsbasierte Entschädigungen	1 726	1 812

32 EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND ZUKÜNFTIGE VERPFLICHTUNGEN

<i>Eventualverbindlichkeiten</i>	2010	2009
in CHF 000		
Bürgschaften	160	647
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	3 641	1 873
Total Eventualverbindlichkeiten	3 801	2 520

Die Wahrscheinlichkeit eines Geldabflusses aus den Eventualverbindlichkeiten wird nicht höher als 25% geschätzt.

<i>Zukünftige Verpflichtungen</i>	2010	2009
in CHF 000		
Zukünftige Mietverpflichtungen	262 044	329 333
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigem Operatingleasing	7 308	7 240
Zukünftige Verpflichtungen aus Finanzleasing	2 066	1 044
Zukünftige Verpflichtungen aus Verträgen und Übrige	0	193
Total zukünftige Verpflichtungen	271 418	337 810

<i>Mietverträge</i>	2010	2009
in CHF 000		
Minimal-Mietaufwand im Berichtsjahr	46 947	53 815
Bedingter Mietaufwand im Berichtsjahr	80 269	72 787
Total Mietaufwand im Berichtsjahr	127 216	126 602

<i>Fälligkeiten der zukünftigen Mietverpflichtungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	62 635	69 428
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	59 153	57 983
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	44 384	53 230
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	36 616	42 122
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	23 889	35 489
Nach mehr als 5 Jahren	35 367	71 081
Total zukünftige Verpflichtungen aus Mietverträgen	262 044	329 333

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

<i>Übriges Operatingleasing</i>	2010	2009
in CHF 000		
Total Aufwand für übrigem Operatingleasing im Berichtsjahr	3 526	4 815
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigem Operatingleasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	3 690	3 572
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	2 068	2 342
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	1 205	1 080
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	338	217
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	7	16
Nach mehr als 5 Jahren	0	13
Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigem Operatingleasing	7 308	7 240

<i>Finanzleasing</i>	2010	2009
in CHF 000		
Total Zahlungen (Zins und Amortisation) im Berichtsjahr	561	719
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus Finanzleasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	851	974
Innerhalb von 1–2 Jahren	463	48
Innerhalb von 2–3 Jahren	338	18
Innerhalb von 3–4 Jahren	231	4
Innerhalb von 4–5 Jahren	144	0
Nach mehr als 5 Jahren	39	0
Total zukünftige Verpflichtungen aus Finanzleasing	2 066	1 044
Abzüglich zukünftige Zinsbelastungen	– 229	– 21
Total Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Barwert)	1 837	1 023
Abzüglich kurzfristiger Teil (vgl. Erläuterung 26)	– 748	– 954
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (vgl. Erläuterung 26)	1 089	69

<i>Barwerte der zukünftigen Finanzleasing Mindestzahlungen</i>	2010	2009
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	748	954
Innerhalb von 1–2 Jahren	402	47
Innerhalb von 2–3 Jahren	300	18
Innerhalb von 3–4 Jahren	211	4
Innerhalb von 4–5 Jahren	137	0
Nach mehr als 5 Jahren	39	0
Total Barwerte der Finanzleasing Mindestzahlungen	1 837	1 023

Die Verpflichtungen aus übrigem Operatingleasing bestehen vorwiegend in Zusammenhang mit Fahrzeugleasing. Die Verpflichtungen aus Finanzleasing bestehen vorwiegend in Zusammenhang mit Leasing von Verkaufsstelleneinrichtungen und Fahrzeugleasing.

33 RISIKOMANAGEMENT UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die Valora Gruppe ist durch 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 Ertragssteuern und auf das sonstige Gesamtergebnis zeigen. Diese Auswirkungen werden eruiert, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf die Finanzinstrumente bezogen 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 dadurch, dass der Wert in Lokalwährung von Zahlungen aus in Fremdwährungen fixierten Geschäften durch Schwankungen im Kurs der Fremdwährung zu- oder abnehmen kann. Für Valora entstehen Transaktionsrisiken durch Leistungsbezüge bei ausländischen Geschäftspartnern und gruppeninternen Transaktionen. Die meisten Gruppengesellschaften tätigen ihre Transaktionen überwiegend in ihrer Lokalwährung. Um die Transaktionsrisiken zu begrenzen, werden punktuell Devisenderivate eingesetzt. Translationsrisiken entstehen bei der Umrechnung der Bilanzen von ausländischen Tochtergesellschaften für die Konsolidierung.

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

<i>Währungssensitivitätsanalyse</i>	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2010	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragssteuern 2010	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2010	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2009	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragssteuern 2009	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2009
in CHF 000						
CHF / DKK	+/- 9.0%	+/- 1 733	+/- 0	+/- 6.0%	+/- 664	+/- 0
CHF / EUR	+/- 8.9%	+/- 2 053	+/- 8 231	+/- 6.0%	+/- 10 557	+/- 5 484
CHF / NOK	+/- 10.9%	+/- 615	+/- 2 272	+/- 14.1%	+/- 25	+/- 883
CHF / SEK	+/- 11.3%	+/- 50	+/- 1 588	+/- 15.8%	- /+ 1 783	+/- 1 854
EUR / NOK	+/- 7.8%	+/- 607	+/- 0	+/- 11.3%	+/- 13	+/- 0
EUR / SEK	+/- 7.6%	+/- 681	+/- 0	+/- 12.8%	+/- 170	+/- 0

Die Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften 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 aktuell nicht abgesichert.

Zinsrisiken. Die verzinslichen Vermögenswerte der Gruppe bestehen vorwiegend aus den flüssigen Mitteln. Aufgrund der variablen Verzinsung der flüssigen Mittel wird die Höhe der Erträge durch die Entwicklung des Marktzinsniveaus beeinflusst. Das Zinsrisiko der Gruppe entsteht im Normalfall auf finanziellen Verbindlichkeiten. Finanzielle Verbindlichkeiten mit variablem Zinssatz führen zu einem Cashflow-Zinsrisiko für die Gruppe. Finanzielle Verbindlichkeiten mit festem Zinssatz dagegen führen zu einem Marktwert-Zinsrisiko. Um den gewünschten Mix zwischen fester und variabler Verzinsung zu erreichen, werden gegebenenfalls Zinssicherungsgeschäfte eingegangen. Die langfristig verzinslichen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus der 2.875% Anleihe, rückzahlbar im Juli 2012, und dem Syndikatskredit (vgl. Erläuterung 26).

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

Zinssensitivitätsanalyse

in CHF 000	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2010	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragssteuern 2010	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2009	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragssteuern 2009
CHF	+/- 2	+/- 9	+/- 45	+/- 346
DKK	+/- 71	+/- 67	+/- 115	+/- 39
EUR	+/- 5	+/- 18	+/- 125	+/- 519
NOK	+/- 73	+/- 53	+/- 150	+/- 49
SEK	+/- 37	+/- 29	+/- 125	+/- 130

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

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

in CHF 000	Bis zu 1 Monat	Ab 1 bis zu 3 Monaten	Ab 3 Monaten bis zu 1 Jahr	Ab 1 bis 5 Jahre	Über 5 Jahre
Per 31. Dezember 2010					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	1 848	58	584	0	0
Derivative Verbindlichkeiten	65	206	658	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	234 022	29 146	274	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	76 430	11 239	12 282	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	0	4 039	145 423	0
Total	312 365	40 649	17 837	145 423	0
Per 31. Dezember 2009					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	889	146	512	0	0
Derivative Verbindlichkeiten	0	0	426	301	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	221 902	62 265	0	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	92 227	35 593	3 815	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	0	4 039	149 823	1 382
Total	315 018	98 004	8 792	150 124	1 382

Die Valora Gruppe verfügt über verschiedene committed und uncommitted Kredit-Fazilitäten, 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 2010 und 2009 hatte die Valora Gruppe keine Forderungen gegenüber einzelnen Kunden, welche mehr als 8.0% der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen darstellten.

Der Valora Konzern arbeitet mit einer ausgewählten Anzahl erstklassiger Bankinstitute zusammen. Bestimmte Situationen erfordern die Zusammenarbeit zwischen Tochtergesellschaften und zusätzlichen Banken. Die Aufnahme neuer und die Auflösung bestehender Bankverbindungen erfolgt in Absprache mit Corporate Treasury. Das Corporate Treasury überprüft die Bankverbindungen regelmässig anhand von externen Ratings und definiert Kreditlimiten zu allen Gegenparteien.

Das maximale Ausfallrisiko der finanziellen Vermögenswerte von CHF 370 Mio. (2009: CHF 395 Mio.) entspricht den Buchwerten dieser Instrumente (vgl. Erläuterung 34).

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

<i>Sichtguthaben, Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate bei Bankinstituten</i>	2010	2009
in CHF 000		
AAA und/oder Staatsgarantie	22 342	38 053
AA	40 481	32 158
A	38 774	63 247
Kein Rating	864	1 492
Total Sichtguthaben, Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate bei Bankinstituten ¹⁾	102 461	134 950

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. Risikopositionen, die aus bestehenden Vermögens- und Verbindlichkeitsposten sowie aus erst künftig entstehenden Engagements resultieren, werden zentral verwaltet.

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

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 2010 beziehungsweise 2009 oder mit Hilfe von Standard-Preisbestimmungsmodellen ermittelt.

<i>Derivative Finanzinstrumente</i>	Kontraktwerte 2010	Kontraktwerte 2009	Wiederbeschaffungswerte 2010	Wiederbeschaffungswerte 2009
in CHF 000				
<i>Aktienoption</i>				
Call-Optionen	399	399	- 479	- 301
<i>Währungsinstrumente</i>				
Terminkontrakte (Forwards)	34 363	12 199	- 218	- 378
Total derivative Finanzinstrumente	34 762	12 598	- 697	- 679

Die Währungsterminkontrakte beinhalten positive Wiederbeschaffungswerte von TCHF 232 (2009: TCHF 48) und negative Wiederbeschaffungswerte von TCHF 450 (2009: TCHF 426).

<i>Kontraktwerte der derivativen Finanzinstrumente nach Fälligkeiten</i>	2010	2009
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	34 762	12 199
Innerhalb von 1–2 Jahren	0	399
Innerhalb von 2–3 Jahren	0	0
Innerhalb von 3–4 Jahren	0	0
Innerhalb von 4–5 Jahren	0	0
Nach mehr als 5 Jahren	0	0
Total Kontraktwerte der derivativen Finanzinstrumente	34 762	12 598

Kapitalsteuerung. Vorrangiges Ziel der Kapitalsteuerung der Valora Gruppe ist es sicherzustellen, dass sie zur Unterstützung ihrer Geschäftstätigkeit und zur Maximierung des Shareholder Value ein hohes Bonitätsrating und eine gute Eigenkapitalquote aufrechterhält.

Die Valora Gruppe steuert ihre Kapitalstruktur und nimmt Anpassungen vor, unter Berücksichtigung des Wandels der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. 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 vornehmen oder neue Anteile ausgeben.

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

	2010	2009
in CHF 000		
Eigenkapital der Valora Holding AG Aktionäre	473 986	449 877
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital	4 156	3 841
Total Eigenkapital	478 142	453 718
Eigenkapitalquote	43.6%	41.3%

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

Mit einer Eigenkapitalquote von 43.6% (2009: 41.3%) ist Valora überzeugt, dass unter Beachtung der aktuellen Markt- und Rahmenbedingungen das Ziel der optimalen Kapitalsteuerung erfüllt ist.

Risikobeurteilung nach OR. Der Valora-Konzern hat sowohl im Jahr 2010 als auch im Jahr 2009 zwischen Oktober und November mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung ein Risk Assessment durchgeführt. Ziel dieser Aktivität ist es, die Transparenz bezüglich der Top-Risiken der Valora zu erhöhen, die Qualität des Risikodialoges zu verbessern sowie pragmatische Massnahmen zur Adressierung von Top-Risiken der Valora zu definieren. Die Resultate wurden in einer Sitzung mit dem Verwaltungsrat besprochen und der entsprechende Massnahmenplan verabschiedet. Zusätzliche Informationen zum Prozess und den definierten Risiken sind im Corporate Governance Bericht unter 3.6.1 ersichtlich.

34 FINANZINSTRUMENTE

Buchwerte, Fair Value und Bewertungskategorien

	Bewertungs- kategorie	Buchwert 2010	Buchwert 2009	Fair Value 2010	Fair Value 2009
in CHF 000					
<i>Aktiven</i>					
Flüssige Mittel	LaR	130 461	161 565	130 461	161 565
Derivative Aktiven (Hierarchiestufe 2)	FAHfT	232	48	232	48
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	174 203	163 289	174 203	163 289
Übrige kurzfristige Forderungen (Anteil Finanzinstrumente)	LaR	54 954	60 786	54 954	60 786
Langfristige verzinsliche Finanzanlagen	LaR	7 692	6 874	7 692	6 874
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zu Anschaffungskosten bewertet	AfS	647	677	n/a	n/a
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zu Fair Value bewertet (Hierarchiestufe 1)	AfS	1 723	2 113	1 723	2 113
<i>Passiven</i>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	2 155	1 527	2 155	1 527
Derivative Verbindlichkeiten (Hierarchiestufe 1)	FLHfT	479	301	479	301
Derivative Verbindlichkeiten (Hierarchiestufe 2)	FLHfT	450	426	450	426
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	263 442	284 167	263 442	284 167
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	FLAC	101 826	131 635	101 826	131 635
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	142 420	144 235	146 068	149 013
<i>Nach Bewertungskategorien</i>					
Darlehen und Forderungen (LaR)		367 310	392 514	367 310	392 514
Zu Handelszwecken gehaltene Finanzanlagen (FAHfT)		232	48	232	48
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen (AfS)		2 370	2 790	n/a	n/a
Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten (FLAC)		509 843	561 564	513 491	566 342
Zu Handelszwecken gehaltene Finanzverbindlichkeiten (FLHfT)		929	727	929	727

Die Fair Values der langfristigen festverzinslichen Finanzinstrumente, mit Ausnahme der Anleihe, wurden durch Abzinsung der erwarteten künftigen Cashflows unter Verwendung von marktüblichen Zinssätzen ermittelt. Der Fair Value der Anleihe entspricht dem Nominalwert multipliziert mit der Kursnotierung per Bilanzstichtag. Angaben zur Bewertung der derivativen Finanzinstru-

mente und der zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sind in den Erläuterungen 4, 24 und 33 ersichtlich. Für alle kurzfristigen Finanzinstrumente besteht die Annahme, dass die Buchwerte vernünftige Annäherungen der Fair Values darstellen, da die Diskontierungseffekte unwesentlich sind.

Die Valora Gruppe besitzt keine bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen (Held to Maturity).

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 Tochtergesellschaften, 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>	2010	2009
in CHF 000		
<i>Verkauf von Waren an</i>		
Joint Ventures in denen Valora ein Gesellschafter ist	174	256
<i>Dienstleistung an</i>		
Assoziierte Gesellschaften	234	204
Total Verkauf von Waren und Dienstleistungen	408	460

<i>Waren- und Dienstleistungsbezüge von nahe stehenden Personen und Gesellschaften</i>	2010	2009
in CHF 000		
<i>Dienstleistungsbezüge von</i>		
Sonstigen nahe stehenden Unternehmen und Personen	259	245
Total Waren- und Dienstleistungsbezüge	259	245

<i>Mietzahlungen an nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2010	2009
in CHF 000		
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	0	3 745
Total geleistete Mietzahlungen	0	3 745

Die Mietzahlungen wurden an ein Mitglied des lokalen Managements für Geschäftsräumlichkeiten von Tochtergesellschaften in Luxemburg geleistet.

<i>Mietzahlungen von nahe stehenden Personen und Gesellschaften</i>	2010	2009
in CHF 000		
Vorsorgeeinrichtung und sonstige nahe stehende Unternehmen	0	31
Total erhaltene Mietzahlungen	0	31

Entschädigungen an Management und Verwaltungsrat. Die Entschädigungen 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>Entschädigungen an Management und Verwaltungsrat</i>	2010	2009
in CHF 000		
Löhne und andere kurzfristige Leistungen ¹⁾	4 043	4 161
Anteilsbasierte Entschädigungen	439	539
Total Entschädigungen an Management und Verwaltungsrat	4 482	4 700

¹⁾ Beinhaltet über den Arbeitgeber abgerechnete Fahrzeugkosten.

Detailangaben bezüglich Entschädigungen an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung, deren Beteiligungen an der Valora Holding AG sowie die Beteiligungen der bedeutenden Aktionäre (gemäss OR 663bbis, OR 663c) sind im Anhang des Einzelabschlusses der Valora Holding AG in Erläuterung 5 beziehungsweise 6 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 aus Verkauf von Waren und Dienstleistungen an nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2010	2009
in CHF 000		
Forderungen gegenüber Joint Ventures	33	39
Total Forderungen	33	39

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

36 EIGENKAPITAL

<i>Anzahl ausstehende Aktien</i>	2010	2009
<i>in Stück</i>		
Total Namenaktien	2 800 000	2 800 000
<i>Davon eigene Aktien</i>		
Bestand per 1. Januar	49 866	487 314
Verkäufe an Mitarbeiter/Management und am Markt	- 12 340	- 90 347
Käufe von Mitarbeiteraktien und am Markt	9 104	152 899
Kapitalherabsetzung	0	- 500 000
Total eigene Aktien	46 630	49 866
Total ausstehende Aktien (nach Abzug eigener Aktien)	2 753 370	2 750 134
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (nach Abzug eigener Aktien)	2 750 735	2 749 815

2010 wurde eine Dividende von CHF 10.00 je Aktie für das Geschäftsjahr 2009 gezahlt (2009: CHF 9.00 je Aktie für das Geschäftsjahr 2008). Basis für die Dividendenausschüttung bilden Jahresgewinn und Gewinnvortrag der Muttergesellschaft Valora Holding AG.

Seit der Kapitalherabsetzung im Jahr 2009 besteht das Aktienkapital aus 2 800 000 Aktien zu je CHF 1.00 Nennwert. Es besteht ein bedingtes Kapital von 84 000 Aktien, das der Verwaltungsrat zur Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgeben kann. Am 31. Dezember 2010 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

37 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Die Konzernrechnung wurde vom Verwaltungsrat der Valora Holding AG am 21. März 2011 freigegeben. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 15. April 2011, die Konzernrechnung zu genehmigen und aus dem zur Verfügung stehenden Bilanzgewinn der Valora Holding AG eine Dividende von CHF 11.50 je Aktie auszuschütten.

38 DIE WICHTIGSTEN GESELLSCHAFTEN DER VALORA GRUPPE

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungquote in %	Corporate	Valora Retail	Valora Services	Valora Trade
<i>Schweiz</i>							
Valora Management AG, MuttENZ	CHF	0.5	100.0	•			
Valora Beteiligungen AG, MuttENZ	CHF	29.4	100.0	•	•		
Valora Investment AG, MuttENZ	CHF	0.3	100.0	•			
Merkur AG, MuttENZ	CHF	20.0	100.0	•			
Valora AG, MuttENZ	CHF	5.2	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		•		
Sussmann's Presse & Buch GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
BHG Bahnhofs-Handels-Vertriebs GmbH, Hamburg	EUR	0.5	100.0		•		
HD Presse & Buch GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Media Center Gesellschaft für Presse und Tabakhandel mbH, Berlin	EUR	0.1	100.0		•		
Valora Retail City Operations GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Valora Retail Services GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Konrad Wittwer GmbH Bahnhofsbuchhandlungen, Stuttgart	EUR	0.3	100.0		•		
Valora Retail Kiosk GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Valora Trade Germany GmbH, Mülheim a.d.Ruhr	EUR	0.2	68.0				•
<i>Benelux</i>							
Valora Europe Holding S.A., Luxemburg	EUR	0.1	100.0	•			
MPK Shop S. r.l., Luxemburg	EUR	3.0	100.0		•		
Valora Luxembourg S. r.l., Luxemburg	EUR	7.0	100.0			•	
Messageries du livre S. r.l., Luxemburg	EUR	1.5	100.0			•	
Transports et Garages Presse S. r.l., Luxemburg	EUR	0.1	100.0			•	
<i>Grossbritannien</i>							
Valora Holding Finance Ltd., Guernsey	CHF	475.4	100.0	•			

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungsquote in %	Corporate	Valora Retail	Valora Services	Valora Trade
<i>Österreich</i>							
Valora Holding Austria AG, Anif	EUR	1.1	100.0	•			
Valora Trade Austria GmbH + Co. KG, Neunkirchen	EUR	3.6	100.0				•
Plagemann Lebensmittelhandels GmbH + Co. KG, Neunkirchen	EUR	0.1	100.0				•
Valora Services Austria GmbH, Anif	EUR	0.7	100.0			•	
<i>Schweden</i>							
Valora Holding Sweden AB, Stockholm	SEK	0.5	100.0	•			
Valora Trade Sweden AB, Stockholm	SEK	12.0	100.0				•
<i>Norwegen</i>							
Valora Holding Norway AS, Røyken	NOK	10.0	100.0	•			
Valora Trade Norway AS, Røyken	NOK	2.0	100.0				•
Engelschiøn Marwell Hauge AS, Oslo	NOK	2.7	80.0				•
<i>Dänemark</i>							
Valora Trade Denmark A/S, Herlev	DKK	43.0	100.0				•
Valora Trade Denmark Beverages A/S, Herlev	DKK	2.0	75.0				•
<i>Finnland</i>							
Oy Valora Trade Finland AB, Helsinki	EUR	0.1	100.0				•
<i>Tschechien</i>							
Kaamy S.r.o., Fulnek	CZK	0.1	50.0				•

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

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Valora Holding AG, bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang (Seiten 60 bis 117) für das am 31. Dezember 2010 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

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

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

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil. Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2010 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Stefanie Walter
Zugelassene Revisionsexpertin

Zürich, 21. März 2011

ERFOLGSRECHNUNG

	2010	2009
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000		
<i>Ertrag</i>		
Beteiligungsertrag	38 686	31 300
Zinsertrag	610	840
Währungsgewinne	959	110
Wertschriftenertrag	3 934	6 766
Übriger Ertrag	2 151	67
Total Ertrag	46 340	39 083
<i>Aufwand</i>		
Zinsaufwand	- 5 350	- 5 672
Währungsverluste	- 2 825	- 30
Wertschriftenverluste	- 180	- 169
Allgemeine Verwaltungskosten	- 3 822	- 4 136
Total Aufwand	- 12 177	- 10 007
Jahresgewinn	34 163	29 076

BILANZ VOR GEWINNVERWENDUNG

AKTIVEN

	2010	2009
<i>Per 31. Dezember, in CHF 000</i>		
<i>Umlaufvermögen</i>		
Flüssige Mittel	1 544	1 020
Wertschriften	14 837	12 537
Rechnungsabgrenzung	122	251
Kurzfristige Forderungen	141	284
	26	985
	26	985
Total Umlaufvermögen	16 670	15 077
<i>Anlagevermögen</i>		
Beteiligungen	514 275	515 075
Darlehen an Konzerngesellschaften	14 841	10 984
Disagio / Emissionskosten aus Anleihen	425	708
Total Anlagevermögen	529 541	526 767
Total Aktiven	546 211	541 844

PASSIVEN

	2010	2009
<i>Per 31. Dezember, in CHF 000</i>		
<i>Fremdkapital</i>		
Banken/Kontokorrentvorschüsse	0	3
Kurzfristige Verbindlichkeiten		505
	Dritte	48 207
	Konzerngesellschaften	2 742
Rechnungsabgrenzung	Dritte	140 000
Anleihen	2 723	48 566
Rückstellungen	48 566	51 286
Total Fremdkapital	240 406	242 743
<i>Eigenkapital</i>		
Aktienkapital	2 800	2 800
Allgemeine gesetzliche Reserve	560	140 664
Reserve für eigene Aktien	9 484	10 323
Reserve aus Kapitaleinlagen	1 697	0
Freie Reserve	212 356	73 110
Bilanzgewinn		43 128
	Gewinnvortrag	29 076
	Jahresgewinn	34 163
Total Eigenkapital	305 805	299 101
Total Passiven	546 211	541 844

ANHANG DER JAHRESRECHNUNG

A GRUNDSÄTZE

Die Jahresrechnung der Valora Holding AG ist nach den Vorschriften des schweizerischen Aktienrechts (OR) erstellt.

B ERLÄUTERUNGEN

1 EVENTUALVERPFLICHTUNGEN. Am 31. Dezember 2010 betrug die Eventualverbindlichkeiten, bestehend aus Bürgschaften, Rangrücktritts- und Patronatserklärungen sowie Garantie- und übrige Eventualverpflichtungen gegenüber Tochtergesellschaften insgesamt CHF 194.4 Mio. (2009: CHF 222.5 Mio.) sowie CHF 1.0 Mio. gegenüber Dritten (2009: CHF 1.0 Mio.).

2 ANLEIHENS OblIGATION

	Zinssatz	Verfall	31.12.2010	31.12.2009
in CHF 000				
Anleihe 2005–2012	2.875%	12.07.2012	140 000	140 000

3 EIGENE AKTIEN BEI DER GESELLSCHAFT UND BEI TOCHTERGESELLSCHAFTEN

	2010 Anzahl Aktien	2010 Buchwert	2009 Anzahl Aktien	2009 Buchwert
in CHF 000				
Anfangsbestand (1. Januar)	49 866	12 519	487 314	72 045
Kapitalherabsetzung	–	–	– 500 000	– 103 509
Verkäufe	– 12 340	– 3 298	– 90 347	– 13 591
Käufe	9 104	1 665	152 899	24 695
Bewertungskorrektur	–	3 933	–	32 879
Endbestand (31. Dezember)	46 630	14 819	49 866	12 519

Die Käufe im Jahr 2010 erfolgten zu Marktpreisen zwischen CHF 148.05 und CHF 274.60. Im Jahr 2010 wurden seitens der Valora Holding AG 9104 Aktien zu CHF 182.85 gekauft und 12340 Aktien zu CHF 267.26 verkauft (Durchschnittspreise).

Der Anteil der eigenen Aktien am gesamten Aktienkapital beträgt per 31. Dezember 2010 1.67% (2009: 1.78%).

4 NETTOAUFLÖSUNG STILLE RESERVEN. Im Geschäftsjahr 2010 fand eine Nettoauflösung von stillen Reserven von CHF 2.0 Mio. statt (2009: keine Auflösung).

5 ENTSCHÄDIGUNGEN UND BETEILIGUNGEN
Entschädigungen 2010

in CHF 000	Honorar/ Basissgehalt	Short Term Plan (STP) ¹⁾	Long Term Plan (LTP) ²⁾	Sachleistungen	Abgangs- entschädigung	Andere Entschädi- gungen ⁴⁾	Total 2010
Verwaltungsrat							
Rolando Benedick Präsident	450.0	–	58.8	–	–	30.8	539.6
Markus Fiechter Vizepräsident	150.0	–	19.7	–	–	10.9	180.6
Bernhard Heusler Mitglied	100.0	–	13.0	–	–	7.3	120.3
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	120.0	–	15.7	–	–	8.9	144.6
Conrad Löffel ³⁾ Vorsitz Audit Committee	120.0	–	79.1	–	–	10.5	209.6
Total Entschädigungen an Mitglieder Verwaltungsrat	940.0	–	186.3	–	–	68.4	1 194.7
Konzernleitung							
Thomas Vollmoeller CEO	600.0	253.5	117.7	20.0	–	159.2	1 150.4
Total Entschädigungen Konzernleitung inkl. CEO	1 933.3	565.6	252.2	75.0	–	460.8	3 286.9

Im Jahr 2010 sind weder an frühere Mitglieder des Verwaltungsrates noch an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung Entschädigungen entrichtet worden.

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2010 zugesprochenen Boni, welche im April 2011 ausbezahlt werden.

²⁾ Die Gesamtanzahl Aktien die dem LTP gegenübersteht, beträgt 73 214. Die LTP Kosten umfassen Zinszahlungen zur Finanzierung des Aktienprogramms (LTP) für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sowie die Differenz zwischen dem Marktpreis der Aktien zum Zuteilungsdatum 29. Januar 2009 und dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm (1. Januar 2009).

³⁾ Die Entschädigungen aus dem Optionsprogramm von 2693 Optionen belaufen sich auf TCHF 79.1. Der Ausübungspreis betrug CHF 148.05 und entspricht dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm. Der Börsenkurs zum Zeitpunkt der Gewährung betrug CHF 161.00. Der mittels der Black-Scholes Methode bestimmte beizulegende Zeitwert der Optionen erfolgte mit den folgenden wesentlichen Parametern:

Anzahl Optionen	1346	1347
Erwartete Laufzeit	19.04.2011	31.10.2011
Erwartete Volatilität	35 %	38 %
Risikoloser Zinssatz	0.589 %	0.876 %
Beizulegender Zeitwert pro Option	CHF 178.28	CHF 179.00

⁴⁾ Diese Beträge umfassen Zahlungen an Pensionspläne und andere Sozialleistungen.

Entschädigungen 2009

	Honorar/ Basisehalt	Short Term Plan (STP) ¹⁾	Long Term Plan (LTP) ²⁾	Sachleistungen	Abgangs- entschädigung	Andere Entschädi- gungen ⁴⁾	Total 2009
in CHF 000							
Verwaltungsrat							
Rolando Benedick Präsident	450.0	–	65.7	–	–	55.4	571.1
Markus Fiechter Vizepräsident	150.0	–	21.9	–	–	19.9	191.8
Bernhard Heusler Mitglied	100.0	–	14.6	–	–	13.2	127.8
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	120.0	–	17.5	–	–	16.1	153.6
Conrad Löffel ³⁾ Vorsitz Audit Committee	120.0	–	76.9	–	–	18.8	215.7
Total Entschädigungen an Mitglieder Verwaltungsrat	940.0	–	196.6	–	–	123.4	1 260.0
Konzernleitung							
Thomas Vollmoeller CEO	600.0	202.8	131.3	20.0	–	165.5	1 119.6
Total Entschädigungen Konzernleitung inkl. CEO	2 050.0	509.6	341.9	80.0	–	458.5	3 440.0

Im Jahr 2009 sind weder an frühere Mitglieder des Verwaltungsrates noch an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung Entschädigungen entrichtet worden.

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2009 zugesprochenen Boni, welche im April 2010 ausbezahlt werden.

²⁾ Die Gesamtanzahl Aktien die dem LTP gegenübersteht, beträgt 73 517. Die LTP Kosten umfassen Zinszahlungen zur Finanzierung des Aktienprogramms (LTP) für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sowie die Differenz zwischen dem Marktpreis der Aktien zum Zuteilungsdatum 29. Januar 2009 und dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm (1. Januar 2009).

³⁾ Die Entschädigungen aus dem Optionsprogramm von 2693 Optionen belaufen sich auf TCHF 76.9. Der Ausübungspreis betrug CHF 148.05 und entspricht dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm. Der Börsenkurs zum Zeitpunkt der Gewährung betrug CHF 161.00. Der mittels der Black-Scholes Methode bestimmte beizulegende Zeitwert der Optionen erfolgte mit den folgenden wesentlichen Parametern:

Anzahl Optionen	1346	1347
Erwartete Laufzeit	01.01.2011	01.01.2012
Erwartete Volatilität	32%	33%
Risikoloser Zinssatz	0.638%	0.87%
Beizulegender Zeitwert pro Option	CHF 108.96	CHF 114.43

⁴⁾ Diese Beträge umfassen Zahlungen an Pensionspläne und andere Sozialleistungen.

An gegenwärtigen oder ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung nahe stehende Personen wurden keine nicht marktüblichen Entschädigungen gewährt.

Die Entschädigungen an den Verwaltungsrat werden direkt in der Valora Holding AG verbucht. Die Entschädigungen an die Konzernleitungsmitglieder erfolgen über die Valora Management AG als deren Arbeitgeberin.

Darlehen und Kredite. Per 31. Dezember 2010 und 2009 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehende Personen.

Beteiligungen. Per 31. Dezember 2010 und 2009 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

	2010	2010	2010	2009	2009	2009
	Anzahl Aktien	Stimmrechts- anteil in %	davon Aktien mit Veräusserungssperre	Anzahl Aktien	Stimmrechts- anteil in %	davon Aktien mit Veräusserungssperre
Verwaltungsrat						
Rolando Benedick Präsident	15 788	0.56	5 049: 19.04.2011 5 049: 31.10.2011	15 788	0.56	5 049: 31.12.2010 5 049: 31.12.2011
Markus Fiechter Vizepräsident	3 366	0.12	1 683: 19.04.2011 1 683: 31.10.2011	3 366	0.12	1 683: 31.12.2010 1 683: 31.12.2011
Bernhard Heusler Mitglied	2 244	0.08	1 122: 19.04.2011 1 122: 31.10.2011	2 244	0.08	1 122: 31.12.2010 1 122: 31.12.2011
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	3 143	0.12	1 347: 19.04.2011 1 346: 31.10.2011	3 143	0.12	1 347: 31.12.2010 1 346: 31.12.2011
Conrad Löffel Vorsitz Audit Committee	0	0.00	keine	0	0.00	keine

	2010	2010	2010	2009	2009	2009
	Anzahl Aktien	Stimmrechts- anteil in %	davon Aktien mit Veräusserungssperre	Anzahl Aktien	Stimmrechtsan- teil in %	davon Aktien mit Veräusserungssperre
Konzernleitung						
Thomas Vollmoeller CEO	20 196	0.72	10 098: 19.04.2011 10 098: 31.10.2011	20 196	0.72	10 098: 31.12.2010 10 098: 31.12.2011
Lorenzo Trezzini CFO	8 464	0.30	4 232: 19.04.2011 4 232: 31.10.2011	8 464	0.30	4 232: 31.12.2010 4 232: 31.12.2011
Kaspar Niklaus Divisionsleiter Valora Retail	11 220	0.40	5 610: 19.04.2011 5 610: 31.10.2011	11 220	0.40	5 610: 31.12.2010 5 610: 31.12.2011
Alexander Theobald Divisionsleiter Valora Services	7 315	0.26	3 658: 30.04.2012 3 657: 30.04.2013	0	0.00	keine
Christian Schock Divisionsleiter Valora Services (bis 31.12.2009)	0	0.00	keine	9 377	0.33	3 809: 31.12.2010 3 809: 31.12.2011 436: 28.03.2012 429: 03.04.2013 96: 22.04.2013 798: 02.04.2014
Alex Minder Divisionsleiter Valora Trade	9 731	0.35	3 809: 19.04.2011 153: 01.07.2011 3 809: 31.10.2011 120: 21.03.2012 828: 28.03.2012 207: 03.04.2013 96: 22.04.2013 709: 02.04.2014	10 035	0.36	304: 06.04.2010 3 809: 31.12.2010 153: 01.07.2011 3 809: 31.12.2011 120: 21.03.2012 828: 28.03.2012 207: 03.04.2013 96: 22.04.2013 709: 02.04.2014
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	81 467	2.91		83 833	2.99	

6 BEDEUTENDE AKTIONÄRE. An der ordentlichen Generalversammlung 2010 wurde die statutarische Eintragungsbeschränkung (Vinkulierung) von 5 % des Aktienkapitals aufgehoben. Per 31.12.2010 entsprachen 5 % der Namenaktien 140 000 Namenaktien.

Am 31. Dezember 2010 war Chase Nominees Ltd. London, treuhänderisch für andere Investoren, mit einer Beteiligung von 11.18% (2009: 13.59%) ohne Stimmrecht am gesamten Aktienkapital eingetragen.

Am 27. Januar 2011 hält die BlackRock Inc. über verschiedene Tochtergesellschaften direkt oder indirekt insgesamt 143 921 Namenaktien und 1817 Rechte auf Namenaktien der Valora Holding AG, was einer Beteiligung von 5.20% entspricht.

Per 20. Januar 2011 hat UBS Fund Management (Switzerland) AG ihren Anteil an Namenaktien an der Valora Holding AG auf 5.20% respektive 145 724 Aktien erhöht.

7 WESENTLICHE BETEILIGUNGEN DER VALORA HOLDING AG

	31.12.2010 Anteil in %	31.12.2009 Anteil in %
<i>Schweiz</i>		
Valora Beteiligungen AG, MuttENZ	100.0	100.0
Valora Management AG, MuttENZ	100.0	100.0
Valora Investment AG, MuttENZ	100.0	100.0
Merkur AG, MuttENZ	100.0	100.0
<i>Deutschland</i>		
Valora Holding Germany GmbH, Hamburg	5.1	5.1
<i>Grossbritannien</i>		
Valora Holding Finance Ltd, Guernsey	100.0	100.0

8 KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften beinhalten auch den Anteil der Valora Holding AG am Cash Pool. Die Cash Pool Bankbeziehung für die ganze Valora Gruppe wird von einer Tochtergesellschaft der Valora Holding AG gepflegt.

9 GENEHMIGTE UND BEDINGTE KAPITALERHÖHUNG. Die Generalversammlung vom 11. Mai 2000 hat die Schaffung von bedingtem Kapital in der Höhe von CHF 84'000 beschlossen. Per 31. Dezember 2010 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

10 RISIKOBEURTEILUNG. Der Valora-Konzern führt jährlich zwischen Oktober und November mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung ein Risk Assessment durch. Ziel dieser Aktivität ist es, die Transparenz bezüglich der Top-Risiken der Valora zu erhöhen, die Qualität des Risikodialoges zu verbessern sowie pragmatische Massnahmen zur Adressierung von Top-Risiken der Valora zu definieren. In einem ersten Schritt finden auf Stufe Konzernleitung strukturierte Einzelinterviews statt. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse in einem Konzernleitungs-Workshop besprochen und die Top-Risiken identifiziert, analysiert, bewertet und entsprechende Massnahmen geplant. Die Resultate werden in einer Sitzung mit dem Verwaltungsrat besprochen und der entsprechende Massnahmenplan verabschiedet.

VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS

Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

	2010	2009
in CHF 000		
Jahresgewinn	34 163	29 076
+ Vortrag aus dem Vorjahr ¹⁾	44 745	43 128
Zur Verfügung der Generalversammlung	78 908	72 204
<i>Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung</i>		
Dividende	- 32 200	- 28 000
Vortrag auf neue Rechnung	46 708	44 204
<i>Dividendenauszahlung (in CHF)</i>		
Dividende pro Aktie brutto	11.50	10.00
- 35% Verrechnungssteuer	- 4.03	- 3.50
Auszahlung netto (in CHF)	7.47	6.50

¹⁾ Auf die durch die Gesellschaft per Ausschüttungsdatum gehaltenen Aktien von 54 024 (2009: 54 986) wurde keine Dividende ausgeschüttet. Damit erhöht sich der Gewinnvortrag um TCHF 541 (2009: TCHF 494).

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

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Valora Holding AG, bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang (Seite 119 bis 127) für das am 31. Dezember 2010 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 2010 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Stefanie Walter
Zugelassene Revisionsexperten

Zürich, 21. März 2011

CORPORATE GOVERNANCE UND ENTSCHÄDIGUNGSBERICHT

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. Im 2009 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 und Entschädigungs-Teil des Geschäftsberichtes folgt der Struktur der SIX-Richtlinien:

1	Konzernstruktur und Aktionariat	S. 130
2	Kapitalstruktur	S. 133
3	Verwaltungsrat	S. 134
4	Konzernleitung	S. 140
5	Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen	S. 141
6	Mitwirkungsrechte der Aktionäre	S. 143
7	Abwehrmassnahmen und Kontrollwechsel	S. 145
8	Revisionsstelle	S. 145
9	Informationspolitik	S. 146

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 41 Beteiligungen an voll zu konsolidierenden, nicht kotierten wesentlichen Gesellschaften. Die operative Konzernstruktur ist auf der Seite 10 dargestellt.

1.1.1 KOTIERTE GESELLSCHAFTEN. Die einzige kotierte Gesellschaft der Gruppe ist die Valora Holding AG mit Sitz in Muttenz. Die Gesellschaft ist im Hauptsegment der SIX Swiss Exchange und an der BX Berne eXchange kotiert (Valorennummer 208897, Telekurs VALN, Reuters VALN.S, Bloomberg VALN.SW, ISIN-Nr. CH0002088976). Von den total ausgegebenen 2 800 000 Aktien befinden sich 1.67 % im eigenen Besitz. Im Berichtsjahr 2009 wurde der Bestand nach erfolgtem Aktienrückkauf und Genehmigung durch die Generalversammlung mittels Vernichtung der zurückgekauften Aktien von 3 300 000 auf 2 800 000 Aktien herabgesetzt. Die Börsenkapitalisierung der Valora Holding AG betrug per 31. Dezember 2010 CHF 898 Mio. Die Börsenkapitalisierung der letzten 5 Jahre ist auf Seite 150 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 116 bis 117 aufgeführt.

1.2 BEDEUTENDE AKTIONÄRE. Gemäss den eingegangenen Meldungen halten folgende Aktionäre oder Aktionärsgruppen mehr als 3 % respektive 5 % an der Valora Holding AG:

Aktionär	Eingang Mitteilung	Anteil
Ameriprise Financial Inc. (früher Threadneedle Asset Management Holdings Ltd.)	21.02.2011	> 3%
BlackRock Inc.	02.02.2011	> 5%
Credit Suisse Asset Management Funds AG	28.09.2010	> 3%
GoldenPeaks Capital Management Ltd.	27.07.2010	< 3%
Growth Value Securities	10.12.2010	< 3%
Lombard Odier Darier Hentsch Fund Managers SA	01.04.2010	> 3%
Pictet Funds S.A.	21.04.2010	> 3%
State of New Jersey Common Pension Fund D	08.04.2010	< 3%
UBS Fund Management (Switzerland) AG	26.01.2011	> 5%

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

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

Ameriprise Financial Inc. (früher Threadneedle Asset Management Holdings Ltd.): Gemäss Mitteilung vom 21. Februar 2011 hat Ameriprise Financial Inc., 1099 Ameriprise Financial Center, Minneapolis, MN 55474, USA am 18. Februar 2011 in Folge Verkauf von Aktien seinen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 4.92% (137 769 Aktien) gesenkt.

Gemäss Mitteilung vom 11. Januar 2011 hat Ameriprise Financial Inc., 1099 Ameriprise Financial Center, Minneapolis, MN 55474, USA am 10. Januar 2011 in Folge Kauf von Aktien seinen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 5.05% (141 520 Aktien) erhöht.

Gemäss Mitteilung vom 21. Dezember 2010 hat Ameriprise Financial Inc, 1099 Ameriprise Financial Center, Minneapolis, MN 55474, USA am 20. Dezember 2010 in Folge Veräusserung von Aktien seinen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 4.96% (138 977 Aktien) gesenkt.

Gemäss Mitteilung vom 15. Dezember 2010 hat Ameriprise Financial Inc., 1099 Ameriprise Financial Center, Minneapolis, MN 55474, USA am 14. Dezember 2010 in Folge Kauf von Aktien seinen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 5.05% (141 460 Aktien) erhöht.

Gemäss Mitteilung vom 10. Dezember 2010 hat Ameriprise Financial Inc, 1099 Ameriprise Financial Center, Minneapolis, MN 55474, USA am 6. Dezember 2010 in Folge Veräusserung von Aktien seinen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 4.99% (139 866 Aktien) gesenkt.

Gemäss Mitteilung vom 13. November 2009 hat Threadneedle Asset Management Holdings Ltd., 60 St Mary Axe, London, EC3A 8JQ, UK am 12. November 2009 in Folge Erwerb von Aktien seinen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 5.05% (141 484 Aktien) erhöht.

BlackRock Inc.: Gemäss Mitteilung vom 2. Februar 2011 hält BlackRock Inc., 40 East 52nd Street, New York, 10022, USA über verschiedene Tochtergesellschaften direkt oder indirekt am 27. Januar 2011 insgesamt 143 921 Namenaktien und 1817 Rechte auf Namenaktien der Valora Holding AG, was einer Aktienbeteiligung von 5.20% entspricht. Art der Absprache: Konzernverhältnis.

Gemäss Mitteilung vom 20. Dezember 2010 hält BlackRock Inc., 40 East 52nd Street, New York, 10022, USA über verschiedene Tochtergesellschaften direkt oder indirekt am 14. Dezember 2010 insgesamt 84 306 Namenaktien und 1058 Rechte auf Namenaktien der Valora Holding AG, was einer Aktienbeteiligung von 3.05% entspricht.

Credit Suisse Asset Management Funds AG: Gemäss Mitteilung vom 28. September 2010 hat Credit Suisse Asset Management Funds AG, Kalandergasse 4, 8045 Zürich, Schweiz per 22. September 2010 in Folge Erwerb von Aktien den Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 3.32% (92 990 Namenaktien) erhöht.

GoldenPeaks Capital Management Ltd.: Gemäss Mitteilung vom 27. Juli 2010 hat GoldenPeaks Capital Management Ltd., Suite 7, Provident House, Hvilland Street, St. Peter Port, GY1 2QE, Guernsey, als Investment Manager für GoldenPeaks Active Value Master Fund Ltd., Zephyr House, 122, Mary Street, Grand Cayman, K1 1107, Cayman Islands, per 21. Juli 2010 in Folge Nichtausübung von Finanzinstrumenten die Beteiligung an Valora Holding AG auf unter 3 % gesenkt.

Growth Value Securties: Gemäss Mitteilung vom 10. Dezember 2010 haben die folgenden Gruppenmitglieder: a) Georg von Opel, Altenbachstrasse 7a, 8832 Wollerau, b) Hansa Aktiengesellschaft, Blegistrasse 11a, 6340 Baar, c) Paramount-Finanz AG, Blegistrasse 11a, 6340 Baar, d) Growth Value Opportunities SA, route des Acacias 43, 1227 Carouge, e) Growth Value Securities Ltd., c/o Walkers SPV Limited, Walker House, 87 Mary Street, George Town, Grand Cayman, KYI-9002 Cayman Islands, f) Pelham Investments AG, Blegistrasse 11a, 6340 Baar, g) Athris Holding AG, Poststrasse 12, 6301 Zug am 7. Dezember 2010 den Bestand an Namenaktien der Valora Holding AG auf unter 3 % reduziert.

Lombard Odier Darier Hentsch Fund Managers SA: Gemäss Mitteilung vom 1. April 2010 hält Lombard Odier Darier Hentsch Fund Managers SA (LODFHM), Avenue des Morgines 2, 1213 Petit-Lancy, Schweiz, am 31. März 2010 über ihre Fonds LODH Swiss Cap (ex-SMI) (40 220 Aktien / 1.44 %), IF IST2 Actions Suisses Val. Compl. (42 462 Aktien / 1.52 %), IS Valiant Swiss Equities SPI Index + (750 Aktien / 0.03 %) und IF IST2 Actions Suisses SPI Plus (683 Aktien / 0.02 %), IF IST2 European Small Mid Cap (1135 Aktien / 0.04 %) insgesamt 85 250 Namenaktien der Valora Holding AG. Die Gesamtbeteiligung entspricht somit einem Stimmrechtsanteil von 3.04 %.

Pictet Funds S.A.: Gemäss Mitteilung vom 21. April 2010 hat Pictet Funds S.A., Route des Acacias 60, 1211 Genève, Suisse über ihre Fonds Pictet-Institutional Swiss Equities Segment (1.22 %), Pictet (CH) Swiss Mid Small Cap (0.89 %), Pictet (CH) Swiss Equities (0.25 %), Pictet (CH) Enhanced Swiss Equities 130/30 (0.24 %), Pictet – Swiss Market Tracker (0.14 %), Ethos (0.13 %), Pictet Institutional Swiss Equities Tracker (0.12 %), Pictet (CH) Swiss Equities Pool (0.02 %), Subvenimus Institutional Fund (0.01 %) per 16. April 2010 in Folge Erwerb von Aktien den Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 3.02 % (84 568 Namenaktien) erhöht.

Gemäss Mitteilung vom 25. Januar 2010 hat Pictet Funds S.A., Route des Acacias 60, 1211 Genève, Suisse über ihre Fonds Pictet-Institutional Swiss Equities Segment (1.21 %), Pictet (CH) Swiss Mid Small Cap (0.86 %), Pictet (CH) Swiss Equities (0.24 %), Pictet (CH) Enhanced Swiss Equities 130/30 (0.21 %), Pictet – Swiss Market Tracker (0.14 %), Ethos (0.09 %), Pictet Institutional Swiss Equities Tracker (0.12 %), Pictet (CH) Swiss Equities Pool (0.02 %), Subvenimus Institutional Fund (0.01 %) per 21. Januar 2010 in Folge Veräusserung von Aktien den Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 2.90 % (81 068 Namenaktien) gesenkt.

State of NJ Common Pension Fund D: Gemäss Mitteilung vom 8. April 2010 hat State of NJ Common Pension Fund D, P.O. Box 290, Trenton, NJ 08625 – 0290, U.S., per 7. Mai 2009 in Folge Veräusserung von Aktien den Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 2.89 % (95 421 Namenaktien) gesenkt.

UBS Fund Management (Switzerland) AG: Gemäss Mitteilung vom 26. Januar 2011 hat UBS Fund Management (Switzerland) AG, Postfach, CH – 4002 Basel, am 20. Januar 2011 in Folge Erwerb von Aktien ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 5.20 % (145 724 Aktien) erhöht.

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 2010. Das ordentliche Kapital der Valora Holding AG beträgt per 31. Dezember 2010 CHF 2 800 000 eingeteilt in 2 800 000 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 sowie BX Berne eXchange kotiert. Das bedingte Kapital beträgt CHF 84 000, entsprechend 84 000 Einheits-Namenaktien zu je CHF 1.00 nominal.

2.2 BEDINGTES UND GENEHMIGTES KAPITAL. 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 2010 wurden keine Aktien ausgegeben. Das bedingte Kapital in der Höhe von CHF 84 000 ist unverändert geblieben.

Die Valora Holding AG hat kein genehmigtes Kapital.

2.3 KAPITALVERÄNDERUNGEN. Im Berichtsjahr erfolgte keine Kapitalveränderung. Am 29. April 2008 hat die ordentliche Generalversammlung der Valora Holding AG dem Vorschlag des Verwaltungsrates entsprochen, das Kapital durch Vernichtung von 500 000 zurückgekauften Namenaktien herabzusetzen. Damit beträgt das Aktienkapital der Valora Holding AG CHF 2 800 000, was einer Anzahl von 2 800 000 Aktien und einem Nennwert von CHF 1.00 pro Aktie entspricht. In den Jahren 2006 und 2007 erfolgten keine Kapitalveränderungen. Die Veränderung der Reserven und des gesamten Eigenkapitals der Valora Holding AG sind aus der im Finanzbericht dargestellten Bilanz (Seite 121) und dem Anhang zur Jahresrechnung der Valora Holding AG (Seite 122) ersichtlich.

2.4 AKTIEN, PARTIZIPATIONSSCHEINE UND GENUSSSCHEINE. Alle 2 800 000 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 selbst gehaltenen Titel. Es bestehen keine Vorzugsrechte. Die Valora Holding AG hat weder Partizipationsscheine noch Genussscheine ausgegeben.

2.5 WANDELANLEIHEN UND OPTIONEN. Am 31. Dezember 2010 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 2010 aus fünf Mitgliedern und setzt sich wie folgt zusammen:



Rolando Benedick, 1946, Schweiz, Präsident des Verwaltungsrats.
Bisherige Tätigkeiten: CEO Innovazione, CEO Manor Group. Verwaltungsratspräsident Manor Group, Verwaltungsrat Jacobs Holding AG.
Derzeitige Tätigkeiten: Verwaltungsratspräsident Manor Sud (1999), Verwaltungsrat Barry Callebaut (2001), MCH Messe Schweiz AG (2001), Galfa Group Paris (2009)



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.
Derzeitige Tätigkeiten: CEO der Jacobs Holding AG (2004), Verwaltungsrat Barry Callebaut (2004), Minibar AG (2005).



Bernhard Heusler, 1963, Schweiz, Rechtsanwalt, Doktorat und Lizenziat der Rechtswissenschaften an der Universität Basel und Nachdiplomstudien an der University of California Davis.
Bisherige Tätigkeiten: Temporary Associate Davis Polk & Wardwell, New York, Anwaltskanzlei Wenger Plattner, Basel, Bern, Zürich.
Derzeitige Tätigkeiten: Partner der Anwaltskanzlei Wenger Plattner (2000), Delegierter des Verwaltungsrats der FC Basel 1893 AG (2005), Mitgliedschaft in Berufsverbänden und Verwaltungsräten diverser nicht kotierter Handels- und Dienstleistungsgesellschaften (KMU).



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



Conrad Löffel, 1946, Schweiz, eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer.
Bisherige Tätigkeiten: CFO Intercontainer, CFO Kuoni, CFO Danzas, Partner und Verwaltungsrat bei Ernst & Young AG, Basel.
Derzeitige Tätigkeiten: Verwaltungsrat Adimmo AG (2006), SBB Schweizerische Bundesbahnen (2008).

Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben keine operative Führungsaufgabe im Konzern und mit Ausnahme von Bernhard Heusler keine geschäftlichen Beziehungen zur Gruppe. Bernhard Heusler ist Partner in der Wirtschaftsanwaltskanzlei Wenger Plattner, mit Sitzen in Basel, Bern und Zürich. Valora hat im Jahr 2010 ein Honorar von insgesamt TCHF 36 (2009 TCHF 245) für Vertretungs- und Beratungsleistungen, namentlich in den Bereichen Notariat, Arbeitsrecht, Informatikrecht, Vertragsrecht und Immobilienrecht, von verschiedenen Mitgliedern der Kanzlei Wenger Plattner bezahlt.

3.2 WEITERE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN. Einige Verwaltungsräte üben weitere Tätigkeiten in bedeutenden Gesellschaften aus.

3.2.1 TÄTIGKEITEN IN AUFSICHTSGREMIEN.

- Rolando Benedick: Verwaltungsratspräsident bei Manor Sud, Verwaltungsratsmitglied bei Barry Callebaut, MCH Messe Schweiz AG und Galfa Group.
- Markus Fiechter: Verwaltungsratsmitglied bei Barry Callebaut und Minibar AG. Stiftungsrat Eidgenössische Stiftung zur Förderung schweizerischer Volkswirtschaft durch wissenschaftliche Forschung, Zürich
- Bernhard Heusler: Mitgliedschaft in Berufsverbänden und Verwaltungsräten diverser nicht kotierter Handels- und Dienstleistungsgesellschaften (KMUs).
- Franz Julen: Vizepräsident des Aufsichtsrates der Union der Verbundgruppen selbständiger Einzelhändler a.i.s.b.l. Europas (UGAL).
- Conrad Löffel: Verwaltungsratsmitglied Adimmo AG und SBB Schweizerische Bundesbahnen

3.2.2 TÄTIGKEITEN IN FÜHRUNGSGREMIEN.

- Markus Fiechter: CEO der Jacobs Holding AG, Zürich; Beirat der Manres AG, Zollikon.
- Bernhard Heusler: Partner der Anwaltskanzlei Wenger Plattner, Basel, Delegierter des Verwaltungsrats der FC Basel 1893 AG, Basel
- Franz Julen: CEO INTERSPORT International Corporation, Bern

3.3 WAHL UND AMTSZEIT. Der Verwaltungsrat besteht aus mindestens drei Mitgliedern, die für eine Amtsdauer von einem Jahr von der Generalversammlung gewählt werden, wobei das Jahr den Zeitraum von einer ordentlichen Generalversammlung zur andern bedeutet. Die Wahl erfolgt für jedes Mitglied einzeln. Die austretenden Mitglieder sind wieder wählbar. Die Amtszeit eines Verwaltungsrats endet jedoch endgültig mit dem Datum der ordentlichen Generalversammlung, die der Vollendung des 70. Altersjahres dieses Verwaltungsrats folgt. Über eventuelle Ausnahmen befindet die Generalversammlung auf Antrag des Verwaltungsrats.

Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst. Er bestimmt einen Präsidenten und einen Vizepräsidenten sowie einen Sekretär, der nicht dem Verwaltungsrat angehören muss. Die Erstwahl war für alle Mitglieder mit Ausnahme von Franz Julen (2007) 2008.

3.4 INTERNE ORGANISATION UND AUSSCHÜSSE. Der Verwaltungsrat nimmt die ihm von Gesetzes wegen zugewiesenen Aufgaben wahr (OR 716a). Ihm obliegen die oberste Leitung der Gesellschaft und die Überwachung der Geschäftsführung. Er vertritt die Gesellschaft nach aussen und besorgt alle Angelegenheiten, die nicht nach Gesetz, Statuten oder Organisationsreglement einem anderen Organ der Gesellschaft übertragen sind. Der Verwaltungsrat kann Befugnisse und die Geschäftsführung oder einzelne Teile derselben an eine oder mehrere Personen, Mitglieder des Verwaltungsrats oder Dritte, die nicht Aktionäre sein müssen, übertragen, soweit sie nicht durch zwingende gesetzliche oder statutarische Bestimmungen ihm zugeordnet sind. Er erlässt ein Organisations-Reglement und ordnet die entsprechenden Vertragsverhältnisse.

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

Über die Sitzungen des Verwaltungsrats wird ein Protokoll geführt.

Die Ausschüsse sind wie folgt zusammengesetzt:

- Audit Committee: Conrad Löffel (Vorsitzender), Bernhard Heusler.
 - Nomination and Compensation Committee: Franz Julen (Vorsitzender), Markus Fiechter.
- Ferner gehört der Verwaltungsratspräsident Rolando Benedick den ständigen Ausschüssen von Amtes wegen an.

Das Audit Committee hat folgende Aufgaben:

- Beurteilung der Ausgestaltung des Rechnungswesens (einschliesslich der Grundsätze über die Rechnungslegung), der finanziellen Berichterstattung und anderer Finanzinformationen zuhanden des Verwaltungsrats.
- Beurteilung anderer Finanzinformationen, die publiziert oder an Dritte abgegeben werden.
- Beurteilung der finanziellen Berichterstattung für den Jahres- und Halbjahresabschluss und Antragstellung an den Verwaltungsrat.
- Überwachung und Besprechung möglicher finanzieller Risiken.
- Beurteilung der Riskmanagement-Grundsätze und -Aktivitäten im Bereich der Finanzrisiken.
- Beurteilung der Qualität des IKS (Internen Kontrollsystem)-Prozesses im Unternehmen.
- Beurteilung der Risikosituation des Konzerns zu Handen des Verwaltungsrats.
- Beurteilung und Festlegung des Budgets, der Organisation und der Mehrjahresplanung der internen Revision.
- Beurteilung und Festlegung des Jahres-Prüfungsprogramms der internen Revision.
- Ernennung und Abberufung des Leiters interne Revision.
- Beurteilung der Honorare, des Audit Scopes, der Leistungen und der Unabhängigkeit der externen Revision und Vorschlag zur Bestimmung der externen Revision (für die Valora Holding AG und für den Konzernabschluss) zu Handen des Verwaltungsrats.
- Beurteilung von Prüfungsergebnissen aufgrund der Berichterstattungen der internen und externen Revision.
- Anordnung von Zusatz- und Nachrevisionen bezüglich Einzelfragen oder Spezialproblemen.
- Überprüfung der Umsetzung von Massnahmen aus Prüfberichten.
- Beurteilung der Zusammenarbeit der internen und externen Revision.
- Beurteilung der Finanzierungs- und Treasurypolitik.
- Beurteilung des jährlichen Berichtes der Rechtsabteilung über wichtige, drohende, pendente und erledigte Rechtsfälle mit erheblichen finanziellen Auswirkungen.
- Beurteilung der Steuerplanung, des Tax-Managements sowie der Steuerrevisionen und deren Folgen.
- Beurteilung der Entwicklung im Bereich der Corporate Governance und Formulierung von Empfehlungen zu Handen des Verwaltungsrats.
- Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrats auszuführende Aufgaben und Projekte.

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

Das Nomination and Compensation Committee hat folgende Aufgaben:

- Erarbeitung und Antragsstellung zu Handen des Verwaltungsrats für die Entschädigung des Verwaltungsratspräsidenten und der übrigen Verwaltungsratsmitglieder.
- Festlegung der Vergütungen sowie der übrigen Anstellungsbedingungen des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung.
- Prüfung und Antragsstellung zu Handen des Verwaltungsrats der vom CEO vorgeschlagenen generellen, jährlichen Gehaltserhöhungen.
- Prüfung und Antragstellung zu Handen des Verwaltungsrats von Kader- und Mitarbeiter-Aktien sowie Options- / Erfolgsbeteiligungsprogrammen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung.

- e) Genehmigung von generellen Gewährungen von Gehaltserhöhungen (Lohnrunden).
- f) Genehmigung von Kader- und Mitarbeiter-Aktien oder Options- sowie von Erfolgsbeteiligungsprogrammen.
- g) Erarbeitung und Antragsstellung zu Handen des Verwaltungsrats für die Nomination neuer Verwaltungsratsmitglieder.
- h) Erarbeitung und Antragsstellung zu Handen des Verwaltungsrats für die Ernennung / Abberufung des CEO sowie aller weiteren mit der Geschäftsleitung betrauten Personen auf Gruppenebene (CFO, Konzernleitungsmitglieder).
- i) Genehmigung der Anstellungsbedingungen des CEO und der Konzernleitungsmitglieder.
- j) Kenntnisnahme und Überwachung der Nachwuchsplanung für die erste und zweite Führungsebene.
- k) Besprechung der Leistungsbeurteilung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung.
- l) Überwachung der Durchführung von Verwaltungsratsbeschlüssen im Zuständigkeitsbereich des Nomination and Compensation Committee.
- m) Genehmigung der Grundsätze für die Vorsorgeeinrichtungen und Wahl der Arbeitgebervertreter in die Vorsorgeeinrichtungen.
- n) Behandlung von Grundsatzfragen im Umgang mit Gewerkschaften.
- o) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrats auszuführende Aufgaben und Projekte.

In den Bereichen a), c), d), e), f), g), h), i), j), k), l), m), n) und o) hat das Nomination and Compensation Committee eine Vorbereitungs-, im Bereich b) eine Entscheidungsfunktion.

Der Verwaltungsrat tagte 2010 13 Mal und führte eine zweistündige Telefonkonferenz durch. Die Sitzungen dauerten durchschnittlich 5 Stunden. Zusätzlich wurden 5 Zirkularbeschlüsse gefasst. Das Audit Committee trat für 4 halbtägige Sitzungen zusammen, während das Nomination and Compensation Committee 7 Mal für einen halben Tag zusammentraf und zusätzlich einen Zirkularbeschluss fasste. Der Verwaltungsrat und die Ausschüsse können weitere Personen, insbesondere Mitglieder des Managements oder die Vertreter der internen und externen Revision, zu den Sitzungen beiziehen. Der CEO und der CFO nahmen an sämtlichen Sitzungen des Verwaltungsrats und dessen Ausschüssen teil, die Divisionsleiter präsentierten jeweils die Ergebnisse ihres Verantwortungsbereichs an den Verwaltungsratssitzungen. Interne und externe Revision nahmen an allen Sitzungen des Audit Committees teil.

3.5 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 verlangt. Beschlüsse des Verwaltungsrats können auch auf dem Wege der schriftlichen Zustimmung (Brief, Telegramm, Telefax oder andere schriftliche Form) 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 mündliche Beratung verlangt hat. Die Beschlüsse sind in einem Protokoll festzuhalten, das vom Sitzungspräsidenten und 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 über 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, wenn der Betrag CHF 5 Mio. übersteigt.
- Anhebung und Beendigung von Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich Genehmigung von gerichtlichen oder aussergerichtlichen Vergleichen mit einem Streitwert von mehr als CHF 2 Mio.

3.6 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.

3.6.1 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 Risikodialoges 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 den Leiter der internen Revision initiiert und in Zusammenarbeit mit der Konzernleitung, dem Präsidenten des Verwaltungsrats und mit externer Unterstützung 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 in einem Workshop mit der Konzernleitung besprochen, 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.

Die im Jahr 2010 identifizierten Hauptrisiken liegen in den Bereichen Produkt- und Service-Qualität sowie Supply Chain Kompetenz, alternative Distributionsformen im Pressewesen, Aquisitionsmethodik sowie Integrationskapazitäten, Produktentwicklung im Retail.

Zusätzlich fand eine eintägige Strategiesitzung mit dem Verwaltungsrat, Vertretern der Konzernleitung und Mitgliedern des Managements statt, an welcher die künftige Ausrichtung der Wachstums- und Risikostrategie des Valora Konzerns behandelt wurde.

3.6.2 INTERNE REVISION. Die interne Revision unterstützt den Verwaltungsrat, das Audit Committee und die Konzernleitung in der Wahrnehmung der Aufsichts- und Kontrollpflichten. Die interne Revision ist dem Präsidenten des Verwaltungsrates unterstellt, um eine grösstmögliche Unabhängigkeit zu gewährleisten. Fachlich ist die interne Revision dem Leiter des Audit Committees unterstellt. Die Tätigkeit der internen Revision erstreckt sich auf den gesamten Konzern mit all seinen Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Die interne Revision kann mit der Prüfung von Prozessen und Projekten innerhalb des Konzerns beauftragt werden und übernimmt im Rahmen des internen Kontrollsystems (IKS) die fachliche Unterstützung der IKS Verantwortlichen, fordert vierteljährlich den IKS Status ein und unterzieht das IKS Framework einem jährlichen Review.

Für jede Revision und jeden Auftrag ist ein schriftlicher Bericht zu erstellen. Die Berichte werden mit den geprüften Organisationseinheiten im Detail besprochen und für die Durchführung der festgelegten Massnahmen ist ein konkreter Umsetzungsplan durch die Organisationseinheiten zu definieren. Die Umsetzung der Massnahmen wird innerhalb eines Jahres durch die interne Revision nachgeprüft. Der Verwaltungsratspräsident, der Vorsitzende des Audit Committees, der CEO und CFO erhalten je eine Kopie der Berichte mit der integrierten Stellungnahme der Betroffenen. Die externe Revisionsstelle erhält ebenfalls freien Einblick in die Berichte.

Die interne Revision erstellt zuhaden des Audit Committees jährlich bis Mitte März des Folgejahres einen Tätigkeitsbericht. Dieser umfasst neben der Zusammenfassung der Prüfungstätigkeit Angaben zu Zielerreichung, Mission und Strategie der internen Revision. Darüber hinaus erstellt die interne Revision eine rollende, risikoorientierte Mehrjahresplanung, aus der die jährliche Revisionsplanung abgeleitet wird. Die jährliche Revisionsplanung wird mit der externen Revisionsstelle abgestimmt. Die Revisionsplanung wird vom Audit Committee verabschiedet und der Konzernleitung zur Kenntnis gebracht.

Die interne Revision führte im Berichtsjahr 19 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.



Dr. Thomas Vollmoeller, 1960, Deutschland, dipl. Wirtschaftswissenschaftler Universität Stuttgart, Promotion an der Hochschule St.Gallen. Bisherige Tätigkeiten: Unternehmensberater bei McKinsey & Co. in Hamburg und Düsseldorf, Geschäftsführer bei Tchibo direct GmbH, CFO, Head Operations und Vorstandsmitglied Tchibo. Seit 16. Juni 2008 CEO Valora.



Dr. Lorenzo Trezzini, 1968, Schweiz, Dr. oec. publ. der Universität Zürich und eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer. Bisherige Tätigkeiten: Group CFO sowie Mitglied der Konzernleitung des Valartis Konzerns und der Valartis Bank AG, Manager bei Invision AG im Bereich Venture Capital und Private Equity, Manager im Bereich Corporate Finance bei Ernst & Young, Manager im Bereich Wirtschaftsprüfung bei Deloitte. Seit 4. Dezember 2008 CFO Valora.



Kaspar Niklaus, 1968, Schweiz, dipl. Ing. Agronom ETH, MBA an der Erasmus Graduate School of Business in Rotterdam, Master of Business Informatics (MBI). Bisherige Tätigkeiten: Managementfunktionen bei den grossen Detailhändlern in der Schweiz, Consultant bei McKinsey & Co., COO von Coop City in Zürich, Leiter Coop Bau+Hobby, Basel. Seit 23. Juni 2008 Leiter der Division Valora Retail.



Alexander Theobald, 1964, Schweiz, lic. phil. I der Universität Zürich. Bisherige Tätigkeiten: Verschiedene Publizistik- und Marketing-Funktionen und Mitglied der Unternehmensleitung Tamedia AG, Leiter Zeitschriften Schweiz und länderverantwortlicher Geschäftsführer der Verlagsaktivitäten in Ungarn und Rumänien und Mitglied der Konzernleitung bei Ringier AG. Seit 1. Mai 2010 Leiter der Division Valora Services.



Alex Minder, 1957, Schweiz, Betriebsökonom HWV, Executive MBA. Bisherige Tätigkeiten: Leitende Positionen bei der Bally International AG, Client Service Director und Mitglied Executive Management Impuls Saatchi & Saatchi, Managing Director Cadbury Switzerland und Member of the Board Cadbury Western Europe. Seit 1. Mai 2004 Leiter der Division Valora Trade.

Änderungen in der Konzernleitung. Der bisherige Leiter der Division Retail, Kaspar Niklaus, ist auf Anfang 2011 aus der Konzernleitung ausgetreten. Per 17. Januar 2011 trat Andreas Berger (lic. oec. HSG) neu in die Dienste der Valora und übernahm die Führung der Division Retail. Andreas Berger ist 44 Jahre alt, deutscher Staatsangehöriger und hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaft studiert. In seiner letzten Tätigkeit war er für die Führung von zwei wichtigen Regionen der Aldi Gruppe zuständig.

Per 1. Mai 2010 übernahm Alexander Theobald die Leitung der Division Services und löste damit Thomas Vollmoeller ab, der die Division seit dem 1. Januar 2010 interimistisch leitete.

Die übrigen Konzernleitungsmitglieder hatten keine frühere Tätigkeit für Valora.

4.2 WEITERE WESENTLICHE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN IN KOTIERTEN UNTERNEHMEN.

Die Mitglieder der Konzernleitung haben zurzeit keine weiteren Tätigkeiten in Führungs- und Aufsichtsgremien kotierter schweizerischer und ausländischer Gesellschaften. Sie haben auch keine dauerhaften Leitungs- und Beraterfunktionen in Gesellschaften ausserhalb der Gruppe und weder amtliche Funktionen noch politische Ämter. Die Valora Gruppe ist Gründungsmitglied der Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz und wird in dieser durch Thomas Vollmoeller vertreten. Rolando Benedick ist Stiftungsratspräsident der Valora Pensionskasse, der Valora Kaderkasse und der Valora Patronalen Finanzierungsstiftung, alle mit Sitz in Muttenz. Lorenzo Trezzini ist Stiftungsratsmitglied und Mitglied der Anlagekommission der Valora Pensionskasse, der Valora Kaderkasse und der Valora Patronalen Finanzierungsstiftung, alle mit Sitz in Muttenz.

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

5 ENTSCHÄDIGUNGEN, BETEILIGUNGEN UND DARLEHEN

5.1 INHALT UND FESTSETZUNGSVERFAHREN DER ENTSCHÄDIGUNGEN UND DER BETEILIGUNGS-

PROGRAMME. Der Verwaltungsrat der Valora Holding AG hat für die Bestimmung der Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung interne Richtlinien erlassen, die einerseits die Entscheidungsbefugnisse regeln und andererseits das Kompensationssystem festlegen. Die Richtlinien werden jährlich auf ihre Angemessenheit hin überprüft und, falls notwendig, angepasst.

Die Gesamtentschädigung jedes einzelnen Mitglieds des Verwaltungsrats und der Konzernleitung wird durch den Gesamtverwaltungsrat der Valora Holding AG genehmigt. Dabei enthält sich dasjenige Verwaltungsratsmitglied der Stimme, über dessen Kompensation entschieden wird. Das Nomination and Compensation Committee nimmt bei den Kompensations-Richtlinien und finanziellen Entschädigungen des Verwaltungsrates eine vorbereitende Funktion und bei der Konzernleitung eine Entscheidungskompetenz wahr (siehe 3.4 Aufgaben Nomination and Compensation Committee).

5.1.1 GENERELLE ELEMENTE DER ENTSCHÄDIGUNGSLEISTUNGEN UND DEREN GEWICHTUNG.

Die Entschädigungsleistungen des Managements der Valora basieren auf einem fixen Lohn, einem variablen Short Term Plan sowie einem im Januar 2009 lancierten, aktienbasierten Long Term Plan. Die detaillierte Aufstellung für Verwaltungsrat und Konzernleitung wird unter 5.1.2 und 5.1.3 aufgeführt.

Im Jahr 2009 wurde die Entschädigungsstruktur des Verwaltungsrates und der Konzernleitung angepasst und ein aktienbasierter, langfristig ausgelegter Long Term Plan (LTP) eingeführt, welcher ein integrierter Bestandteil der Gesamtentschädigung darstellt. Dabei soll die langfristige Anbindung an die Unternehmensinteressen gefördert und die Verknüpfung mit der Geschäftsentwicklung honoriert werden.

Bei der Festsetzung der Entschädigungsstruktur ging das Nomination and Compensation Committee unter Berücksichtigung der Analysteneinschätzungen von einer durchschnittlichen Kurssteigerung der Valora Aktie über die nächsten drei Jahre von 30% aus. Unter Zugrundelegung dieser durchschnittlichen jährlichen Kurssteigerung beträgt durchschnittlich der Anteil des LTP an der Gesamtentschädigung 55%, der variable Short Term Plan 12% und das Basissalär 33%.

Der LTP ist auf drei Jahre ausgelegt und fördert damit eine nachhaltige Führung des Unternehmens. Gegenstand des LTP ist die Ermöglichung des Kaufs einer bestimmten Anzahl Aktien, welche vom Nomination and Compensation Committee für die jeweiligen Teilnehmer gemäss der vorgängig umschriebenen Entschädigungsstruktur festgesetzt wird.

Der Einstandspreis je Aktie entspricht dem Durchschnittswert des Schlusskurses an der SIX während der letzten 20 Handelstage vor dem LTP-Eintrittsdatum. Jeder Teilnehmer finanziert den Kauf der Aktien persönlich und mittels eines Bankdarlehens. Die Aktien der Teilnehmer sind als Sicherheit gegenüber der Bank verpfändet.

Die erworbenen Aktien unterliegen einer Sperrfrist von 28 Monaten (maximal 50%) bzw. 34 Monaten (restlicher Anteil). Valora wird am letzten Tag der jeweiligen Sperrfrist den Planteilnehmern ein Rückkaufangebot zum Tagesschlusskurs der Aktien an der SIX für die Aktien der jeweiligen Tranche unterbreiten. Teilnehmer, welche das Rückkaufangebot annehmen, müssen Valora am letzten Tag der jeweiligen Sperrfrist die Anzahl Aktien melden, welche sie der Valora veräussern wollen. Über diejenigen Aktien, welche nicht an Valora verkauft werden, kann nach Ablauf der Sperrfrist frei verfügt werden. Liegt der Verkaufspreis (Marktpreis) der Aktie nach Beendigung der Sperrfrist tiefer als der zu Beginn des LTP festgelegte Einstandspreis, so verpflichtet sich Valora gegenüber der kreditgewährenden Bank und dem Teilnehmer, die daraus entstehende Differenz zu erstatten. Die Garantieleistung gegenüber der Bank erlischt in jedem Fall nach Ablauf der zweiten Sperrfrist. Die Finanzierungskosten für Valora beschränken sich auf die Zinsaufwendungen.

Mit einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses seitens des Arbeitsgebers vor Ablauf der Ersten oder Zweiten Sperrfrist ist der Planteilnehmer verpflichtet, die Aktien zum Einstandspreis pro rata zurück zu verkaufen. Das Darlehen ist vollständig zu tilgen. Bei vorzeitiger Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Planteilnehmer sind sämtliche ihm zugeteilten Aktien, welche sich innerhalb einer Sperrfrist befinden, der Valora zum Einstandspreis zurück zu verkaufen. Ein pro rata Anspruch liegt entsprechend nicht vor. Dabei wird ein Rücktritt oder Verzicht auf Wiederwahl eines Verwaltungsrats der Kündigung durch einen Teilnehmenden gleichgestellt.

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

5.1.2 VERWALTUNGSRAT. Der Verwaltungsrat bestimmt Art und Höhe der Entschädigung seiner Mitglieder aufgrund der Vorschläge des Nomination and Compensation Committee nach eigenem Ermessen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein nach Funktion (Präsident, Vizepräsident, Mitglied) abgestuftes fixes Honorar. Für die Vorsitzenden der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination und Compensation Committee) wird eine zusätzliche Entschädigung entrichtet. Die Auszahlungen erfolgen quartalsweise in bar. Der Verwaltungsrat erhält keine variable Erfolgsvergütung. Weiter partizipieren die Mitglieder des Verwaltungsrates am Long Term Plan (gemäss 5.1.1). Bei Herrn Conrad Löffel ist der Long Term Plan optionsbasiert. Darüber hinaus existieren keine anders lautenden Vereinbarungen.

Es werden keine Sitzungsgelder ausbezahlt, jedoch werden Pauschalspesen (Reisespesen) vergütet.

5.1.3 KONZERNLEITUNG. Die Mitglieder der Konzernleitung erhalten ein Jahresgehalt, das sich aus einem fixen Lohn und einem variablen Anteil (Short Term Plan) zusammensetzt. Weiter partizipieren die Mitglieder der Konzernleitung am Long Term Plan (gemäss 5.1.1).

Der variable Anteil (Short Term Plan) kann je nach Zielerreichung zwischen 0% und maximal 75% des Fixlohns betragen. Ausgehend von einem Zielerreichungsgrad von 100% beträgt der variable Anteil des Short Term Plans am Fixlohn durchschnittlich 37%. Die variable, leistungsabhängige

Vergütung ist zu 70 % vom Geschäftserfolg, welcher sich am Economic Value Added Modell orientiert, sowie zu 30 % vom Erreichen persönlicher Zielsetzungen abhängig.

Das Economic Value Added Modell der Valora (VVA) ist definiert als EBIT abzüglich kalkulatorischer Finanzierungskosten. Die Zielerreichung des VVA berechnet sich nach folgender Formel: VVA Berichtsjahr abzüglich VVA Vorjahr dividiert durch VVA Budget abzüglich VVA Vorjahr.

Der massgebende VVA Vorjahr sowie der Budget VVA wird durch den Verwaltungsrat genehmigt bzw. festgelegt. Auf den CEO und den CFO findet die Berechnungsbasis VVA Group Anwendung, für die Divisionsleiter derjenige der entsprechenden Division.

Die Festsetzung der persönlichen Ziele sowie die Beurteilung der Zielerreichung erfolgt jährlich für jeden Teilnehmer durch den jeweiligen Vorgesetzten bzw. durch das Nomination and Compensation Committee für die Mitglieder der Konzernleitung. Die persönlichen Ziele stellen im Sinne von Key Performance Indicators (KPIs) klar messbare Grössen dar. Alle Einzelziele werden einzeln gewichtet, der Zielerreichungsgrad liegt zwischen 0 % und 150 %. Der effektive Short Term Bonus errechnet sich aus dem gewichteten Wert des VVA (70 %) und der Key Targets (30 %) und liegt zwischen 0 % und maximal 150 % des Zielbonus.

Das Nomination and Compensation Committee des Verwaltungsrats legt die Höhe der Gesamtentschädigungen für die Konzernleitungsmitglieder nach eigenem Ermessen fest, entscheidet über die Ausrichtung der erfolgsabhängigen Entschädigungen und orientiert den Verwaltungsrat anlässlich der unmittelbar folgenden Sitzung.

Detaillierte Angaben zu den Entschädigungen der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung und deren Beteiligungen an der Valora Holding AG sind im Anhang des Einzelabschlusses der Valora Holding AG in Erläuterung 5 auf Seite 123 ersichtlich.

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.

An der ordentlichen Generalversammlung 2010 wurde die statutarische Eintragungsbeschränkung (Vinkulierung) von 5 % des Aktienkapitals aufgehoben und Art. 4 der Statuten neu abgefasst.

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 offen legen (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 einen Depotvertreter, Organe der Gesellschaft oder durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter.

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. Bei Stimmengleichheit steht dem Vorsitzenden der Stichtentscheid zu.

Die Statuten verlangen in Artikel 12 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 2011 teilnehmen können, muss ihr Eintragungsgesuch spätestens am 07. April 2011 (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 der Generalversammlung 2010 für ein Jahr wiedergewählt. Der leitende Revisor, Martin Gröli, hat das Mandat 2009 angetreten. Die Rotationsregel der Revisionsstelle sieht vor, dass der leitende Revisor das Mandat maximal sieben Jahre ausüben kann.

8.2 REVISIONSHONORAR. Die Revisionsstelle Ernst & Young stellte der Valora Gruppe im Geschäftsjahr 2010 CHF 1.0 Mio. (Vorjahr CHF 1.0 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen und der Konzernrechnung der Valora Holding AG und der Valora Konzerngesellschaften in Rechnung.

8.3 ZUSÄTZLICHE HONORARE. Weiter stellte die Revisionsstelle Ernst & Young der Valora Gruppe für andere Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung und Financial Due Diligence den Betrag von CHF 0.26 Mio. (Vorjahr CHF 0.02 Mio.) in Rechnung.

8.4 INFORMATIONSTRUMENTE DER EXTERNEN UND INTERNEN REVISION. Das Audit Committee des Verwaltungsrats definiert den Prüfungsauftrag der Revisionsstelle und stellt die Kontrolle sicher. Die interne Revision wird seit 1. Januar 2009 intern wahrgenommen. Sowohl die externe wie auch die interne Revisionsstelle nahmen an sämtlichen Sitzungen des Audit Committees teil. An den Sitzungen des Audit Committees, an welchen der Halbjahres- und Jahresabschluss beurteilt werden, nehmen jeweils sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats teil. Bei der Beurteilung des externen Revisionsorgans spielen verschiedene Kriterien eine wichtige Rolle: Termineinhaltung, Qualität der Berichterstattung, Bereitstellung von Zusatzinformationen, Verfügbarkeit der Ansprechpersonen sowie die Kosteneffizienz. Die externe Revisionsstelle erstellt für das Audit Committee den Bericht zum Jahresabschluss für das vergangene Jahr und den Prüfungsplan für das aktuelle Geschäftsjahr. Die interne Revision erstellt für das Audit Committee den Prüfungsplan für das laufende Jahr und rapportiert über jede durchgeführte Prüfung mit einem separaten Bericht.

9 INFORMATIONSPOLITIK

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

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

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.

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

Die Gesellschaft veranstaltet jeweils im Herbst einen Medien- und Investorentag, bei welchem der Fokus auf Kunden, Märkte, Strategie oder andere Themen gesetzt wird.

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

Permanente Informationsquellen:

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

Media Relations: *Stefania Misteli*

Investor Relations: *Mladen Tomic*

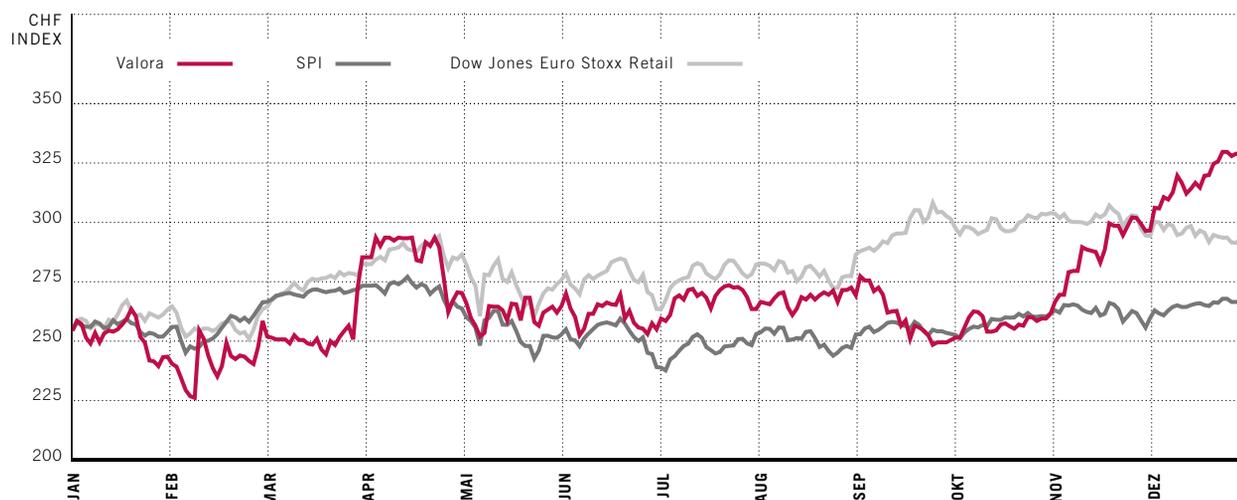
DIE VALORA AKTIE

1 KURSENTWICKLUNG

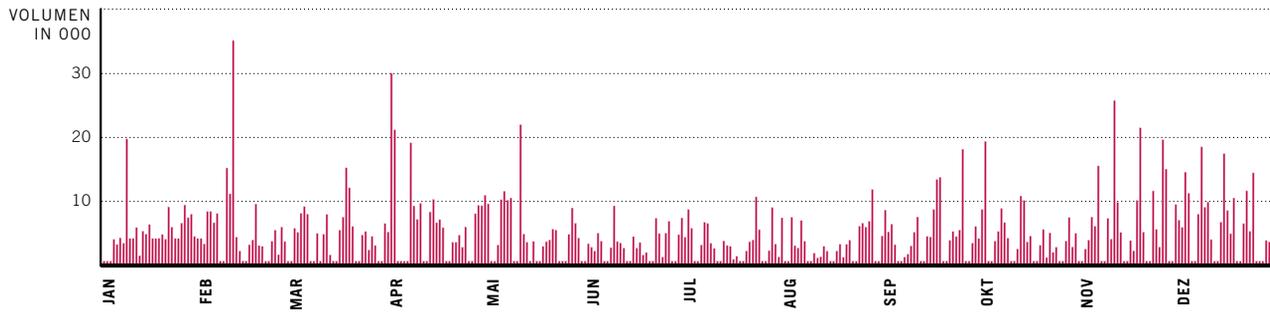
Generelle Börsenentwicklung Schweiz. Die allgemeine Entwicklung der Schweizer Werte sah bis in den Frühling hinein mit +5% (SMI) bzw. +6.8% (SPI) relativ positiv aus. Mit dem Einsetzen der um sich greifenden europäischen Schuldenkrise setzte ein deutlicher und breit angelegter Kurszerfall ein. Den Tiefpunkt erreichten die Schweizer Indices Mitte Jahr als sich immer mehr abzeichnete, dass die Europäische Union verschiedenen Mitgliederländern aufgrund ihrer Schulden Situation finanziell stützen musste. Die Lage in Europa, die allgemein unsichere ökonomische Entwicklung und die relative Stärke des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro belasteten den weiteren Verlauf des Börsenjahres in der Schweiz stark. Das Jahr 2010 endete für den Swiss Market Index (SMI) mit einer Negativentwicklung von -1.7%. Der breiter gefasste Gesamtindex (Swiss Performance Index) schloss das Jahr etwas besser und mit einer Performance von rund +2.9% positiv ab.

Entwicklung der Valora Aktie. Die Valora Aktie eröffnete das Jahr 2010 mit einem Kurs von CHF 256.75. Nach der starken Performance in 2009 konsolidierte der Titel zu Beginn des Jahres und erreichte Anfang Februar 2010 mit CHF 226.70 den tiefsten Stand. In der Folge erholte sich der Kurs bis Mitte März. Am 6. April 2010, im Anschluss an die Präsentation der Geschäftsjahreszahlen 2009, stieg der Aktienkurs auf CHF 294. Im Sog der aufkommenden europäischen Schuldenkrise korrigierte der Titel der Valora im Gleichschritt mit den breiten Indices und bewegte sich in der Folge bis Ende Oktober 2010 seitwärts. Im Vorfeld zur Publikation der erweiterten Strategie «Valora 4 Growth» am 25. November 2010 entkoppelte sich die Kursentwicklung der Valora Aktie von den allgemeinen Indices. Getragen von positiven Kommentaren seitens der Finanzgemeinde vermochte der Titel in der Folge bis Ende 2010 eine Performance von über 25% aufzubauen. In der gleichen Zeitspanne entwickelten sich die wichtigsten Schweizer Vergleichsindizes flach. Auf das Gesamtjahr betrachtet legte die Aktie der Valora rund 28% zu und schloss am 31. Dezember 2010 bei CHF 326.25.

KURSENTWICKLUNG VALORA 2010



VOLUMEN VALORA AKTIE 2010



KURSENTWICKLUNG VALORA 2005-2010



MONATSHÖCHST- UND TIEFSTWERTE 2010



2 RENDITE FÜR AKTIONÄRE

		2010	2009	2008	2007	2006
<i>Börsenkurs</i>						
Jahresende	CHF	326.25	255.00	154.00	274.75	334.75
<i>Ausschüttung</i>						
Dividende	CHF	¹⁾ 11.50	10	9	9	9
Dividendenrendite	%	3.5	3.9	5.8	3.3	2.7
<i>Rendite pro Jahr</i>						
ohne Dividende	%	27.9	65.6	- 43.9	- 17.9	31.4
mit Dividende	%	32.5	72.1	- 40.7	- 15.2	34.9
<i>Durchschnittliche Rendite</i>						
		2006–2010 5 Jahre	2006–2009 4 Jahre	2006–2008 3 Jahre	2006–2007 2 Jahre	2006 1 Jahr
ohne Dividende	%	5.1	0.0	- 15.4	3.9	31.4
mit Dividende	%	8.5	3.6	- 11.3	7.3	34.9

¹⁾ Vorschlag

3 AKTIENKENNZAHLEN

		2010	2009	2008	2007	2006
Betriebsergebnis (EBIT) je Aktie ¹⁾	CHF	²⁾ 29.56	²⁾ 24.78	²⁾ 12.22	²⁾ 18.46	²⁾ 20.80
Free Cashflow je Aktie ^{1) 3)}	CHF	²⁾ 3.10	²⁾ 16.73	²⁾ 57.39	²⁾ 22.06	²⁾ 18.28
Gewinn je Aktie ¹⁾	CHF	²⁾ 22.35	²⁾ 18.94	²⁾ 7.74	²⁾ 14.08	²⁾ 16.89
Eigenkapital je Aktie ¹⁾	CHF	173.82	165.00	146.32	187.20	175.42
P/E Ratio ¹⁾	31.12	²⁾ 14.6	²⁾ 13.5	²⁾ 19.9	²⁾ 19.5	²⁾ 19.8

¹⁾ Basierend auf der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien

²⁾ Fortgeführte Geschäftsbereiche (ohne Fotolabo Gruppe und Own Brands)

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

4 AKTIONARIATS- UND KAPITALSTRUKTUR

		31.12.2010	31.12.2009
<i>Struktur der registrierten Aktionäre</i>			
Struktur	Bedeutende Aktionäre > 5%	11.2% der Aktien	13.6% der Aktien
	10 grösste Aktionäre	39.1% der Aktien	39.6% der Aktien
	100 grösste Aktionäre	58.3% der Aktien	57.5% der Aktien
Herkunft	Schweiz	71.4% der Aktien	64.1% der Aktien
	Ausland	28.6% der Aktien	35.9% der Aktien

Das Aktienkapital der Valora Holding AG in Höhe von CHF 2.8 Mio. ist in Form von Namenaktien, auf CHF 1.00 lautend, begeben.

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 Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgegeben werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Es besteht keine zeitliche Limitierung. Bis zum 31. Dezember 2010 wurden keine Aktien ausgegeben.

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

5 AKTIENKAPITAL

		2010	2009	2008	2007	2006
Total Namenaktien ¹⁾	Stück	2 800 000	2 800 000	3 300 000	3 300 000	3 300 000
Anzahl eigene Aktien ¹⁾	Stück	46 630	49 866	487 314	107 057	106 791
Anzahl ausstehende Aktien ¹⁾	Stück	2 753 370	2 750 134	2 812 686	3 192 943	3 193 209
Börsenkapitalisierung ^{1) 2)}	Mio. CHF	898	701	433	877	1 069
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	Stück	2 750 735	2 749 815	3 078 254	3 201 312	3 197 186
Anzahl Namenaktionäre ¹⁾		6 586	6 739	7 090	7 385	7 789

¹⁾ per 31.12.

²⁾ basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien per 31.12.

6 STEUERWERTE

	Val. Nr.	per 31.12.2010	per 31.12.2009	per 31.12.2008	per 31.12.2007	per 31.12.2006
Namenaktien zu CHF 1.00	208 897	326.25	255.00	154.00	274.75	334.75
2.875% Anleihe 2005–2012	2 189 351	102.25%	102.80%	97.00%	93.70%	98.80%

5-JAHRES-ÜBERSICHT

		2010 ¹⁾	2009 ¹⁾	2008 ¹⁾	2007 ¹⁾	2006 ¹⁾
Nettoerlös	Mio. CHF	2 877.7	2 897.0	2 931.1	2 821.7	2 749.3
Veränderung	%	- 0.7	- 1.2	+ 3.9	+ 2.6	- 3.4
Betriebsergebnis (EBIT)	Mio. CHF	81.3	68.1	37.6	59.1	66.5
in % des Nettoerlös	%	2.8	2.4	1.3	2.1	2.4
Reingewinn	Mio. CHF	61.7	53.0	24.7	46.0	54.7
Veränderung	%	+ 16.3	+ 115.0	- 46.3	- 15.9	+ 1 055.5
in % des Nettoerlös	%	2.1	1.8	0.8	1.6	2.0
in % des Eigenkapitals	%	12.9	11.7	5.5	7.7	9.8
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben)						
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	78.7	106.2	86.6	93.6	84.8
aus Investitionstätigkeit	Mio. CHF	- 70.2	- 60.2	90.1	- 23.0	- 26.4
Free Cashflow	Mio. CHF	8.5	46.0	176.7	70.6	58.4
aus Finanzierungstätigkeit	Mio. CHF	- 32.3	- 44.5	- 160.7	- 126.8	- 83.0
Gewinn je Aktie	CHF	22.35	18.94	7.74	14.08	16.89
Veränderung	%	+ 18.0	+ 144.7	- 45.0	- 16.6	+ 1 343.6
Free Cashflow je Aktie	CHF	3.10	16.73	57.39	22.06	18.28
Veränderung	%	- 81.5	- 70.8	+ 160.2	+ 20.7	+ 5.0
Flüssige Mittel	Mio. CHF	130.5	161.6	158.4	153.4	222.1
Eigenkapital	Mio. CHF	478.1	453.7	450.4	599.3	560.9
Eigenkapitalquote	%	43.6	41.3	42.5	45.2	42.3
Anzahl Mitarbeiter per 31.12.	FTE	6 455	6 522	6 692	6 532	6 646
Veränderung	%	- 1.0	- 2.5	+ 2.4	- 1.7	- 9.5
Nettoerlös pro Mitarbeiter	CHF 000	446	444	438	432	414
Veränderung	%	+ 0.4	+ 1.4	+ 1.4	+ 4.3	+ 7.0
Anzahl Verkaufsstellen		1 390	1 405	1 410	1 404	1 414
Umsatz pro Verkaufsstelle ²⁾	CHF 000	1 156	1 133	1 113	1 186	1 155
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen		191	25	21	-	-

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen (ohne Fotolabo Gruppe und Own Brands)

²⁾ Nur Umsatz der Division Valora Retail

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 58 789 12 01
Fax +41 61 467 29 08
stefania.misteli@valora.com

VALORA CORPORATE INVESTOR RELATIONS

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 58 789 12 20
Fax +41 61 467 29 08
mladen.tomic@valora.com

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

© Valora Management AG, Muttenz, März 2011

Redaktion / Inhalte / Text Valora Corporate Communications

Konzeption / Gestaltung hilda design matters, Zürich, www.hilda.ch

Textbearbeitung und Texte Interviews Walter Kern, Zürich

Fotografie Cover, Strategie hilda design matters, Zürich

Fotografie strategische Inhalte Peter Tillessen, Zürich

Fotografie Portraits Jos Schmid, Zürich

Lithografie eyescream, Zürich

Druck Neidhart + Schön AG, Zürich

Der Geschäftsbericht erscheint in Deutsch und Englisch. Die Originalsprache ist Deutsch.



ADRESSEN

VALORA HOLDING AG

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valora.com

VALORA RETAIL

VALORA RETAIL SWITZERLAND

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valoraretail.com

VALORA RETAIL GERMANY

Danziger Strasse 35a
20099 Hamburg, Deutschland
www.valoraretail.de

VALORA RETAIL LUXEMBOURG

Rue Christophe Plantin 11
2339 Gasperich, Luxemburg
www.valoraretail.lu

VALORA SERVICES

VALORA SERVICES SWITZERLAND

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valoraservices.com

VALORA SERVICES AUSTRIA

St. Leonharder Strasse 10
5081 Salzburg-Anif, Österreich
www.valoraservices.at

VALORA SERVICES LUXEMBOURG

Rue Christophe Plantin 11
2339 Gasperich, Luxemburg

VALORA TRADE

VALORA TRADE SWITZERLAND

Industriestrasse 9
4623 Neuendorf, Schweiz
www.valoratrade.ch

VALORA TRADE GERMANY

Rheinstrasse 46
45478 Mülheim, Deutschland
www.valoratrade.de

VALORA TRADE AUSTRIA

Lagergasse 5
2620 Neunkirchen, Österreich
www.valoratrade.at

VALORA TRADE DENMARK

Transformervej 16
2730 Herlev, Dänemark
www.valoratrade.dk

VALORA TRADE SWEDEN

Box 10034
Arenavägen 39
121 26 Stockholm-Globen,
Schweden
www.valoratrade.se

VALORA TRADE FINLAND

Kauppaokeskus Malminotori
Malmin Kauppatie 18
00700 Helsinki, Finnland
www.valoratrade.fi

VALORA TRADE NORWAY

Jon Leiras Vei 10
3440 Røyken, Norwegen
www.valoratrade.no

Engelschiön Marwell Hauge AS
P.O. Box 93 Lilleaker
0216 Oslo, Norwegen
www.emh.no

KAUMY S.R.O

Jerlochovice 156
74245 Fulnek, Tschechien
www.kaumy.cz

VALORA LOGISTIK SCHWEIZ

Riedstrasse 4
4622 Egerkingen, Schweiz

valora, Valora, Ambition [«Der Trend zu kleinflächigen Ladengeschäften an hoch frequentierten Lagen wie Bahnhöfen, Flughäfen, Tankstellen und so weiter ist unverkennbar. Valora hat im Retailbereich sehr gute Voraussetzungen. Ich halte es für durchaus realistisch, dass das Management die hochgesteckten Wachstumsziele erreicht. Es hängt allerdings einiges davon ab, wie die weitere Entwicklung bei den Print- und Online-Medien verläuft, und wie sich der Convenience-Begriff in Zukunft definieren wird. Der kleinflächige Verkaufspunkt hat Potenzial, wenn es gelingt, mit den richtigen Formaten an den richtigen Standorten die richtigen Angebots Elemente zusammenzuführen. Dazu gehören auch Dienstleistungen, die heute immer mehr über die smarten Geräte vermittelt werden.» **David Bosshart, CEO Gottlieb Duttweiler Institute.**] Der Publizist und Trendforscher traut Valora im Hinblick auf das Wachstum einiges zu. Mut ist gut, so das Leitmotiv, das er Valora mit auf den Weg gibt, aber vor Übermut sei gewarnt.

valora, Valora, Innovation [«Wir spüren bei Valora eine starke Dynamisierung und verfolgen mit Interesse, wie sich unser Vertriebspartner bis zu einem gewissen Grad neu erfindet. Das ist eine gute Voraussetzung, um die durch den strukturellen Wandel bei den Medien bedingten Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Für uns ist es ganz wichtig, dass Valora das Angebot am Kiosk permanent erneuert. Ein schönes Beispiel für die Innovationsfreude des Unternehmens ist der gezielte Einstieg in das Geschäft mit Energy Drinks. Solche Initiativen sind wichtig, damit der Kiosk auch für die Print-Erzeugnisse aus unserem Hause seine Attraktivität als Verkaufspunkt behält.» **Marc Walder, CEO Ringier Schweiz.**] Der Geschäftsführer des grössten Medienhauses der Schweiz beurteilt den «neuen Drive» bei Valora positiv, erwartet aber auch, dass Valora weiterhin ein zuverlässiger, transparenter und kooperativer Partner bleibt.

valora, Valora, nachhaltige Beziehungen [«Meistens begegne ich Menschen in Eile. Aber auch Menschen, die Zeit haben. Ich erinnere mich an die ältere Dame, die ihre Freitags Einkäufe regelmässig mit einem Besuch an unserem Kiosk abschloss. Sie kaufte ihre Lieblingshefte, füllte ihre Lottozettel aus und dann bat sie uns jeweils, ihr ein Taxi für die Heimfahrt zu bestellen. Sie bestand immer darauf, den Telefonanruf zu bezahlen und schenkte uns als Dank hin und wieder ein Schokoladenherzchen. Solche Begegnungen rühren mich. Sie zeigen, wie wichtig der persönliche Kontakt mit den Kunden ist und wie sehr dieser geschätzt wird.» **Rita Schilber, Geschäftsführerin kiosk Schönbrunn.**] Eine Kioskmitarbeiterin sieht hinter dem eiligen Passanten immer auch den Menschen. Mit ehrlicher Anteilnahme bereitet sie den Nährboden, auf dem nachhaltige zwischenmenschliche Beziehungen wachsen und gedeihen können.

valora, Valora, Qualität [«Valora tritt gegenüber dem Handel als starker Vertriebspartner auf. Das Unternehmen versteht es, nicht nur unsere Produkte in die Verkaufsregale zu bringen, sondern auch unsere Markenwerte in die Absatzmärkte zu transportieren. Da es immer weniger unabhängige internationale Vertriebsorganisationen gibt, sind wir durchaus interessiert an einer starken Valora. Wir begrüssen deshalb den Willen des Unternehmens, weiter zu wachsen, und hoffen, dass es den Schwerpunkt auf qualitatives Wachstum setzt. Der Fokus sollte unserer Meinung nach auf eher wenigen, dafür guten und starken Marken liegen, die in den Märkten konsequent professionell geführt werden.» **Markus Vogt, Head of Sales International, Ricola AG.**] Der Verkaufschef des führenden Herstellers von Kräuterbombons arbeitet in Österreich, Dänemark und Schweden mit Valora zusammen. Er erlebt Valora als ein sehr internationales und gleichzeitig sehr familiäres Unternehmen.

valora, Valora, Mobilität [«Wenn ich Valora die Eigenschaften einer Person zuordnen müsste, würde ich das Unternehmen, so wie es heute dasteht, als spontan und mobil bezeichnen. Der Zeitpunkt für die Einleitung der Wachstumsstrategie scheint mir richtig. Die internen Prozesse sind soweit angepasst, dass das Wachstum auch operativ getragen werden kann. Das Unternehmen wird im Bereich Retail zweifellos von der weiter

zunehmenden Mobilität der Menschen profitieren und ist mit hoch frequentierten Standorten gut positioniert. Die Lancierung neuer Produkte und Services ist ein guter Ansatz, aber die Innovation darf hier nicht haltmachen.» **Alexander Galbati, Portfolio manager und Analyst.**] Der professionelle Investor beurteilt Valora aus einer strikt objektiven Perspektive. Als typischer Impulskäufer gönnt er sich aber auch hin und wieder eine Kleinigkeit aus dem Valora Sortiment.

valora, Valora, Ideenreichtum [«Ich spüre bei Valora eine Aufbruchstimmung. Das Management hat die Hausaufgaben gemacht, und damit eine solide Basis für die Umsetzung der ambitionierten Wachstumsstrategie geschaffen. Da sind auch einige neue Ideen vorhanden. Press & Books beispielsweise halte ich für ein entwicklungs fähiges Konzept. Im Convenience-Bereich hängen die Trauben (zu) hoch. Mit Blick auf das anorganische Wachstum ist es wichtig, dass Valora sich nicht verzettelt. Es müssten schon Akquisitionen sein, die zum Unternehmen passen.» **Wolfgang Gamma, Redaktor Finanz und Wirtschaft.**] Der auf Wirtschaftsthemen spezialisierte Medienmann verfolgt die Entwicklung von Valora seit rund zehn Jahren. Er anerkennt, dass heute die Voraussetzungen gegeben sind, um eine neue Valora entstehen zu lassen.

valora, Valora, Offenheit [«Wir verzeichnen seit der Einführung von Capri-Sonne in der Schweiz jedes Jahr stetige Wachstumsraten. Der anhaltende Erfolg im Schweizer Markt ist zu einem grossen Teil auf die Vertriebs- und Marketingkompetenz von Valora zurückzuführen. Das Unternehmen verfügt über hervorragende Marktkenntnisse und exzellente Kontakte auf allen Ebenen und zu allen Key Accounts. Unser Schweizer Vertriebspartner ist offen für Neues und flexibel genug, um auf veränderte Markt- und Rahmenbedingungen rasch und zielorientiert zu reagieren. Auch wir verfolgen ambitionierte Wachstumsziele in der Schweiz und sind überzeugt, dass wir diese mit einer starken Valora auch erreichen.» **Peter Böck, Sales Director Europe, Capri-Sonne.**] Der internationale Verkaufsleiter für die fruchtigen Getränkspezialitäten erlebt Valora als sehr menschliches Unternehmen. Er schätzt den offenen, freundlichen und konstruktiven Umgang, der die Zusammenarbeit prägt.

VALORA HOLDING AG

Hofackerstrasse 40
4132 Muttlenz, Schweiz
Fon +41 61 467 20 20
Fax +41 61 467 29 08
www.valora.com
info@valora.com

valora, Valora, Glaubwürdigkeit [«Ich kenne sie seit über 20 Jahren, «meine» Valora, und ich muss sagen: Das Unternehmen ist heute ein verlässlicher Wert. Das Management hat es geschafft, der Gesellschaft ein neues Gesicht zu geben. Was es angekündigt hat, wurde auch umgesetzt. Damit hat es sich einen Vertrauensbonus verdient. Die ambitionierten Wachstumsziele halte ich für realistisch, wenn die richtigen Akquisitionen getätigt werden. Die gesunde finanzielle Basis, die in der Bilanz ersichtlich ist, bildet schon mal eine gute Voraussetzung dazu. Im Jahr 2011 muss im Hinblick auf strategiekonforme Zukäufe etwas passieren. Valora muss Zeichen setzen. Aber ich bin zuversichtlich.» **René Weber, Analyst Bank Vontobel AG.**] Der Finanzexperte mit weit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung in der Analyse von Konsumgüterunternehmen verfolgt und kommentiert aktiv die Geschicke der Valora seit vielen Jahren.

valora, Valora, Persönlichkeit [«Für uns kommt es in allererster Linie auf die Menschen an, mit denen wir es zu tun haben. Bei Valora haben wir kompetente und gescheite Köpfe kennen gelernt, mit denen man auf Augenhöhe diskutieren kann. Versprechungen werden nicht nur gemacht, sondern auch eingelöst. Ich beurteile die Wachstumsstrategie, die sich das Unternehmen vorgenommen hat, grundsätzlich positiv. Die Absicht, in den internationalen Märkten jeweils die gleiche Nische zu besetzen, ist zweifellos ein guter Ansatz. Auch der Transfer der Distributionskompetenz in den Non-Food-Bereich, wie wir ihn mit unseren Produkten erlebt haben, birgt Potenzial. Wir freuen uns darauf, mit Valora weiter zu wachsen.» **Heinz Düring, Präsident des Verwaltungsrates Düring AG.**] Der erfolgreiche Unternehmer hat mit dem Vertrieb des Markenproduktes «Durgol®» durch Valora in Österreich gute Erfahrungen gemacht. Er sieht eine realistische Chance für Valora, dass das Vertriebsmandat auf weitere Märkte in Europa ausgedehnt werden kann.