

# Profil 20 22

ok.  
**valora**

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

#### INHALT

3	CEO-Zitate
4	2021 auf einen Blick
12	Vision
14	Foodvenience
16	Trends
18	Strategie
26	Nachhaltigkeit
28	Digitalisierung
31	Markenportfolio
50	Produktion
54	Valora Stories
58	Kennzahlen
63	Organisation
66	Standorte



---

*«Wir liegen mit dem EBIT von über CHF 30 Mio. genau in der Mitte unserer Guidance.»*

---

*«Unsere Food-venience-Strategie besitzt auch künftig ein hohes Wertschöpfungspotenzial.»*

---

*«Wir brauchen an ÖV-Standorten nicht mehr 100% der Vorkrisen-Frequenz, um auf dasselbe Gewinn-niveau zu gelangen.»*

---

*«Wir konnten den Anteil an Verkaufsstellen mit starkem Food-Fokus wesentlich erweitern.»*

---

*«Wir haben an Tankstellen und in Innenstädten weitere attraktive Standorte erschlossen.»*

---

*«Mit 24/7-Einkaufslösungen dehnen wir Angebotsverfügbarkeit und Convenience weiter aus.»*

---

*«Wir sind bestens gerüstet, um den anstehenden Aufschwung maximal für uns zu nutzen.»*

---

# 2021 auf einen Blick

Coronapandemie:  
Auf dem Weg der Erholung

**30.3** EBIT (+ 116 %)  
Mio. CHF  
– innerhalb der kommunizierten  
Erwartungen

**2 230** Aussenumsatz (– 0 %)  
Mio. CHF  
– Erholung von März bis Oktober mit zunehmendem  
Hebeleffekt auf die Profitabilität

**25.1** Free Cashflow (– 34 %)  
Mio. CHF  
– plus solide Bilanz und hohes Mass  
an finanzieller Stabilität und Flexibilität

**2 724** Verkaufsstellen

**~ 15 000** Mitarbeitende  
im Netzwerk

**~ 730** Backwaren  
Mio. Stück

## Shop around the clock

Foodvenience auch dann, wenn andere Läden zu sind: Neben der kassenlosen avec box haben jetzt auch herkömmliche avec Stores 24/7-Betrieb – am Tag mit Personal, in der Nacht autonom. Zudem steigt Valora mit k kiosk ins Geschäft mit Verkaufsautomaten ein.



## Willkommen Back-Factory

Seit November 2021 ist der Snack-Profi Back-Factory Teil von Valora. Damit gehört Valora neu zu den Top-5 der deutschen Gastro-Unternehmen\*, dringt weiter in die Innenstädte vor und profitiert von Synergien. Darüber hinaus gelangt Valora mit BackWerk dank der neuen Franchise-Partnerschaft mit HMSHost International an die grössten Bahnhöfe der Niederlande.

\* bisher Top-10 gemäss der Zeitschrift foodservice 4/2020



## Umgebaute Verkaufsstellen performen

Die Umsatzentwicklung der bereits umgebauten Verkaufsstellen im Rahmen der gewonnenen SBB-Ausschreibung ist deutlich stärker als jene des übrigen SBB-Portfolios, gerade in der Kategorie Food.



## Mit Vollgas an die Tankstelle

Valora betreibt mit avec ab Januar 2022 auch Moveri Tankstellenshops, verdoppelt damit Netzwerk und Nettoumsatzerlös in diesem Geschäft und stärkt ihre Tankstellenpräsenz in der Deutschschweiz.



## ok.– mit rPET

Neu bietet Valora Mineralwasser, Eistee und Fruchtsaft ihrer Eigenmarke ok.– in gewichtsoptimierten Flaschen mit rPET an. Mit dieser Massnahme spart sie jährlich etwa 200 Tonnen CO<sub>2</sub>.

S	Wasser	S	Gas
1,01	,	0,31	,
1,6		2,1	















## VISION

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

avec

ServiceStore DB



k kiosk

Press **P&B** Books

ok.-

bobfinance



Ditsch



BACK-FACTORY

back  
WERK

# Food- venience\*

*Convenience beim Einkauf und im Sortiment kombiniert mit immer mehr frischem Food – das versteht Valora unter Foodvenience.*

[\* = Food + Convenience]

# Marktumfeld bleibt auch künftig attraktiv

In der Gesellschaft besteht eine grosse Nachfrage nach Foodvenience. Das belegen die substanziellen Wachstumsraten der Convenience-Märkte in der Schweiz und in Deutschland, ebenso wie diejenigen der Valora Gruppe in den Foodvenience-Kategorien Food, Non-Food (ohne Presse, Bücher, Tabak) und Services. Dabei macht Food bei Valora den grössten Anteil am Foodvenience-Aussenumsatz aus.

Zwar hat die Coronapandemie die Kundenentscheidungen und -wahrnehmung massiv beeinflusst, aber Convenience bleibt ein vielversprechendes Segment sowohl im Laden, als vermehrt auch online. Das grösste Potenzial besteht speziell bei jungen, urbanen Kundinnen und Kunden. Dabei spielen Gesundheits- und Qualitätsaspekte eine immer bedeutendere Rolle (Oliver Wyman, 2021). Neben stark frequentierten Lagen in Innenstädten und in der Agglomeration sowie in Einkaufszentren und an Tankstellen eignen sich insbesondere Verkehrsknotenpunkte für das stationäre Foodvenience-Geschäft.

Valora ist überzeugt: Die Zukunftsaussichten für das Foodvenience-Geschäft bleiben attraktiv. Dies auch wenn die behördlichen Restriktionen zur Viruseindämmung temporär zu Nachfragerückgängen in allen Märkten von Valora führen – insbesondere in der Ausser-Haus-Verpflegung sowie an normalerweise hochfrequentierten Standorten des öffentlichen Verkehrs

und in Innenstädten, wo Valora vor der Krise rund zwei Drittel ihrer Umsätze erzielt hatte.

Lockerungen der Restriktionen und die Impfkampagnen im zweiten Krisenjahr wirkten sich vorteilhaft auf die Mobilität der Bevölkerung und damit die Kundenfrequenzen aus. Vor allem der Impferfolg stärkte das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten und stimulierte das Kaufverhalten positiv. So nahm die Erholung des Foodvenience-Geschäfts nach dem harten Lockdown vom Jahresanfang ab März 2021 zunehmend an Fahrt auf und Valora konnte die EBIT-Marge im zweiten Halbjahr 2021 auf 2.4% steigern. Dabei wurde ein erster Aufholeffekt in der Food-Kategorie deutlich. Während der Aussenumsatz der Gruppe zwischen März und Dezember 2021 um +6% wuchs, stieg der Food-Umsatz gar um +18%.

Diese Entwicklungen unterstreichen die Überzeugung von Valora, dass sich der Ausser-Haus-Konsum an Hochfrequenzstandorten nach der Bewältigung der Coronakrise erholen wird, sobald keine tiefgreifenden Restriktionen mehr notwendig sind. Die operative Hebelwirkung wird dabei im Food-Service-Geschäft am stärksten sein, das während der Krise am meisten gelitten hat.

# Trends

*Drei gesellschaftliche Makrotrends bestimmen die Bedürfnisse der Valora Kundinnen und Kunden: Die zunehmende Mobilität, die sich wandelnden Lebensgewohnheiten sowie der rasant wachsende und durch die Coronapandemie beschleunigte Einfluss der Digitalisierung auf alle Lebensbereiche. Als fokussierte Food-venience-Anbieterin richtet Valora ihr gesamtes Geschäft und Angebot konsequent auf diese Trends aus. Valora ist da, wo die Kundinnen und Kunden sind, mit einem Angebot, das diese nachfragen, egal wann.*

Die Coronapandemie hat die Mobilitätsentwicklung allerdings jäh gebremst. So arbeiten und lernen mehr Menschen von zu Hause aus und sind auch in der Freizeit weniger mit den öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs. Die Vorgaben der Regierungen für Homeoffice und Fernunterricht resultieren in einem spürbaren Rückgang der Kundenströme insbesondere an Hochfrequenzlagen des öffentlichen Verkehrs, zum Beispiel an Bahnhöfen. Die Erfahrungen der letzten beiden Jahre zeigen jedoch, dass die Mobilität nach den Massnahmenlockerungen rasch zurückkehrt.

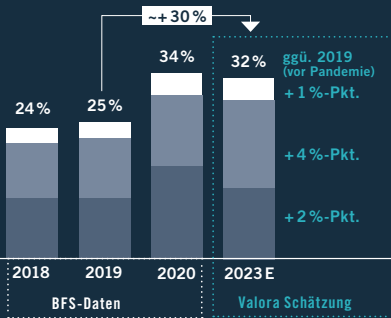
Aber welche Rolle spielt das Homeoffice, wenn die Pandemie vorüber ist? Die Hälfte der Menschen, die vor der Krise im Valora Kernmarkt Schweiz den Zug benutzten, waren Freizeitreisende (Bundesamt für Statistik). Valora geht davon aus, dass sich die Situation in diesem Bereich mit Entspannung der Pandemielage sehr rasch erholen wird. Vielmehr dürfte das Passagiervolumen dank neuer Angebote für Zugreisen in der Freizeit weiter ansteigen. Die Ausbildungsstätten wechseln ebenfalls wieder in den vorwiegend physischen Betrieb zurück, sodass Zugreisen von Lernenden und Studierenden auf das gewohnte Niveau von etwa 12% der Pendelnden steigen sollten.



# Die Auswirkungen von Homeoffice sind beschränkt

Folglich kann der Homeoffice-Trend nur die verbleibenden 38 % der Reisenden erfassen, die vor der Krise mit dem Zug zur Arbeit fuhren. Einem Teil davon ist es aus verschiedenen Gründen gar nicht möglich, Homeoffice zu praktizieren. Hat in der Schweiz 2019 bereits etwa ein Viertel der arbeitenden Bevölkerung ganz oder teilweise von zu Hause gearbeitet, waren es 2020 aufgrund der behördlichen Vorgaben 34 % (Bundesamt für Statistik). Valora rechnet damit, dass sich der Homeoffice-Anteil bis 2023, wenn sich der Arbeitsalltag wieder weitestgehend normalisiert haben dürfte, auf etwa 32 % einpendeln wird. Der Anteil derjenigen, die mehr als die Hälfte der Arbeitszeit zu Hause verbringen, dürfte dabei aber stabil bleiben. Damit gewinnen gleichzeitig Einkaufsgelegenheiten am Wohnort, z.B. in der Agglomeration und in nahegelegenen Einkaufszentren, wo Valora auch über Verkaufsstellen verfügt, an Bedeutung.

## Arbeitnehmende im Homeoffice



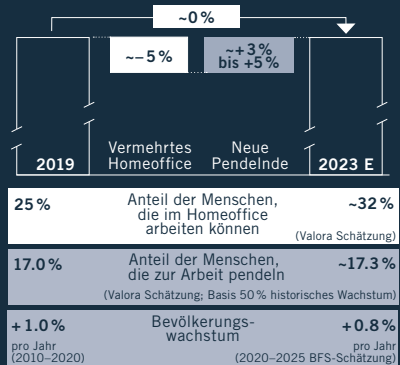
Quelle: Bundesamt für Statistik, BFS; Valora

# Neue Pendlerinnen und Pendler kompensieren den Homeoffice-Trend

Vor der Krise wurde in der Schweiz wöchentlich im Durchschnitt 6.4-mal per Zug gependelt. Auch wenn künftig mehr Menschen das Homeoffice nutzen werden, schätzt Valora, dass die Kundenfrequenz an Verkehrsknotenpunkten mittelfristig nur um etwa -5 % zurückgehen wird. Dieser Rückgang dürfte aber durch das Bevölkerungswachstum und damit einhergehend die Zunahme von ÖV-Passagierzahlen wettgemacht werden. So geht das Bundesamt für Statistik davon aus, dass zwischen 2020 und 2025 jährlich +0.8 % mehr Menschen in der Schweiz wohnen werden (+1.0 % zwischen 2010 und 2020). Ebenso dürfte der Anteil der mit dem Zug zur Arbeit reisenden Bevölkerung bis 2023 um rund +0.3 %-Punkte steigen. Zusätzliche Unterstützung ist vom geplanten Ausbau der öffentlichen Schieneninfrastruktur zu erwarten, der auch dem Abbau des hohen Verkehrsaufkommens auf den Strassen dienlich sein wird.

## Zugpendlerinnen und -pendler

Illustratives Beispiel Schweiz



Quelle: Bundesamt für Statistik, BFS; Valora

# Strategie

## Positionierung

Tagtäglich engagieren sich rund 15 000 Mitarbeitende im Netzwerk von Valora, um den Menschen unterwegs mit einem umfassenden Foodvenience-Angebot das kleine Glück zu bringen – nah, schnell, praktisch und frisch.

Valora verfolgt dabei eine Multiformatstrategie mit zwölf Verkaufsformaten und gut 2 700 Verkaufsstellen an Hochfrequenzlagen in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Luxemburg und den Niederlanden. Dabei setzt sie auf engagierte Unternehmerinnen und Unternehmer als Geschäftsführende ihrer Verkaufsstellen, baut auf starke Eigenmarken, profitiert als eine weltweit führende Produzentin von Laugenbackwaren von einer vertikal integrierten Wertschöpfungskette und bekennt sich zu einer nachhaltigen Unternehmenspolitik.

# Fünf strategische Pfeiler

Um sich ihrer Vision von besten Food- und Convenience-Konzepten zu nähern, hat Valora im Jahr 2019 für die gesamte Gruppe und ihre Divisionen Retail und Food Service die Strategie 2025 festgelegt, die sie konsequent weiterverfolgt. Die Strategie basiert auf fünf Pfeilern:

- Wachstum
- Effizienz
- Innovation
- Leistungsorientierte Kultur
- Nachhaltigkeit

## ● Wachstum

### Ausbau des Verkaufsstellen-Netzwerks

Valora will das Verkaufsstellen-Netzwerk weiter ausbauen. Dabei stehen im Retail-Bereich die Convenience-Formate wie *avec* und *ServiceStore DB* im Fokus. Aber auch *k* kiosk und *cigo* haben weiterhin Wachstumspotenzial. Im Food-Service-Geschäft heisst der Wachstumstreiber *BackWerk* mit neuen Standorten vermehrt auch in den Niederlanden sowie mit *Shop-in-Shop-Auftritten (Clip-ins)*. Für die weiteren Formate ist von einem selektiven Ausbau auszugehen. Möglich sind auch das *Foodvenience*-Kerngeschäft ergänzende Akquisitionen.

### Steigerung der Angebotsattraktivität

Bei der Optimierung des bestehenden Sortiments kommt dem Ausbau der margenkräftigeren Food-Kategorie, insbesondere von Frischeprodukten, grosse Bedeutung zu. Dabei werden regionale, vegetarische und vegane oder auch *fair* gehandelte und *Bio*-Angebote immer wichtiger. Zusätzlich will Valora ihre Palette an digitalen Services und anderen Dienstleistungen weiter ausbauen. *Tabak* bleibt ein wichtiger Frequenz- und Gewinnstreiber, wobei alternative Produkte interessante Chancen bieten.

### Stärkere Position als Promotionsplattform

Neben der Weiterentwicklung der eigenen Produktsortimente will Valora ihre Position als bevorzugte Vermarktungsplattform weiter festigen. Dank des unmittelbaren Kundenkontakts in den Valora Formaten können Partnerfirmen ihre Produkte präsentieren und deren Markenwert stärken. Im Mittelpunkt stehen dabei Promotionen für Produkte wie *Food*, *Tabakwaren* und *Presseartikel*.

### Ausbau der Marktposition mit Laugenprodukten

Im B2B-Geschäft will Valora von der integrierten Wertschöpfungskette in der Produktion von *Laugenbackwaren* weiter profitieren und ihre starke Marktposition ausbauen. Im Zentrum stehen für die *Division Food Service* vor allem die beiden weltweit grössten *Laugen-Märkte* *Deutschland* und *USA*.

## ● Effizienz

### Stärkung der vertikalen Integration

Dank Valora Eigenmarken wie ok.– und Caffè Spettacolo sowie der hauseigenen Produktion von Laugenbackwaren liegt in der vertikalen Integration ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Valora will diese Stärke künftig noch mehr ausspielen und den Anteil der Eigenmarken am Gesamtmix erhöhen. Dabei strebt sie bei der Vermarktung eine noch stärkere Marktposition an.

### Mehr Effizienz für eine bessere Profitabilität

Um die Nachhaltigkeit ihres Geschäftsmodells sicherzustellen, ist für Valora neben Wachstum auch die Profitabilität essenziell. Prozesse werden durch Automatisierung, Retail Analytics und effiziente Arbeitsabläufe verbessert. Die verstärkte Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe erlaubt den Knowhow-Transfer über die verschiedenen Länder, Formate und Themen hinweg.

## ● Innovation

### Neue Food- und Technologie-Konzepte

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist Valora bestrebt, über Innovationen neue Ertragsquellen zu erschliessen. Ziel ist es, frische Food- und weitere neue Konzepte und Produkte zu lancieren. Neue Technologien sollen auch eingesetzt werden, um softwarebasierte Lösungen für Kundinnen und Kunden, den Betrieb und die eigene Organisation zu entwickeln. Dabei will Valora den Kundinnen und Kunden nicht nur bei den Produkten, sondern auch beim Einkaufserlebnis Convenience bieten. Solche Innovationsbestrebungen erfordern neben Mut vor allem Schnelligkeit und Agilität. Valora setzt hierfür auf interne Expertise und baut die eigenen Kompetenzen in der Food- und Tech-Entwicklung weiter aus. Sie ist aber auch offen für Innovation seitens der Industriepartner, bietet diesen mit ihrem Verkaufsstellen-Netzwerk eine Plattform und will sich gemeinsam mit ihnen als Vorreiterin für neue Modelle im Foodvenience-Markt positionieren.

## ● Leistungsorientierte Kultur

### Mehr Unternehmertum, Kundenfokus und Arbeitgeber-Attraktivität

Um ihre Strategie umsetzen zu können, ist Valora auf unternehmerisch handelnde Betreiberinnen und Betreiber sowie motivierte Mitarbeitende angewiesen. Dabei soll das Agentur- oder Franchisemodell weiter ausgebaut werden. Den Mitarbeitenden will Valora ein offenes, dynamisches Arbeitsumfeld bieten, in dem diese sich kontinuierlich weiterentwickeln können. Ziel ist es, die Mitarbeitenden gemäss ihren Stärken einzusetzen, Talente zu fördern und sie zu befähigen, Initiative zu ergreifen und Ideen tatkräftig umzusetzen. Künftige Mitarbeitende sollen nicht nur über das nötige Fachwissen verfügen, sondern auch zur Kultur von Valora passen. Auf diese Weise wird Valora ihre Attraktivität als Arbeitgeberin nachhaltig stärken.

## ● Nachhaltigkeit

### Für Mensch und Umwelt

Die Stakeholder erwarten, dass Valora als verantwortungsbewusstes Unternehmen ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet und sich dafür einsetzt, die Erderwärmung auf 1.5 °C zu beschränken. Entsprechend verfügt Valora im Rahmen ihres ESG-Engagements auch über einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz basierend auf den drei Handlungsfeldern People, Planet und Products. Das Unternehmen will mit seinen Ressourcen umsichtig umgehen. Priorität haben faire Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden im Netzwerk. Valora will den Mitarbeitenden Perspektiven bieten und ein attraktiver Arbeitsplatz für alle werden. Zudem macht sich Valora auf den Weg, bis 2050 klimaneutral zu werden. Dafür setzt Valora Massnahmen zur Vermeidung von Food Waste, zur Reduktion des Energieverbrauchs und zum Klimaschutz um. Schliesslich will sie umweltschonende und faire Produkte sowie gesunde Alternativen bieten und ein Augenmerk auf nachhaltige Verpackungen legen.

# Operative Finanzziele

Die Valora Gruppe hatte sich 2019 mit der neuen Unternehmensstrategie auf Basis der Ergebnisse 2018 langfristige operative Ziele bis ins Jahr 2025 gesetzt:

- Aussenumsatz:  
im Durchschnitt  
+2–3 % pro Jahr
- Bruttogewinnmarge:  
im Durchschnitt  
+0.5 %-Punkte pro Jahr
- EBIT-Marge:  
im Durchschnitt  
+0.2 %-Punkte pro Jahr
- Gewinn je Aktie:  
im Durchschnitt  
+7 % pro Jahr

Diese Ziele bleiben gültig. Valora geht aber gleichwohl davon aus, dass die im Februar bzw. März 2020 eingetretene Coronakrise dazu führen wird, dass die Ziele 18 bis 24 Monate später erreicht werden als ursprünglich geplant.

Mit den fortschreitenden Impfkampagnen der Regierungen und den damit verbundenen Lockerungen entspannte sich die Pandemielage ab März 2021 zusehends. Das führte dazu, dass sich die Performance der operativen Einheiten von Valora im Oktober 2021 bereits nahe am Vorkrisenniveau bewegte. Mit der Omikron-Welle war das Geschäft von Valora Ende 2021 sowie Anfang 2022 zwar erneut von Restriktionen beeinträchtigt. Mit Blick auf die künftige Geschäftsentwicklung geht Valora aber davon aus, dass sich die zwischen März und Oktober 2021 erlebte rasche Erholung mit Aufhebung der wesentlichen Einschränkungen fortsetzen wird.

Aufgrund der Ergebnisse für 2021 und der Aussicht auf eine weitere Erholung erwartet Valora für das Jahr 2022 weiterhin ein EBIT von CHF 70 Mio. (+/- ~10%). Dies impliziert eine Rückkehr auf Vorkrisenniveau während dem zweiten Halbjahr 2022.







# Nachhaltigkeit

*Valora übernimmt Verantwortung entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette und setzt auf einen umfassenden Nachhaltigkeitsansatz basierend auf den drei Handlungsfeldern People, Planet, Products. Dabei macht sich Valora auf den Weg Richtung Klimaneutralität bis 2050.*

Die Valora Gruppe legte in ihrem Nachhaltigkeitsengagement 2021 ein besonderes Augenmerk auf Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildung und finanzielle Unterstützung. So stockte sie die Löhne bei Kurzarbeit auf und entlastete die Betreiberpartnerinnen und -partner bei pandemiebedingten Liquiditätsengpässen. Zudem bildete Valora im Rahmen der dualen Berufsausbildung und Hochschule 50 Fachkräfte aus und erweiterte das Schulungs- und Weiterbildungsangebot: Allein über die neue gruppenweite E-Learning-Plattform Valora Academy wurden rund 21 000 Kurse durchgeführt.

Mit neuen veganen und biologisch hergestellten Produkten investierte Valora 2021 weiter in ein attraktives nachhaltiges Angebot. Gleichzeitig trieb sie Innovationen wie den Leihschirm voran, der bei k kiosk, Press & Books und avec in der Schweiz ausgeliehen und zurück-

gegeben werden kann. Im Kampf gegen Food Waste konnte Valora durch die Partnerschaft mit Too Good To Go rund 169 000 Essensportionen preisreduziert abgeben – etwa 19 000 mehr als im Vorjahr. Weitere Erfolge beim Klimaschutz erreichte das Unternehmen bei den Verpackungen: Die Umstellung auf gewichtsoptimierte Flaschen mit rezykliertem PET (rPET) bei Mineralwasser, Eistee und Fruchtsaft der Eigenmarke ok.– spart jährlich etwa 200 Tonnen CO<sub>2</sub>.

## 100 % erneuerbarer Strom – gruppenweit

Gemeinsam mit den Lieferfirmen sowie Partnerinnen und Partnern will die Valora Gruppe ihren Beitrag leisten, um die Erderwärmung auf 1.5 °C zu beschränken. Sie macht sich deshalb auf den Weg Richtung Klimaneutralität bis ins Jahr 2050. Dazu gehört, dass Valora den CO<sub>2</sub>-Ausstoss in Scope 1 und 2 bis 2025 halbieren will. Ein Meilenstein wird dabei die gruppenweite Umstellung auf 100 % erneuerbaren Strom im Laufe des Jahres 2022 sein. Damit wird sie ihre Emissionen in Scope 2 bereits signifikant reduzieren.



# Digitalisierung

*Convenience bezieht sich bei Valora nicht nur aufs Sortiment, sondern auf das gesamte Einkaufserlebnis.*

*Deshalb arbeitet Valora an modernen Digitallösungen entlang der Stossrichtungen Autonomous Stores, Loyalty & Payment, E-Commerce & Delivery und Process Improvement. Ziel ist es, das Einkaufen der Kundinnen und Kunden noch praktischer, schneller und flexibler zu gestalten.*

Die chancenreichste Folge der Coronapandemie dürfte der enorme Anstieg beim Online-Lebensmitteleinkauf und anderen virtuellen Aktivitäten sein. Konsumentinnen und Konsumenten haben in der Krise vermehrt digitale und berührungsarme Möglichkeiten genutzt: Sie lassen Einkäufe, Snacks und Mahlzeiten nach Hause liefern und nutzen im Laden Self-Checkout. Viele von ihnen gehen davon aus, diese Gewohnheiten über die Krise hinaus beizubehalten (McKinsey, 2020).

Es ist der Anspruch von Valora, die Möglichkeiten, welche die Digitalisierung bietet, zu beobachten, weiterzuentwickeln und zu testen. Darüber hinaus will Valora Trends antizipieren

und den digitalen Wandel mit innovativen Konzepten aktiv mitgestalten.

## Autonomous Stores

Valora war im April 2019 das erste Unternehmen in der Schweiz, das mit der avec box einen kassenlosen autonomen Convenience Store lanciert hat. Valora ist überzeugt, dass solche Self-Checkout-Lösungen Zukunft haben, weil sie dem Bedürfnis der Kundinnen und Kunden nach Autonomie beim Einkaufen entsprechen. Zutritt, Einkauf und Bezahlung erfolgen über die avec 24/7-App. Derzeit betreibt Valora an drei Standorten in der Schweiz eine avec box und testet dabei mit einer kleineren, in Holz gehaltenen Version Standorte, die über kein weiteres Convenience-Angebot verfügen. Auf Basis der avec 24/7-App hat Valora weitere Formen des Self-Checkouts entwickelt. So wurden 2021 an vier Standorten in der Schweiz avec 24/7-Stores eröffnet, die als Hybridmodell funktionieren. Während von Montag bis Samstag tagsüber weiterhin Personal im Store anwesend ist, funktioniert dieser in der Nacht und am Sonntag autonom über die avec 24/7-App. Hier besteht grosses Potenzial für den weiteren Rollout, da insbesondere bestehende avec Stores nur mit der entsprechenden Technik ausgerüstet und in die avec 24/7-App integriert werden müssen.

In nächster Zeit arbeitet das Team an der Skalierung dieser Lösungen.



Zudem beabsichtigt Valora, die Autonomous-Store-Initiative auch in Form kleinerer Formate voranzutreiben wie beispielsweise mit dem Smart Fridge avec mini.

Diese auf der avec 24/7-App basierenden Lösungen bringen nicht nur mehr Convenience ins Kundenerlebnis, sondern sie bieten Valora gleichzeitig die Möglichkeit, die Verfügbarkeit ihres stationären Foodvenience-Angebots analog dem Online-Handel über die gewohnten Öffnungszeiten hinaus zu erweitern. Vor diesem Hintergrund werden bis Ende 2022 auch rund 300 k kiosk Vending Machines in der Schweiz platziert.

## Loyalty & Payment

Treue soll bei Valora belohnt werden. Darum setzt Valora ihre Kundenbindungsprogramme konsequent fort und transferiert die traditionelle physische Kundenkarte ihrer Formate laufend aufs Smartphone. Dank der Apps können Kundinnen und Kunden von personalisierten Angeboten in Kombination mit Coupons, Sammelpässen und weiteren Prämiensystemen profitieren. Vervollständigt wird die digitale Brand Experience durch Produktübersicht, Storefinder oder Vorbestellfunktionen. Von der zunehmenden Personalisierung profitieren auch die Lieferantinnen und Industriepartner: Sie können gezielt Aufmerksamkeit für ihre Produkte schaffen und den Streuverlust ihrer Marketingaktivitäten verringern. Nach den bereits im Markt etablierten Apps von k kiosk und Caffè Spettacolo kam im Juni 2021 neu ein Loyalty-Programm für die Kundinnen und Kunden von Brezelkönig hinzu. Der Datenschutz ist Valora sehr wichtig. Sämtliche personenbezogenen Daten werden nur im Einklang mit den datenschutzrechtlichen Vorgaben verarbeitet.





### E-Commerce & Delivery

Die Coronapandemie hat vor allem bei Lieferdiensten für einen veritablen Boom gesorgt, weil die Menschen häufiger zu Hause kochten oder sich das Essen gleich fertig liefern liessen. Valora hat bereits mitten im ersten Lockdown die Pilotversion des Lieferdienstes [www.avecnow.ch](http://www.avecnow.ch) eingeführt. Mittlerweile bedient dieser seine Kundinnen und Kunden in der Stadt Zürich in nur 30 Minuten und per E-Bike. Das Convenience-Sortiment ist ausgerichtet auf kleinere Einkäufe zwischendurch, also auf Dinge, die einem gerade noch fehlen oder auf die man plötzlich Lust hat.

Ebenfalls eine Erweiterung um einen zusätzlichen Verkaufskanal und eine ergänzende Promotionsplattform stellt der im April 2021 lancierte

Tabak-Onlineshop von kiosk dar. Valora unterstreicht damit nicht nur ihre Kompetenz im Bereich Tabak, sondern trägt auch der wachsenden Beliebtheit von Online-Tabakkäufen Rechnung. Die Auswahl umfasst über 1 000 Produkte wie Zigaretten, Zigarren oder Alternative Nikotinprodukte. Sie treffen am Tag nach der Bestellung per Post bei den Kundinnen und Kunden ein.

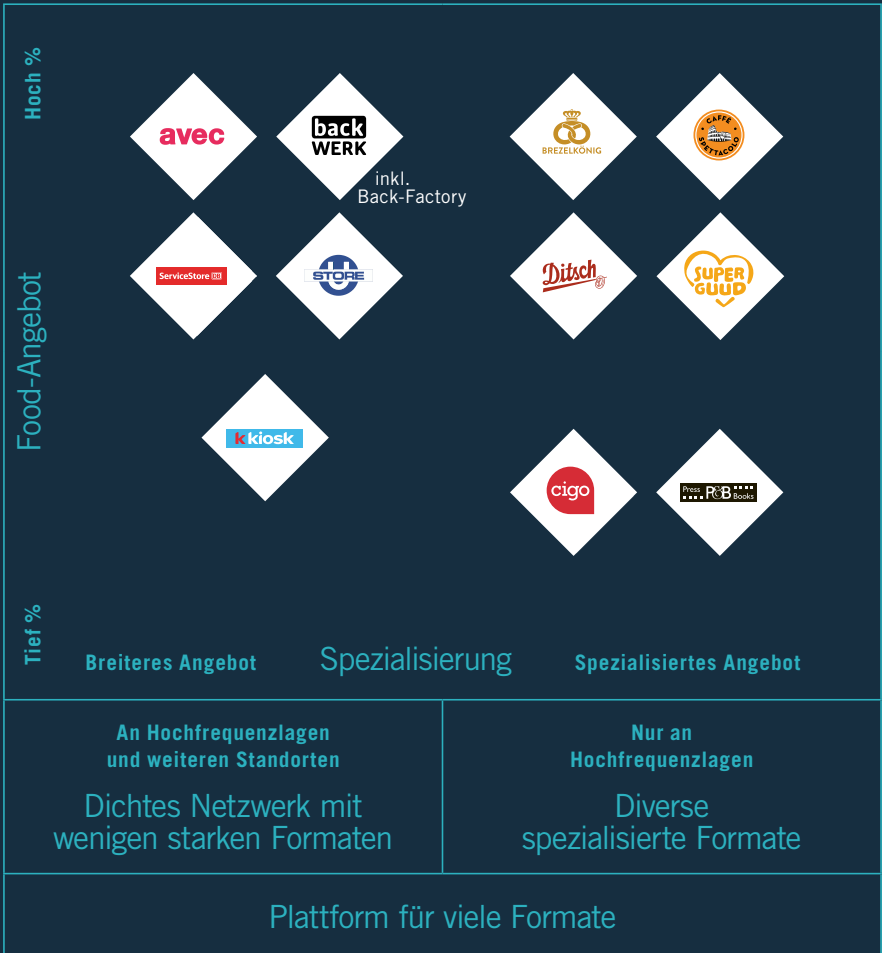
### Process Improvement

Um die Nachhaltigkeit ihres Geschäftsmodells sicherzustellen, ist für Valora Profitabilität essenziell. Prozesse werden zunehmend durch Automatisierung, Retail Analytics und effiziente Arbeitsabläufe verbessert. Eine tragende Rolle spielt das Team Process Improvement, welches über Länder, Themen und Formate hinweg unterstützt. Wichtige Fortschritte wurden hier beim Cockpit für Warenabschriften, beim Rekrutierungsprozess, bei der Personaleinsatzplanung, der Warenanlieferung in der Nacht sowie hinsichtlich sprachgesteuerter Business Intelligence erzielt.

# Verkaufsformate

Um den Kundennutzen zu maximieren, verfolgt Valora einen Multi-formatansatz mit auf die jeweilige Verkaufsfläche und Kundenfrequenzen zugeschnittenen Konzepten. Im Angebot weisen die etablierten Formate unterschiedlich hohe Food-Anteile und Spezialisierungsgrade auf.

## MULTIFORMATANSATZ





### «Gönn dir was»

Marktführerschaft im Kioskgeschäft mit den Kernsortimenten Tabak, Lotto, Snacks und Presse. Wachsender Food-, Frische- und Getränkeanteil sowie vielseitiges Angebot an digitalen Services.

k kiosk ist der persönliche Garant für Sofortgenuss in greifbarer Nähe, der schnell und unkompliziert für kleine Alltagsfreuden sorgt. Als Marktführer im Kioskge-

schäft überzeugt k kiosk durch kompakte Übersichtlichkeit, effiziente Prozessabwicklung und lange Öffnungszeiten. Dank der k kiosk App profitieren Kundinnen und Kunden zudem von einem digitalen Loyalty-Programm.

Mit rund 300 neuen k kiosk Vending Machines, die bis Ende 2022 in der Schweiz platziert werden, baut Valora die zeitliche Verfügbarkeit ihres Foodvenience-Angebots weiter aus.

Der Grundstein für k kiosk wurde 1934 mit der Gründung der Kiosk AG gelegt. Diese wurde in den 1990er-Jahren zusammen mit der Schmidt-Agence von der Merkur AG, der späteren Valora





Gruppe, übernommen. 2004 erhielten die Kioske unter der Marke k kiosk einen neuen Auftritt. Derzeit werden die k kiosk Verkaufsstellen an den SBB-Standorten mit einem neuen Shopkonzept mit noch mehr Food komplett modernisiert. In Deutschland wurden 2021 die ersten Tankstellenshops unter der Marke k kiosk eröffnet.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
Eigenstellen, Agenturen, Franchise

Schweiz	850
Deutschland	200
Luxemburg	67



## «Handmade with Love»

Modernes Convenience-Format für Hochfrequenzlagen wie Bahnhöfe oder Tankstellen mit grossem Food- und Frischeangebot sowie regionalen Produkten.

Die avec Stores erweitern das Angebot an Hochfrequenzstandorten wie Bahnhöfen und Tankstellen. Mit dem umfassenden Sortiment bietet das Convenience-Format

an 365 Tagen im Jahr von früh bis spät und an einzelnen Standorten auch rund um die Uhr frische Produkte zum Sofortverzehr. Das Angebot wird den Kundenbedürfnissen je nach Tageszeit angepasst. An Standorten mit kleinerer Fläche betreibt Valora den avec express.

Zusätzliche Convenience bieten die autonome, kassenlose avec box sowie mehrere avec 24/7-Stores. Letztere werden tagsüber mit Personal und in der Nacht und am Sonntag autonom betrieben. Sie ermöglichen den Kundinnen und Kunden ein bequemes und auf ihr Tempo ausgerichtetes Einkaufserlebnis – auch ausserhalb der regulären Geschäftszeiten.



Valora beabsichtigt, die Autonomous-Store-Initiative auch in Form kleinerer Formate voranzutreiben wie beispielsweise mit dem Smart Fridge avec mini.

Dank [www.avecnow.ch](http://www.avecnow.ch), dem Online-Store von avec, werden Bestellungen in der Stadt Zürich innerhalb von 30 Minuten auch nach Hause geliefert.

avec geht auf ein Jointventure der Migros, SBB und Valora im Jahr 2000 zurück. 2005 übernahm Valora einen Teil der Stores. Brand und Shopkonzept wurden 2018 komplett überarbeitet. Infolge von Umwandlungen von kiosk Verkaufsstellen an SBB-Standorten, der Zusammenarbeit mit der Tankstellenbetreiberin

Moveri und weiteren neuen Flächen wird avec bis Ende 2022 mit rund 300 Stores zu den grössten Convenience-Formaten der Schweiz gehören.

Anzahl Verkaufsstellen  
Eigenstellen, Agenturen, Franchise

Schweiz  
Deutschland

177  
3



## «Lesen & Erleben»

Marktführer im deutschen Bahnhofsbuchhandel mit breitem Presse- und ausgewähltem Buchangebot sowie bedarfsgerechten Dienstleistungen. Webshop mit Abholservice in Verkaufsstellen.

Press & Books ist Anziehungspunkt für Informationen und Geschichten, die Wort- und Alltagsreisende ebenso wie vielseitig Interessierte auf ihrem Weg begleiten. Die Verkaufsstellen von Press & Books sind 365 Tage im Jahr von früh bis spät geöffnet.

Das Angebot umfasst neben Büchern rund 11 000 Zeitungen und Zeitschriften aus über 30 Ländern in 21 Sprachen. Im Webshop inklusive Abholservice in zahlreichen direkt am Weg liegenden Valora Verkaufsstellen bietet Press & Books über eine Million Bücher und Produkte

wie Hörbücher, e-Books, Kalender, Filme und Spiele.

2009 eröffnete Valora in der Schweiz die ersten Verkaufsstellen nach diesem selbst entwickelten Konzept. Ein Jahr später folgten die ersten Standorte in Deutschland. Heute ist Press & Books Marktführer im deutschen Bahnhofsbuchhandel, nachdem Valora mit dem Kauf der Fa. Stilke GmbH im Jahr 1997 in diesem Segment tätig wurde.

Anzahl Verkaufsstellen  
Eigenstellen, Agenturen

Schweiz	22
Deutschland	154
Luxemburg	5
Österreich	9



cigo

## «Mein Moment»

Spezialgeschäft für Tabak ergänzt um Presse und weitere bedarfsge- rechte Dienstleistungen.

Im Bereich Tabakwaren ist cigo der Spe- zialist. cigo erlaubt es freiheitsliebenden Gewohnheitsmenschen jeden Tag, stress- freie Momente und selbstbestimmten Ge- nuss in einer zwanglosen Atmosphäre zu erleben. Die Stores befinden sich haupt- sächlich in Einkaufszentren oder in Vor- kassenbereichen des Lebensmitteleinzel- handels.

Neben den gängigen Zigarettenmar- ken führt cigo Zigarren, Zigarillos, Rari- täten und Raucherbedarf. Zum Sortiment gehören auch alternative Tabakprodukte wie E-Zigaretten, Tabak-Erhitzer oder Kau- tabak. Ergänzend wird den Kundinnen und Kunden ein breites Angebot an Presse- erzeugnissen und ein branchenübliches

Randsortiment geboten. Verschiedene Stores verfügen zudem über Service- Punkte für Lotto oder Postdienstlei- stungen.

Die Marke cigo hat Valora mit dem Kauf von Convenience Concept im Jahr 2012 erworben und seither kontinuierlich weiterentwickelt.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
(inklusive Subformate)  
Eigenstellen, Franchise

Deutschland

395



«Für sofort. Für später. Für mich.»

Convenience-Format an Standorten der Deutschen Bahn für den Alltagsbedarf von Pendelnden.

Mit dem Betrieb von ServiceStore DB passt sich Valora dem wachsenden Marktsegment und der steigenden Nachfrage nach einem spontanen und bequemen Einkauf von Produkten zum sofortigen Verzehr an. Dabei ermöglichen die Standorte an kleineren und mittleren Bahnhöfen der Deutschen Bahn lange, flexible Ladenöffnungszeiten. Das klassische Convenience-Angebot des ServiceStore DB richtet sich an Pendelnde, Reisende, Studierende, Schülerinnen und Anwohner.

Die Convenience Stores halten ein umfangreiches Angebot an offenfrischen Backwaren, belegten Brötchen und klei-

nen Snacks bereit. Dazu bieten die Filialen Kaffeespezialitäten, gekühlte Getränke, Süßwaren, Tabakwaren, Presseerzeugnisse und weitere Service-Dienstleistungen wie den Verkauf von Fahrkarten.

ServiceStore DB ist eine Marke und ein Konzept der Deutschen Bahn. Valora ist seit 2012 Betreiberpartnerin. In Ahrensburg bei Hamburg wurde 2021 der erste 24/7 ServiceStore eröffnet, der rund um die Uhr autonom betrieben wird.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
Franchise

Deutschland

104



## «Proviant für unterwegs»

Klassischer Convenience Store an U-Bahn- und frequenzstarken Bus-Stationen in Deutschland.

Das Angebot des in Kooperation mit der Hamburger Hochbahn entwickelten Konzepts richtet sich an Pendelnde, Reisende, Studierende, Schülerinnen sowie Anwohner. Es umfasst frische Snacks, Backwaren und Heissgetränke zum Mitnehmen sowie Erfrischungsgetränke, Presseerzeugnisse, Tabakwaren, Eis, Dienstleistungen und Fahrkarten.

U-Store wurde 2003 lanciert. Mit Übernahme der Lekkerland-Tochter Convenience Concept ist das Format seit 2012 Teil der Valora Gruppe.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
Franchise

Deutschland

25



## «Frisch & lecker»

Deutschlands grösster Backgastronom mit einem breiten und flexiblen Snacking-Sortiment und immer mehr Frische.

BackWerk ist der Erfinder der Selbstbedienungsbäckerei und entwickelt sich seitdem konsequent und erfolgreich zu einem modernen Backgastronomie-Konzept weiter. Mit seinen vielseitigen Snack- und Verpflegungsangeboten ist BackWerk in diesem Bereich europäischer Marktführer.

Das Sortiment wird regional und saisonal stets den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden angepasst und in den BackWerken laufend frisch produziert. Es umfasst belegte Brötchen, heisse Snacks, süsses Gebäck und Backwaren. In immer mehr BackWerken ergänzen eine Saftbar mit frisch gemachten Smoothies und Fruchtsäften sowie eine Suppentheke das Angebot.

Zahlreiche unabhängige Tests und Studien bestätigen die hohe Qualität und grosse Vielfalt der Produkte: Mehrfach wurde der Backgastronom von seinen Gästen zum besten Händler in der Kategorie Brot und Backwaren und 2018





zum Kundenliebling gewählt. Das erste BackWerk eröffnete 2001. 2017 wurde das Unternehmen Teil der Valora Gruppe. Durch die Übernahme des deutschen Snack-Profis Back-Factory und dessen rund 80 Verkaufsstellen im November 2021 gehört Valora gemessen am Vorkrisen-Niveau zu den Top-5 der deutschen Gastronomie-Unternehmen bzw. -systeme (bisher Top-10 gemäss der Zeitschrift foodservice 4/2020).

Back-Factory soll über die Zeit in BackWerk überführt werden. BackWerk funktioniert auch als Clip-in in anderen Valora Formaten und an Drittstandorten.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
(inkl. Back-Factory)  
Mehrheitlich Franchise

Schweiz	1
Deutschland	365
Österreich	24
Niederlande	37



## «Brezelbäcker seit 1919»

Experte für leckeres Laugen-  
gebäck und weitere Snacks an  
hochfrequentierten Standorten  
in Deutschland.

Das Backhandwerk hat bei Ditsch lange  
Tradition: Seit der Gründung im Jahre  
1919 begeistert Ditsch die Kundinnen und  
Kunden mit Laugenbackwaren. Den Duft  
von warmen Ditsch Brezeln riecht man an  
Bahnhöfen und weiteren hochfrequen-  
tierten Standorten in Deutschland schon  
von Weitem.

Die Shops bieten neben der Brezel  
als Klassiker weitere Laugenspezialitäten,  
Pizza-Snacks und Croissants für den gros-  
sen und kleinen Hunger sowie heiße und  
kalte Getränke. Dabei lässt sich Ditsch  
immer wieder neue Variationen und saiso-

nale Produkte einfallen. Die Laugenback-  
waren werden in Deutschland in den eige-  
nen Produktionsbetrieben hergestellt und  
werden vor Ort in den Shops frisch aufge-  
backen.

Die Brezelbäckerei Ditsch ist seit  
2012 Teil der Valora Gruppe.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
Agenturen

Deutschland

192



## «Vom Feinsten»

Verkauf von hochwertigen Laugenprodukten wie Brezeln, Baguettes, Croissants, Hot Dogs oder ausgewählte Sandwichkreationen für den Snack zwischendurch.

Der Brezelspezialist setzt höchste Massstäbe in Sachen Frische und Qualität. Die Laugengebäcke werden in Emmenbrücke bei Luzern mit Schweizer Zutaten von Hand hergestellt und anschliessend in den Brezelkönig Shops frisch aufgebacken und zu köstlichen Sandwiches und Hot Dogs verfeinert. Dank der neuen Brezelkönig App profitieren Kundinnen und Kunden zudem von einem digitalen Loyalty-Programm.

Brezelkönig geht auf den «Brezeli-Beck» zurück, der 1985 in Zürich die erste Verkaufsstelle eröffnete. 2000 wurde das mittlerweile Brezelkönig benannte Unternehmen von der Brezelbäckerei Ditsch gekauft, die 2012 von der Valora Gruppe übernommen wurde.

Anzahl Verkaufsstellen  
Agenturen

Schweiz  
Österreich

56  
3



«dal 1999»

Kaffeebarkonzept mit italienischem Flair an eigenen Standorten sowie integriertes Kaffeemodulkonzept für weitere Valora Formate.

Das Format wurde 1999 von Valora ins Leben gerufen und 2016 einem grundlegenden Marken-Relaunch unterzogen.

Caffè Spettacolo ist die grösste italienische Kaffeebarkette der Schweiz. Sie kombiniert exklusive Röstungen mit Barista-Handwerk und italienischer Lebensfreude.

In die einzigartigen Röstungen kommen nur die qualitativ hochwertigsten Fair-trade- und Bio-Kaffeebohnen. Ergänzend zum Kaffeegenuss überzeugt ein ausgewähltes Angebot an Cornetti, warmen Focacce und süssen Backwaren. Dank über 600 Kaffee-Stationen ist der Kaffee von Caffè Spettacolo auch bei kiosk, Press & Books und avec erhältlich.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
Eigenstellen

Schweiz  
Luxemburg

30  
2



## «*Superlicious Food & Drinks*»

Kleines, trendsetzendes Snacking-Konzept. Das etwas andere Valora Format für die urbanen, experimentierfreudigen Pendelnden.

Im Angebot stehen qualitativ hochwertige Snacks zu fairen Preisen. Ganz nach dem Motto «Superlicious Food & Drinks... made with love... always» vereint SuperGuud genussvolle Verpflegung und gute Laune.

Die drei Verkaufsstellen von SuperGuud an den Bahnhöfen von Zürich und Basel sind jung, frech und trendig sowie eine Oase des freudvollen Genusses. Ein immer frisches Sortiment an Sandwiches, Salaten, Hot Dogs sowie Heiss- und Kaltgetränken lädt zur herzhaften Verpflegung ein.

SuperGuud gehört seit Februar 2019 zur Valora Gruppe, nachdem das Format von der fangene GmbH übernommen wurde.

---

Anzahl Verkaufsstellen  
Eigenstellen







Schweiz




3

~ 2 700 Verkaufsstellen  
 ~ 1 / 4 Eigenstellen  
 ~ 3 / 4 Agenturen & Franchise

## VERKAUFSSTELLEN-NETZWERK

31.12.2021

		 Schweiz	 Deutschland
	Format		
RETAIL	 k kiosk	850	200
	 avec	177	3
	 Press & Books	22	154
	 cigo		395
	 ServiceStore DB		104
	 U-Store		25
FOOD SERVICE	 BackWerk inkl. Back-Factory	1	365
	 Ditsch		192
	 Brezelkönig	56	
	 Caffè Spettacolo	30	
	 SuperGuud	3	
<b>TOTAL</b>		<b>1 139</b>	<b>1 438</b>

 Luxemburg	 Österreich	 Niederlande	TOTAL
67			1 117
			180
5	9		190
			395
			104
			25
	24	37	427
			192
	3		59
2			32
			3
74	36	37	2 724

# Eigenmarken

Valora sieht in der vertikalen Integration einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, um im aufstrebenden Foodvenience-Markt erfolgreich zu sein. Grosse Bedeutung kommt dabei den Eigenmarken zu. Sie sind nicht nur Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz, sondern steigern auch die interne Wertschöpfung und das Gewinnpotenzial.



## «It's ok.–»

Die Valora Eigenmarke mit bestem Preis-Leistungsverhältnis ist die trendige Begleiterin junger, mobiler Menschen und steht für einen dynamischen, urbanen Lebensstil.

ok.– Produkte zeichnen sich durch gute Produktqualität zu fairen Preisen aus und überzeugen mit ihrem modernen Verpackungsdesign. Das Sortiment umfasst Getränke, Snacks und Non-Food-Artikel wie Regenschirme und ist bei k kiosk, cigo, Press & Books, avec, U-Store,

ServiceStore DB und teils bei BackWerk erhältlich. Die Eigenmarke schafft durch die exklusive Distribution in den Valora Verkaufsstellen ein wichtiges Differenzierungsmerkmal.

Ihren ersten Auftritt feierte die Eigenmarke 2009 mit dem ok.– energy drink classic, dem immer noch beliebtesten Produkt. Heute umfasst das Sortiment rund 60 Food- und Non-Food-Artikel des täglichen Bedarfs.



# bob Finance



## «Finanzielle Flexibilität für Konsumentinnen und Konsumenten»

Der bankenunabhängige Finanzdienstleister bietet praktische, konsequent auf moderne und digitale Bedürfnisse ausgerichtete Finanzdienstleistungen zu fairen Konditionen.

bob Finance ist eine Zweigniederlassung der Valora Schweiz AG und verbindet Zuverlässigkeit mit modernem technischem Komfort, um den Kundinnen und Kunden das Leben zu vereinfachen. Das engagierte bob Team, bestehend aus Finanz- und Technologieprofis, entwickelt

laufend innovative und einfache Möglichkeiten, damit seine Kundinnen und Kunden bequem bezahlen und finanziell flexibel bleiben können. Zum Portfolio gehören neben den Privatkredit-Angeboten bob credit und PostFinance Privatkredit mehrere Finanzierungslösungen für den Handel: Kundinnen und Kunden können bei bob pay Partnern online einkaufen und offline an den Valora Verkaufsstellen bezahlen. bob invoice ermöglicht den Kauf auf Rechnung. bob zero bietet eine digitale 0%-Finanzierungslösung für E-Commerce und den stationären Handel.

Das Fintech-Unternehmen wurde 2015 von Valora gegründet. Ziel war es, den Convenience-Aspekt auch auf die Bezahl- und Finanzierungslösungen auszuweiten.

# Produktion

*Valora ist eine der weltweit führenden Produzentinnen von Laugengebäck und profitiert von einer stark integrierten Wertschöpfungskette. 2021 produzierte Valora rund 730 Mio. Stück Backwaren auf den 16 Produktionslinien in Deutschland, den USA und der Schweiz.*

Beliefert werden primär eine wachsende Zahl an Food-Service-Kunden sowie auch der Retail- und Grosshandelsmarkt – neben den eigenen Ditsch, BackWerk und Back-Factory Verkaufsstellen in Deutschland, den Brezelkönig Filialen in der Schweiz und anderen Valora Formaten. Darüber hinaus werden Ditsch Produkte in über 30 Länder exportiert.

Der gesamte B2B-Umsatz im Laugengeschäft hat sich 2021 vollständig erholt. In den USA ist Valora mit Ditsch deutlich gewachsen – ermöglicht durch die 2020 in Betrieb genommene zweite Produktionslinie. Gerade in den USA bieten sich weitere Wachstumsmöglichkeiten.

Vom deutschen Produktionsstandort Oranienbaum konnten bestehende Produkte in jenen Kanälen (Bäckereien, Tankstellen und generell internationale Abnehmer) platziert und vermarktet werden, die durch Corona-restriktionen deutlich weniger einge-

schränkt waren als Food-Service-Kanäle an Verkehrsknotenpunkten. Vor allem die Beziehungen zu bestehenden Kunden in den B2B-Märkten in Deutschland, der Schweiz und in Österreich konnten gestärkt werden, wodurch der Marktanteil neben den USA auch in der DACH-Region gestiegen ist.

Die zwei neuen Produktionslinien in Oranienbaum machten in der Krise das automatisierte Befüllen bereits fertig gebackener Laugenbackwaren möglich, die auf Kundenwunsch auch einzeln verpackt werden können. Auch das Schlingen von Laugenzöpfen konnte in Oranienbaum automatisiert werden.

Darüber hinaus wartete Ditsch mit innovativen Produktkreationen auf wie etwa Bio-Laugenbrezeln, veganen Pizzen und weiteren Backwaren-Snacks. Sie sorgten für erfolgreiche Zusatzgeschäfte. Das Fachmagazin tk-Report minus 18 zeichnete die mit Kräuter- bzw. Knoblauchbutter gefüllten Laugenbrezeln 2021 in der Kategorie Brot- und Backwaren sogar als innovativste Produkteinführung aus.

Wie das gesamte Marktumfeld erlebt auch das B2B-Geschäft derzeit eine Inflationsentwicklung. Im Fokus stehen dabei Preise für Rohmaterialien wie Mehl, aber auch für Verpackungen, Energie, Logistik und die Personalkosten. Das Management begegnet der Inflation mit umfassenden Massnahmen in den Bereichen Produktionseffizienz, Beschaffung und Preisgestaltung, um die Situation erfolgreich zu meistern.





Small tattoo on the left forearm.

Large tattoo on the left forearm.



SPORT  
GYM

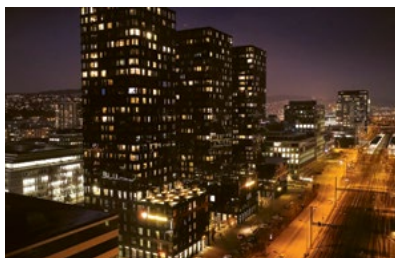


BOYFRIEND





# stories.valora.com



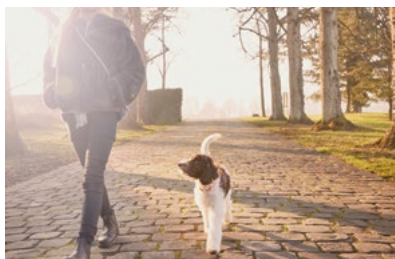
## *Die verschiedenen Spielarten der Expansion*

Valora setzt die Expansion von Netzwerk und Angebot weiter fort und stärkt ihr Kerngeschäft in den bestehenden Regionen.



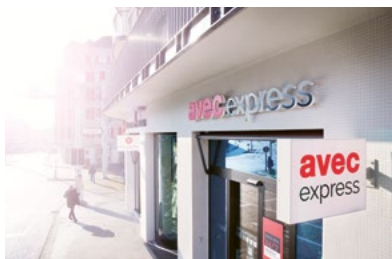
## *«Bei Mehrwegbechern testen wir verschiedene Innovationen»*

Kaffee wird immer noch grösstenteils aus Einwegbechern getrunken. Wie geht Valora mit dieser Herausforderung im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie um?



## *Digitale Loyalty-Programme*

Valora entwickelt eigene digitale Loyalty-Programme. Davon profitieren sowohl die Valora Formate als auch die Kundinnen und Partner.



## *Das flexible Convenience-Konzept*

2018 hat Valora das Konzept von avec vollständig überarbeitet. Mittlerweile wurden daraus weitere Formen des Formats entwickelt und lanciert.



## *Für jeden Geschmack das passende Getränk*

Valora baut den Food- und Frischeanteil in ihren Retail-Verkaufsstellen konsequent aus. Heiss- und Kaltgetränke spielen dabei eine zentrale Rolle.



## *Selbständig, aber nicht allein*

Valora bildet ihre Franchisenehrenden und Agenturbetreibenden zu erfolgreichen, selbständigen Geschäftsleuten aus.



## *Innovationsschub in der Backwaren- produktion*

Die Brezelbäckerei Ditsch hat innovative Lösungen und Produkte im B2B-Markt entwickelt – und so der coronabedingt tieferen Nachfrage im Food-Service-Markt getrotzt.



## *Danke! Merci! Thank you! Dankjewel!*

Die Menschen im Valora Netzwerk haben 2021 erneut Ausserordentliches geleistet. Mitarbeitende sowie Partnerinnen und Partner berichten aus ihrem Arbeitsalltag.







# Kennzahlen

EBIT

in Mio. CHF

2021  
**30.3**

EBIT-Marge

in %

2021  
**1.7**

Bruttogewinnmarge

in %

2021  
**44.6**

EBITDA

in Mio. CHF

2021  
**95.5**

Free Cashflow

in Mio. CHF

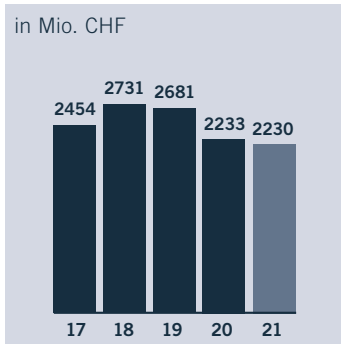
2021  
**25.1**

Gewinn je Aktie

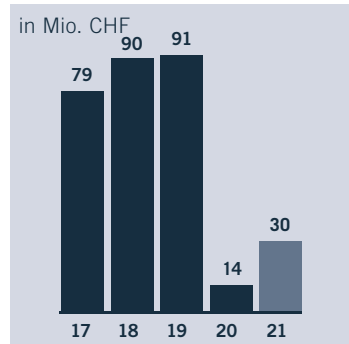
in CHF

2021  
**1.88**

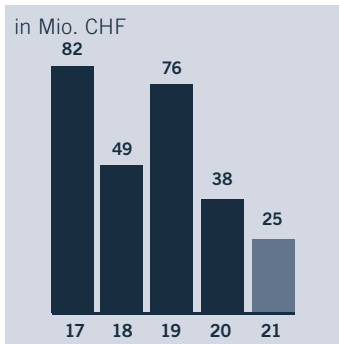
## Aussenumsatz



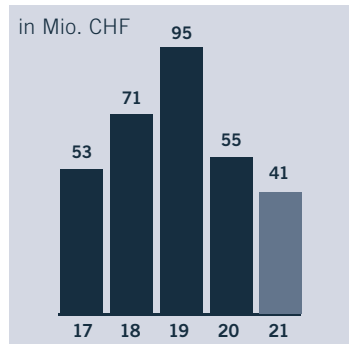
## EBIT



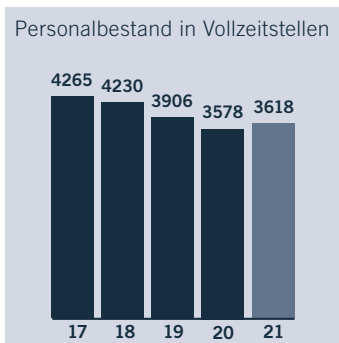
## Free Cashflow



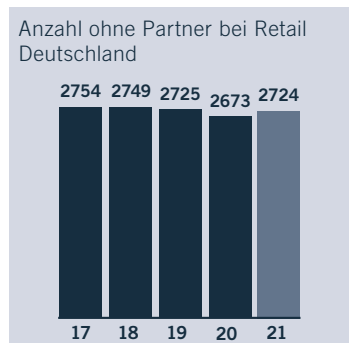
## Investitionen



## Valora Mitarbeitende



## Verkaufsstellen









Löschwas

# Organisation



Verwaltungsrat: Franz Julen, Sascha Zahnd, Michael Kliger, Insa Klasing, Felix Stinson, Dr. Karin Schwab, Markus Bernhard



Konzernleitung: Roger Vogt, Michael Mueller, Thomas Eisele, Beat Fellmann

Zum  
Video



## Verwaltungsrat

---

### Präsidium

---

**Franz Julen**

Präsident

**Sascha Zahnd**

Vizepräsident

### Audit Committee

---

**Markus Bernhard**

Präsident

**Dr. Karin Schwab**

Mitglied

**Felix Stinson**

Mitglied

## Konzernleitung

---

**Michael Mueller**

CEO Gruppe

**Beat Fellmann**

CFO Gruppe

## Group of Leaders

---

### Corporate

---

**Adriano Margiotta**

Group General Counsel,  
Corporate Secretary and  
Head Sustainability

**Michael Wirth**

Head Digital Product  
Development

**Michael Paulsen**

Head Group Controlling

**Hilmar Scheel**

Managing Director  
bob Finance

**Christina Wahlstrand**

Head Corporate Communica-  
tions & Branding



---

**Nomination/  
Compensation Committee**

---

**Michael Kliger**

Präsident

**Insa Klasing**

Mitglied

**Sascha Zahnd**

Mitglied

**Governance  
Board Sustainability**

---

**Franz Julen****Felix Stinson**

---

**Thomas Eisele**

CEO Food Service

**Roger Vogt**

CEO Retail

---

**Food Service**

---

**Karl Brauckmann**Managing Director  
Food Service Deutschland**Sebastian Gooding**Managing Director  
Ditsch Produktion/B2B**Monika Zander**Managing Director  
Food Service Schweiz**Retail**

---

**Philipp Angehrn**

Head Retail Operations

**Lars Bauer**

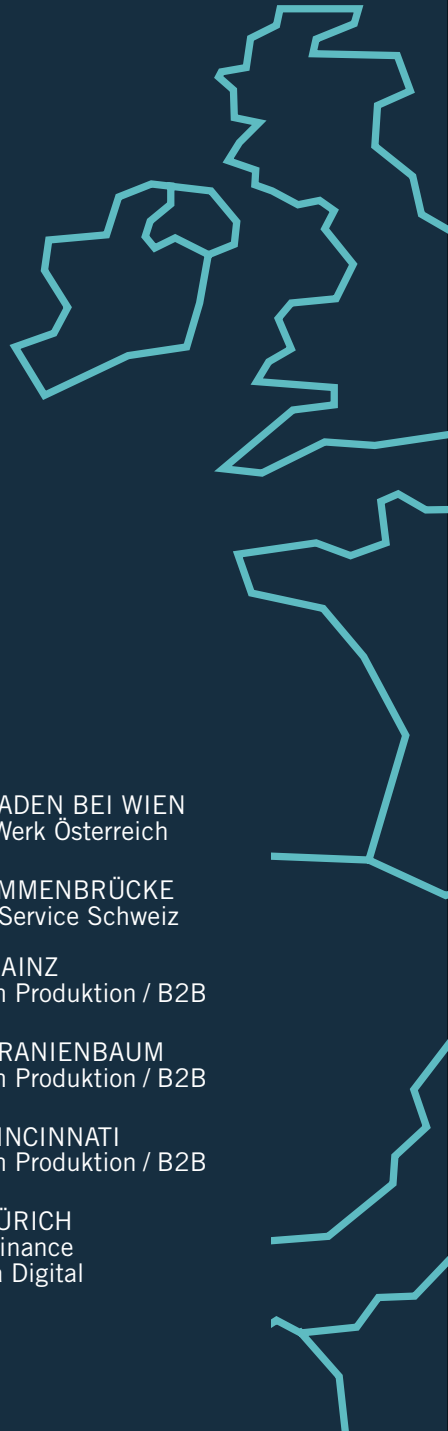
Head Retail Sales DE/AT/LUX

**Dirk Mühlhäuser**

Head Retail IT

**Matthias Müller**Head Category Management  
Food & Convenience**René Trapp**Head Category  
Management Non-Food

# Standorte



- 1 MUTTENZ**  
Valora Gruppe  
Retail Schweiz
- 2 LUXEBURG**  
Retail Luxemburg
- 3 HAMBURG**  
Retail Deutschland
- 4 ST. PÖLTEN**  
Retail Österreich
- 5 ESSEN**  
Food Service Deutschland
- 6 BAARN**  
BackWerk Niederlande
- 7 BADEN BEI WIEN**  
BackWerk Österreich
- 8 EMMENBRÜCKE**  
Food Service Schweiz
- 9 MAINZ**  
Ditsch Produktion / B2B
- 10 ORANIENBAUM**  
Ditsch Produktion / B2B
- 11 CINCINNATI**  
Ditsch Produktion / B2B
- 12 ZÜRICH**  
bob Finance  
Valora Digital



# valora

VALORA HOLDING AG  
Hofackerstrasse 40  
4132 Muttenz, Schweiz  
Fon +41 61 467 20 20  
info@valora.com

INVESTOR RELATIONS  
Fon +41 61 467 21 23  
ir@valora.com

CORPORATE COMMUNICATIONS  
Fon +41 61 467 24 53  
media@valora.com

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



Valora — kleines Glück unterwegs.