

Geschäftsbericht Valora 2003

8

WICHTIGE EREIGNISSE 2003

10

BRIEF DES PRÄSIDENTEN

12

VORWORT DES CEO

16

KONZERNSTRUKTUR 2004

20

VALORA RETAIL

Mobilität, zunehmende Individualisierung und das Bedürfnis nach Bequemlichkeit sind charakteristische Merkmale der modernen Gesellschaft. In diesem Umfeld profiliert sich Valora Retail mit Detailhandelskonzepten, die in die Zukunft weisen.

26

VALORA WHOLESale

Obwohl sich die Printmedien generell in einer Krise befinden, bei der noch kein Ende abzusehen ist, hat Valora Wholesale ein gutes Jahr hinter sich und entwickelt sich erfreulich. Den Einbussen im Pressemarkt stehen Erfolge im Convenience-Segment gegenüber.

32

VALORA TRADE

In einem von Preiskampf und Wettbewerbsdruck gekennzeichneten Marktumfeld profiliert sich Valora Trade als innovative und dynamische Kraft. Sowohl als internationale Vertriebspartnerin wie auch als Markenartikel-Produzentin setzt Valora Trade Akzente.

38

VALORA IMAGING

Nachdem die Fotobranche nach wie vor durch zwei nebeneinander existierende Technologien gekennzeichnet ist, setzt Valora Imaging weiterhin auf eine duale Strategie. Das Wachstumspotenzial liegt allerdings eindeutig im digitalen Marktsegment.

41

CORPORATE HUMAN
RESOURCES

Zwei Schwerpunkte kennzeichneten die Personalarbeit auf der Ebene des Konzerns: Die Harmonisierung der Personalführungsstrukturen unter Berücksichtigung der länderspezifischen Kulturen sowie die gezielte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden.

42

SOZIALE VERANTWORTUNG

Veränderungsprozesse können für die Betroffenen schwierig, belastend oder gar schmerzhaft sein. Oft geht in solchen Phasen die Orientierung verloren. Valora bietet Mitarbeitenden in Problemsituationen in verschiedenen Formen Hilfe und Unterstützung an.

43

UMWELTBERICHT

Die Unternehmen der Valora Gruppe sind dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet. Dieses beinhaltet auch den Anspruch, die Geschäftsaktivitäten im Einklang mit der Umwelt zu gestalten und die Umweltbelastungen so weit als möglich zu reduzieren.

44

ADRESSEN

Herausforderungen annehmen

Unsere erste Reaktion auf Dynamik, Chaos, Wandel und Unsicherheit ist Stress und Verzweiflung. Können wir uns den Herausforderungen der heutigen Zeit stellen? Wir setzen uns zusammen, wir suchen das Gespräch, wir packen an, wir begehen Fehler, wir passen uns an. So kommt eine Entwicklung in Gang und es entstehen neue Ideen.

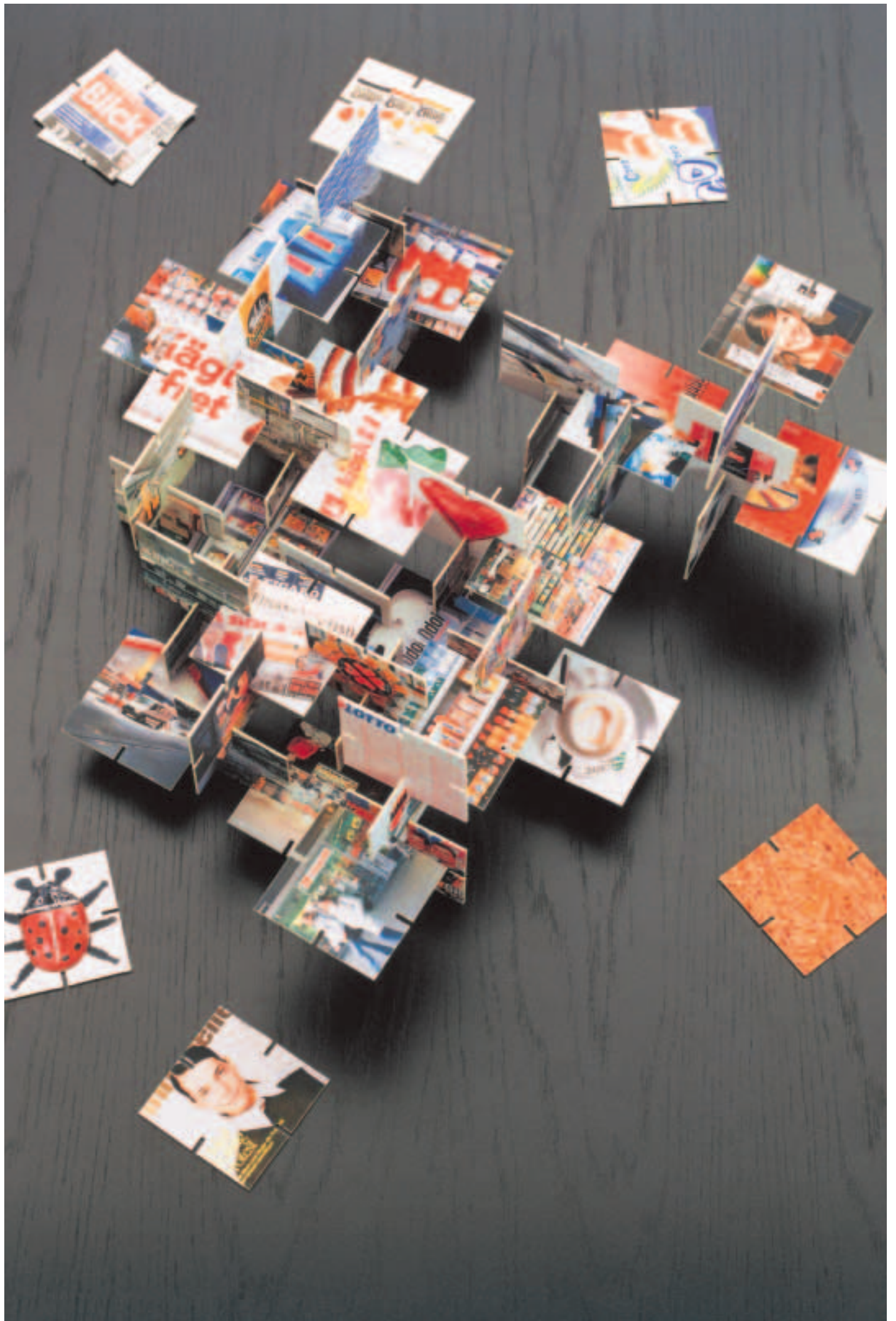




Neue Wege gehen



Ideen haben, Abläufe erneuern, Synergien schaffen. Ständig wollen wir neue Wege gehen. Neuland zu betreten ist immer auch mit Ängsten und Zweifeln verbunden. Wo führt uns das hin? Wie packen wir's an? Freiheit, Geduld, Überzeugung und eine Vielzahl von Gesprächen sind nötig, bis die Idee zur erfolgreichen Innovation wird.



Leistungen permanent verbessern

Leistungen werden für Menschen erbracht, nicht für Zielgruppen. Der Dialog mit dem Kunden ist der Schlüssel zum Erfolg. Er findet überall und mit jedem Kunden statt. Hört er uns? Verstehen wir ihn? Kritisch, selbstbewusst und individuell ist der Kunde. Er entscheidet heute so und morgen anders. Permanent passen wir uns seinen Bedürfnissen an.

Wichtige Ereignisse 2003

Valora räumt auf.

Das Unternehmen hat den Wechsel des CEO zum Anlass genommen, Chancen und Risiken systematisch zu beurteilen. Im Rahmen einer Fokussierungsstrategie wurde die Bündelung der Kräfte festgelegt. Es resultieren einmalige Sonderkosten von CHF 49 Mio. und Sonderabschreibungen auf Goodwill von CHF 172 Mio., welche beide dazu dienen, die Bilanz zu bereinigen und die Ausgangslage für eine positive Zukunftsentwicklung zu schaffen.

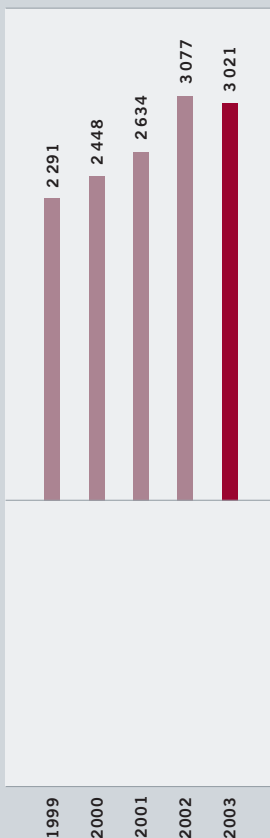
Konzentration auf das Kerngeschäft.

Die angekündigte Veräusserung von Aktivitäten, welche nicht mehr zum Kerngeschäft der Valora gehören, wurde erfolgreich lanciert. Die Dolmetsch AG, die Again Production AB und BSV wurden per 31. 12. 2003 resp. 1. 1. 2004 veräussert. Die Devestition der Merkur Spezialgeschäfte erfolgt per 1. 6. 2004, die der Systemgastronomie und der Merkur Kaffee folgen im Lauf des Jahres. Die Vorarbeiten dazu sind fortgeschritten.

Auf den 1.1.2004 wurde in der Schweiz eine Stammhausstruktur geschaffen, wobei die meisten Handelsaktivitäten direkt oder indirekt zusammengeführt wurden. Ein verstärkter Marktauftritt unter „Valora“ und spürbare Kostenentlastungen werden damit möglich.

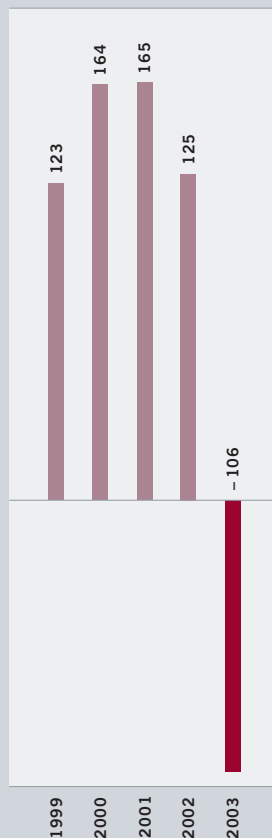
Nettoerlös

IN MIO. CHF



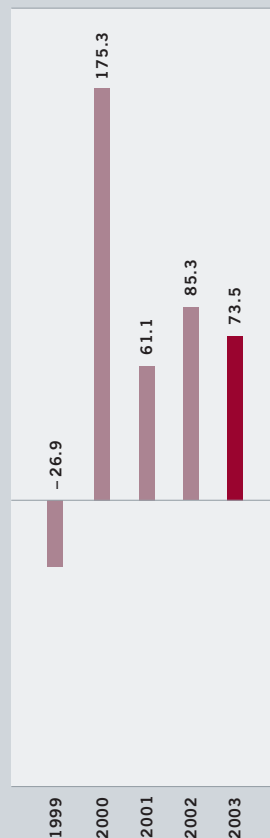
Betriebsergebnis (EBIT)

GEWINN VOR ZINSEN UND STEUERN
IN MIO. CHF



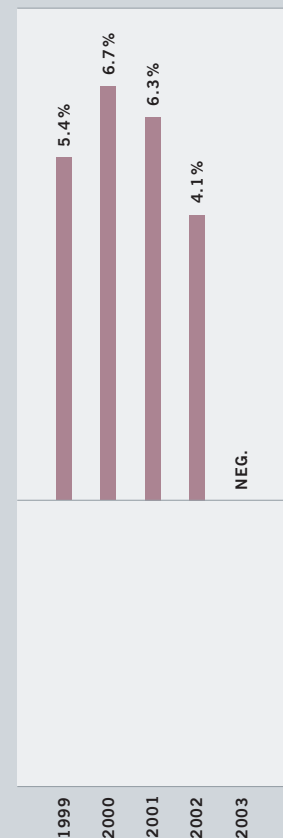
Free Cash Flow

NETTO EINNAHMEN AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT ABZÜGLICH NETTO-AUSGABEN AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT IN MIO. CHF



Return on Sales

EBIT IN % DES NETTOERLÖSES



Werte für die Aktionäre.

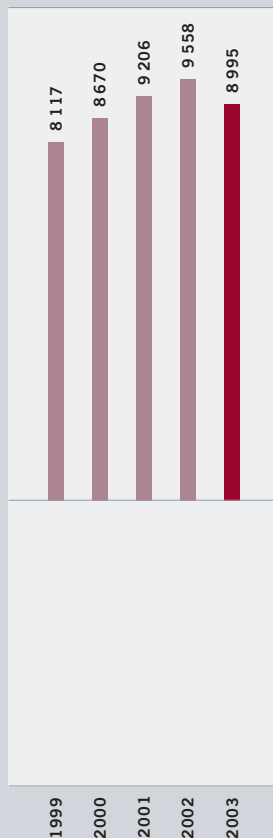
Seit August 2003 führt Valora einen Teil der starken Bilanzstruktur an ihre Aktionäre zurück: Auf einer zweiten Handelslinie wird der Rückkauf von eigenen Aktien betrieben, welche anschliessend vernichtet werden. Eine erste Kapitalherabsetzung im Umfang von 176 000 Aktien konnte bereits

Ende November durchgeführt werden. Von der daraus resultierenden Verdichtung der Eigenkapitalbasis profitieren alle Aktionäre gleichermaßen – Einzelaktionäre mit kleinen Beständen ebenso wie die grossen institutionellen Anleger.

Günstige Unternehmensfinanzierung.

Die Obligationenanleihe über CHF 100 Mio. wurde Ende August zurückbezahlt. Ende Jahr konnte eine neue Kreditfinanzierung mit einem Banken-Konsortium über 5 und 7 Jahre vereinbart werden. Dabei konnte Valora vom deutlich tieferen Zinsniveau profitieren, welches die Erfolgsrechnung in den Folgejahren entlasten wird.

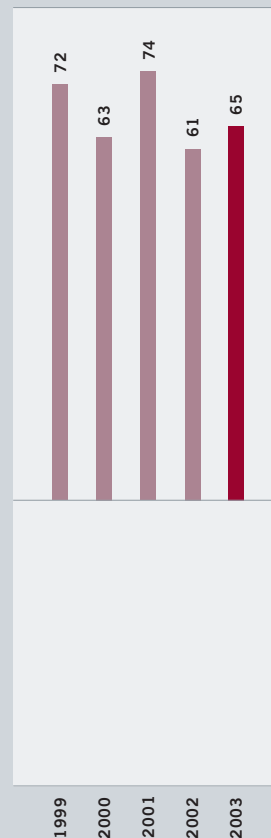
Mitarbeiter VOLLZEITSTELLEN



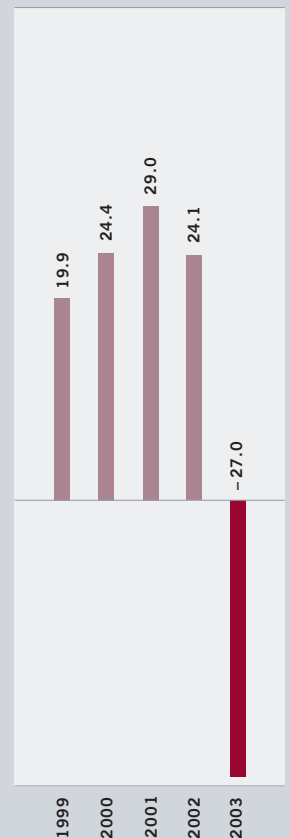
Return on Net Assets EBIT IN % DES DURCHSCHNITTLICH EINGESetzten KAPITALS



Investitionen IN MIO. CHF



EPS GEWINN PRO AKTIE UNVERWÄSSERT, IN CHF



SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE

Das vergangene Geschäftsjahr gehörte zu den anspruchsvollsten in der Geschichte von Valora. In einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld sahen wir uns mit zahlreichen unerwarteten Herausforderungen konfrontiert. Sie erforderten energische Massnahmen mit weitreichenden Konsequenzen auf die Ausrichtung, die Struktur und letztlich auch auf das Selbstverständnis von Valora.

Valora als Unternehmen, das dem Konsumenten durch seine Tätigkeit nahe steht, erlebt die konsumverbundenen, wirtschaftlichen, politischen und sozialen Veränderungen hautnah mit. Vom wiederholten Rückgang der Jahresumsätze im Detailhandel oder vom Einbruch der Reiseaktivitäten als Folge von SARS und Irak ist unser Geschäft direkt betroffen. Diese Entwicklungen widerspiegeln sich im operativen Ergebnis der Gruppe. Ausschlaggebend für den unerwarteten Verlust sind jedoch umfangreiche Wertberichtigungen und Rückstellungen zur Bereinigung der Vergangenheit.

Der Verwaltungsrat hat sich nach einer umfassenden Lagebeurteilung dazu entschlossen, für die Zukunft klare Verhältnisse zu schaffen. Dies schlug sich im konsolidierten Abschluss entsprechend nieder. Die Gesellschaft kann diesen Rückschlag aufgrund ihrer gesunden Bilanz verkraften, was ihn aber nicht weniger schmerzvoll macht. Nachdem sich das operative Geschäft in einem schwierigen Umfeld stabil entwickelte und der überwiegende Teil der Sonderkosten, Abschreibungen und Rückstellungen nicht liquiditätswirksam ist, will der Verwaltungsrat die

Ausschüttung einer Dividende auf Vorjahreshöhe beantragen. Auch am Aktienrückkaufprogramm soll unverändert festgehalten werden.

Die schon im Halbjahresbericht angekündigte Ausrichtung von Valora auf ihre Kernkompetenzfelder ist inzwischen angelaufen. Eine solche Fokussierungsstrategie verlangt, vieles in Frage zu stellen und gegebenenfalls auch auf langjährige Werte zu verzichten. Gleichzeitig braucht es aber vorwärtsorientierte Massnahmen zur Stärkung der Kernkompetenzen. Das Ziel dabei ist, in den von uns bearbeiteten Nischenmärkten eine Leaderrolle einzunehmen und schneller als der Markt zu wachsen. Auf diese Weise schaffen wir nicht nur einen Mehrwert für unsere Aktionäre, sondern stärken auch die Sicherheit der Arbeitsplätze. Zentrale Voraussetzung dafür ist allerdings eine konsequente Verfolgung der eingeleiteten Strategie.

Am Ende dieses Prozesses steht kein neues, aber ein erneuertes Unternehmen. Ein Unternehmen, das mit Leadership geführt wird, das ausführt, was es verspricht und von kompetenten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Stufen getragen wird. Übertriebene Wachstumspläne werden durch einen gesunden Realismus und hohe Glaubwürdigkeit abgelöst.

Der Verwaltungsrat ist sich bewusst, dass er sich damit zusammen mit der Konzernleitung viel vorgenommen hat. Er ist aber ebenso überzeugt, die gesteckten Ziele der Fokussierung und der Verbesserung der Ertragskraft innerhalb des gesetzten Zeitrahmens bis 2005 erreichen zu können. Dabei würde uns ein konjunktureller Rücken-

wird sehr unterstützen. Die neuesten Detailhandelsstatistiken zeigen in diese Richtung.

Das laufende Geschäftsjahr 2004 ist so gesehen ein Übergangsjahr. Es wird während dieser Phase weitere Optimierungen an der Struktur und Organisation des Konzerns und am Portfolio der einzelnen Divisionen geben. Am Ende dieses Geschäftsjahres werden wir mit der verstärkten Fokussierung für die Zukunft besser gerüstet sein.

Dafür brauchen wir das Engagement der gesamten Belegschaft in noch ausgeprägterem Masse. Ich danke im Namen des Verwaltungsrates allen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür, dass sie sich dieser Herausforderung stellen. Unseren Aktionärinnen und Aktionären bin ich dankbar, dass sie uns während diesem anspruchsvollen Prozess mit ihrem Vertrauen begleiten.



A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by a smaller 'K' and a long horizontal stroke.

Peter Küpfer
Präsident des Verwaltungsrates

Valora geht gestärkt aus einem ausserordentlich anspruchsvollen Jahr hervor. Diese Feststellung mag angesichts des ersten hohen Verlustabschlusses seit der Gründung des Unternehmens und der zahlreichen noch vor uns liegenden Aufgaben widersprüchlich erscheinen. Sie lässt sich jedoch begründen.

■ Die durch die Entwicklungen des letzten Sommers ausgelösten Veränderungen in der Ausrichtung und in der Führung des Unternehmens haben uns dazu gezwungen, uns mit einer Reihe von grundsätzlichen Fragen zu beschäftigen. Es ist offen, ob wir das angesichts des schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes, das eigentlich Herausforderung genug ist, ohne Anstoss durch äussere Umstände gemacht hätten. Sicher aber ist, dass wir dank unserer intensiven Beschäftigung mit der Zukunft heute besser darauf vorbereitet sind, vom sich abzeichnenden konjunkturellen Aufschwung zu profitieren.

■ Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist sich bewusst geworden, dass man sich Veränderungen auf die Dauer nicht entziehen kann, auch wenn sie teilweise mit der Trennung von vertrauten Strukturen und Gewohnheiten verbunden sind. Der Wille zur Veränderung ist im ganzen Unternehmen spürbar. Das wird uns sehr helfen, unsere ehrgeizigen Pläne mit der besseren Fokussierung unserer Tätigkeiten zu realisieren.

■ Das Vertrauen der Investoren in Valora ist trotz den Hiobsbotschaften, die wir im Zusammenhang mit einigen schwerwiegenden, aber beherrschbaren Problemen sowie den bilanzmässigen Auswirkungen der Neuausrichtung verkünden mussten, intakt. Der Aktienkurs ist im Verlaufe der letzten 7 Monate um rund einen Drittel gestiegen. Wir sind uns bewusst, dass sich in dieser Entwicklung nicht nur ein erfreuliches Vertrauen, sondern auch eine hohe Erwartung spiegelt.

■ Wir haben wesentliche Erkenntnisse gewonnen. Noch nie sind die einzelnen Bereiche der Gruppe so intensiv durchleuchtet worden wie seit letztem Sommer. Dies hat einige unerfreuliche Konsequenzen gehabt, die aber alle im Jahresabschluss 2003 berücksichtigt sind. Allerdings können unerwartete Vorfälle in einem international tätigen Unternehmen, das 1 615 Verkaufs- und Geschäftsstellen in 14 verschiedenen Ländern und Kulturen bewirtschaftet und 12 220 Mitarbeitende beschäftigt, nie ausgeschlossen werden. Aber wir haben aus den Erfah-

rungen der jüngsten Vergangenheit gelernt und passen unsere Führungs- und Kontrollinstrumente an.

HERAUSFORDERUNGEN. Aus diesen Gründen haben wir Anlass, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken, auch wenn uns diese vor allem im laufenden und in den kommenden Jahren sehr stark fordern wird. Die aktuellen Herausforderungen auf Gruppenebene lassen sich aus dem Verlauf des vergangenen Geschäftsjahres, aus den veranlassten Risk Assessments und aus den strategischen Analysen von Verwaltungsrat und Konzernleitung gut herauschälen:

■ Der bereinigte konsolidierte Nettoerlös lag 2003 um 0.8% unter Vorjahr. Auch wenn man das schwache Konsumumfeld berücksichtigt, können wir mit dieser Entwicklung nicht zufrieden sein. Wir brauchen mehr Wachstum und müssen alles daran setzen, dies im laufenden Jahr wieder in befriedigendem Mass zu erreichen.

■ Der deutlich um rund 10% gestiegene Nettoumsatz pro Mitarbeiter ist erfreulich. Es bedeutet, dass die Personalkosten unter Kontrolle sind. Gesamthaft und vor allem bedingt durch höhere übrige Kosten und betriebsnotwendige Abschreibungen verzeichnen wir aber einen Kostenanstieg um 3.9%. Mit entsprechenden Kostensenkungsprogrammen müssen wir hier Gegensteuer geben.

■ Dank rasch eingeleiteten Massnahmen im Sortiments- und Preisbereich konnte der Margeneinbruch im 1. Halbjahr gestoppt und die Durchschnittsmarge wieder auf Vorjahresniveau gesteigert werden. Wir sind damit aber nicht zufrieden. Mittelfristig muss die Profitabilität deutlich verbessert werden. Die Fokussierung auf unsere Kerngeschäfte wird uns dabei helfen.

■ Ausgelöst durch Unsicherheiten bezüglich des Erreichens von Planzahlen, aber auch aufgrund nachhaltiger Veränderungen der Nachfrage und der Anwendung neuer Technologien, sind wir zum Schluss gekommen, dass die Werthaltigkeit verschiedener Investitionen nicht mehr gegeben ist. Dies führte konsequenterweise zu teils erheblichen Wertberichtigungen in den Divisionen Retail (Deutsch-

land) und Trade (Dänemark), vor allem aber bei Imaging.

■ Die im Vorjahr eingeführte neue Konzernstruktur hat sich im Wesentlichen bewährt. Sie stellt zwar recht hohe Anforderungen an das Management, erlaubt aber eine transparente Führung der Gruppe. Aufgrund der bisher gemachten Erfahrungen und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse, die sich allenfalls aus der Überprüfung der Konzernstrategie ergeben, werden wir wenn nötig entsprechende Anpassungen vornehmen.

DIVISIONEN. Die Entwicklung in den einzelnen Divisionen bzw. Warengruppen war fast ausnahmslos von der in allen Märkten gedrückten Konsumstimmung geprägt, obwohl die Volumenentwicklung in den meisten Divisionen von den Währungsverhältnissen günstig beeinflusst wurde. Die erzielten Margenfortschritte sind hauptsächlich auf verbesserte Einkaufsbedingungen zurückzuführen, nur in Einzelfällen auf bessere Verkaufspreise. Es widerspiegelt sich in dieser Entwicklung einerseits der weiter gestiegene Wettbewerbsdruck, andererseits aber auch der Beweis, dass mit gezielten Marketingmassnahmen noch vorhandenes Potenzial ausgeschöpft werden kann.

VALORA RETAIL. Diese wichtige Division im Konzern verlor gegenüber dem Vorjahr 1.7% ihres Umsatzes. Sie litt besonders in ihren Hauptmärkten Schweiz und Deutschland unter der schleppenden Konjunktur und der Zurückhaltung der Konsumenten und musste rückläufige Umsätze pro Kunden an den Kiosken in Kauf nehmen. Im wichtigen Markt Deutschland war der Jahresverlauf ebenso geprägt durch den kostspieligen Betrugsfall im Geschäftsbereich der Bahnhofsverkaufsstellen, wie durch den gelungenen Turnaround des Deutschlandgeschäftes.

Valora Retail hat die konjunkturelle Flaute allerdings erfolgreich genutzt, um sich den veränderten Verhältnissen anzupassen und sich auf eine Erholung der Nachfrage vorzubereiten. So gelang es erfolgreich, an den Ausschreibungen für verschiedene Verkaufsflächen im vollständig umgebauten Flughafen Zürich teilzunehmen und den Status eines bevorzugten Partners zu gewinnen.

Triple-A-Verkaufspunkte konnten aber auch an andern Standorten in der Schweiz und in Luxemburg in Betrieb genommen werden. Erfolgreich verläuft auch die Expansion der Convenience-Shops, von denen 15 eröffnet und für 7 neue Shops Verträge abgeschlossen werden konnten. Eine Investition in die Zukunft war auch die Umgestaltung der Zahlzonen in allen 1200 k Kiosken.

VALORA WHOLESALE. Die Division Wholesale hat ihre Marge dank höheren Dienstleistungserlösen verbessern können. Allerdings sind die Erlöse aus dem Presse- und Buchverkauf weiterhin rückläufig – zweifellos eine Folge des veränderten Leseverhaltens in den grossen Agglomerationen, wo die Gratis-Tageszeitungen den traditionellen Blättern teilweise den Rang streitig machen. Die Gegenmassnahmen der Verlagshäuser – aggressivere Abonnementswerbung und Druck auf die Handelsmarge – trifft Valora Wholesale gleich nochmals.

Wie Valora Retail hat aber auch die Wholesale Division mit vorwärtsorientierten Massnahmen auf die veränderten Marktbedingungen reagiert. In Muttenz wurde die modernste Remissionsverarbeitungsanlage Europas in Betrieb genommen und die Feinverteilung für Drittkunden in der Schweiz ausgebaut. Ein wichtiger Schritt gelang durch den Gewinn des Schweizerischen Kioskinhaber-Verbandes als neuen Grosskunden des Convenience-Bereiches.

VALORA TRADE. Währungsbedingt gelang Valora Trade eine Umsatzverbesserung, real litt diese Division aber ebenso wie die andern unter der schleppenden Nachfrage von Konsumentenseite. Valora Trade spürt auch deutlich den weiter steigenden Preis- und Margendruck im Einzelhandel, ausgelöst durch das immer ausgeprägtere Preisbewusstsein der Konsumenten und unterstützt von den aggressiv auftretenden Discountern. In Nordeuropa hatte die Division auch mit einigen Führungsproblemen zu kämpfen, die in Dänemark zu einem Managementwechsel und in Skandinavien zu einer Verzögerung im dort laufenden Integrationsprozess führte.

Die schwedische Gillebagaren AB verzeichnete jedoch trotz ungünstigen Rahmenbedingungen ein Rekordjahr bezüglich Umsatz, Volumen und Marktanteil und die Alimarca AG kann nun dank dem Gewinn von Glaxo-SmithKline im Non-Food-Bereich ein vollständiges Sortiment anbieten. Ein wichtiger Schritt gelang auch durch die Sortimentsaufnahme von Ferrero und Kellogg's bei Migros.

VALORA IMAGING. Die nicht nur von der Konsumstimmung, sondern auch stark von der Reisefreudigkeit abhängige Imaging Division litt erwartungsgemäss unter den gegebenen konjunkturellen Bedingungen. Zwar verlief das erste Halbjahr erfreulich, aber im 2. Semester konnten weder die Umsatz- noch die Ertragsziele erreicht werden. Die Entwicklung bei Valora Imaging ist auch geprägt vom immer heftiger werdenden Preiskampf insbesondere in der Schweiz.

Währenddem die Restrukturierung der belgischen Geschäftseinheit weniger erfreulich verlief, wurde jene von Central Europe erfolgreich und mit erheblichen nachhaltigen Einsparungen abgeschlossen. Das strategisch wichtige Ziel, erstmals 9% des Umsatzes mit digitalen Produkten zu erreichen, wurde übertroffen. Auch Professional Imaging erzielte trotz Umsatzrückgang und einigen Labors, die die Gewinnschwelle noch nicht erreicht haben, einen höheren Gewinn als im Vorjahr.

AUSBLICK. Die sich abzeichnende Verbesserung der Konjunktur und damit auch der Konsumstimmung gibt der Valora Gruppe im laufenden Jahr den nötigen Rückenwind zur Lösung der zahlreichen drängenden Aufgaben. Neben der Fortsetzung der Devestitionsmassnahmen mit dem Ziel der Fokussierung auf unsere Kernkompetenzen und der Definition einer kohärenten Unternehmensstrategie gilt die Aufmerksamkeit der Konzernleitung in erster Linie der Verbesserung der Profitabilität der Gruppe und der Sicherstellung eines angemessenen Wachstums. In allen Divisionen stehen eine Reihe wichtiger Projekte vor der Realisierung, die letztlich alle der Verbesserung der

jeweiligen Marktpositionen und der angestrebten Stärkung der Ertragskraft dienen.

Das ehrgeizige Programm dieses Jahres wird jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter fordern. Ich vertraue darauf, dass grosse Herausforderungen auch zusätzliche Kräfte auslösen werden. Ich danke allen Mitarbeitenden der Valora Gruppe für ihren grossen Einsatz im vergangenen Jahr und hoffe, auch 2004 auf dieses Engagement zählen zu können.

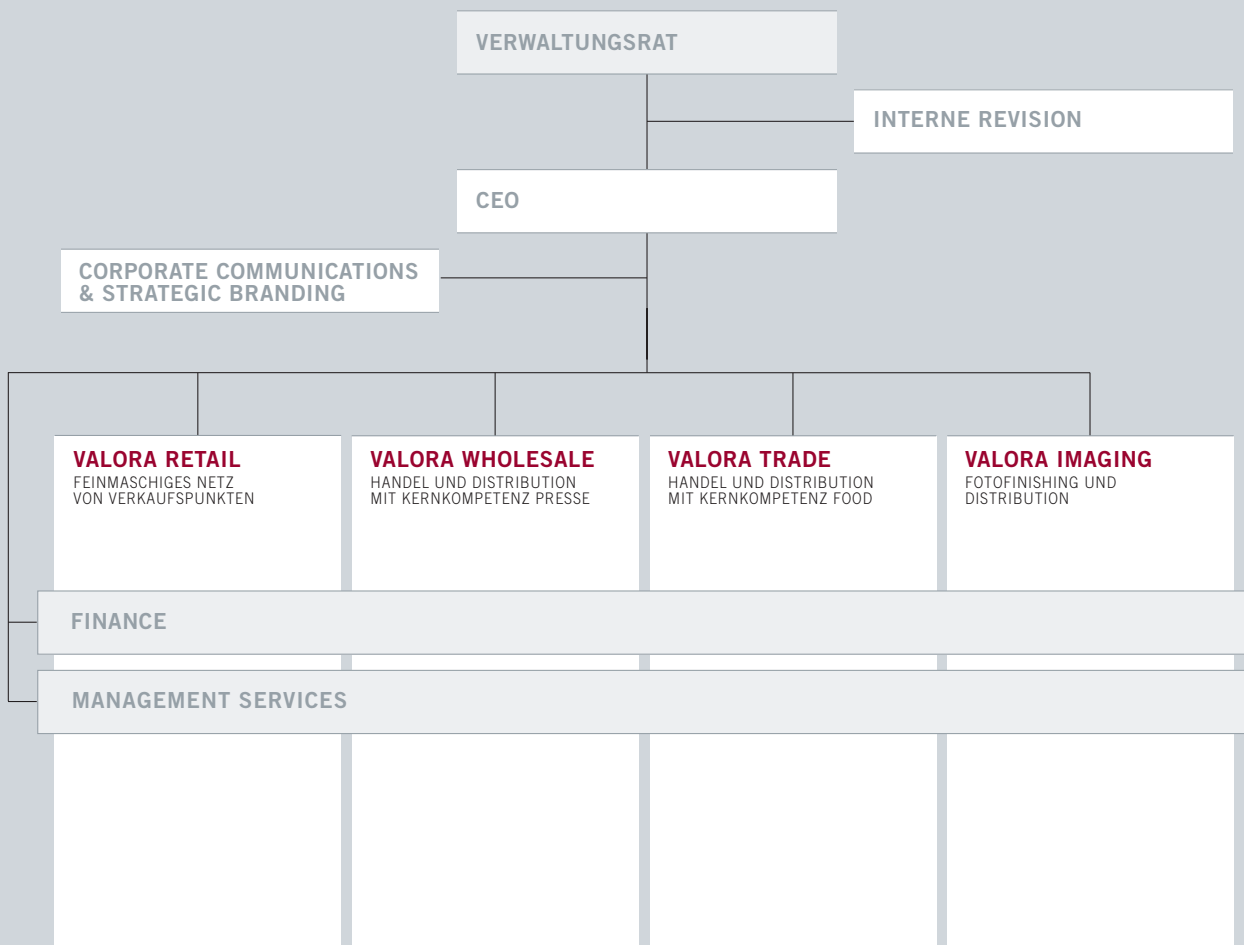


Peter Wüst
CEO



v.l.n.r. **Josef Jungo** VALORA WHOLESAL, **Paul Egger** LOCATION MANAGEMENT, **Ruedi Keller** MANAGEMENT SERVICES, **André Hurter** VALORA IMAGING, **Peter Wüst** CEO, **Max Ehrsam** VALORA TRADE, **Alex Minder** VALORA TRADE

KONZERNSTRUKTUR 2004



VERWALTUNGSRAT**Peter Küpfer** PRÄSIDENT

Beatrice Tschanz Kramel

Hanne de Mora

Fritz Ammann

Fritz Frohofer

Andreas Gubler

AUDIT COMMITTEE

Hanne de Mora

Peter Küpfer

Fritz Frohofer

Andreas Gubler

**COMPENSATION
COMMITTEE**

Peter Küpfer

Beatrice Tschanz Kramel

Fritz Ammann

KONZERNLEITUNG**Peter Wüst** CEO

Josef Jungo STV. CEO

Vakant CFO

André Hurter

Alex Minder – ab 1.5.04

Ruedi Keller

Paul Egger – bis 30.10.04

Max Ehram – bis 30.4.04

Michael Tschopp a.i.

CORPORATE COMMUNICATIONS & STRATEGIC BRANDING**Stefania Misteli****FINANCE****Vakant**

Thomas Egger

CORPORATE CONTROLLING

Adrian Häsler

CORPORATE ACCOUNTING

Beat Frey

CORPORATE TAXES

Hanspeter Staub

CORPORATE INVESTOR RELATIONS

MANAGEMENT SERVICES**Ruedi Keller**

Ursula Moser

CORPORATE HUMAN RESOURCES

Beat Scheidegger

CORPORATE BUSINESS
DEVELOPMENT

Heinz Hodel

CORPORATE INFORMATION
SERVICES

Vakant

CORPORATE LEGAL SERVICES

VALORA RETAIL**Michael Tschopp a.i.**

Paul Egger

LOCATION MANAGEMENT

Christof Biedermann

KIOSK SCHWEIZ

Mathias Gehle/Lars Bauer

KIOSK DEUTSCHLAND

Christian Schock

KIOSK LUXEMBURG

Denis Vaucher

CONVENIENCE

Jürg Stauffer

RETAIL MARKETING

Markus Stark

CONTROLLING

VALORA WHOLESALE**Josef Jungo**

Eduard Perret

PRESSE + BUCH

René Corpataux

EINKAUF TABAK, FOOD,
NON-FOOD

Claudio Tozzini

VERKAUFS-PROMOTIONEN UND
DIENSTLEISTUNGEN

Ruedi Suter

GROSSHANDEL SCHWEIZ

Martin Messerli

LOGISTIK

Markus Nadig

CONTROLLING

VALORA TRADE**Alex Minder**

Bruno Winiger

SCHWEIZ

Max Ehram

BUSINESS DEVELOPMENT

Beat Allemann

ZENTRALEUROPA
PRODUKTION KAFFEE

Beat Nydegger

PRODUKTION BACKWAREN

Adrian Gehri

CONTROLLING

VALORA IMAGING**André Hurter**

Pascal Ducry

ZENTRALEUROPA

Tero-Pekka Hämäläinen

SKANDINAVIEN

Norbert Müller

PROFESSIONAL IMAGING

Kim Kauffmann

NEW PHOTOGRAPHIC SERVICES

Salvador Garcia

CONTROLLING





SORTIMENTSBREITE

300 verschiedene Tages- und Wochenzeitungen und 3300 Zeitschriftentitel bringen wir an den Kiosk. Jährlich finden bis zu 700 neue Printprodukte Platz in den Regalen unserer Verkaufsstellen.



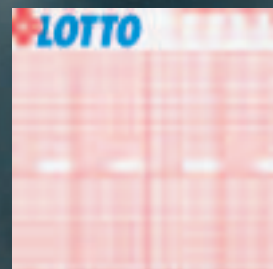
HOCHFREQUENZLAGEN

Die 1 615 Verkaufsstellen von Valora Retail sind stets an zentralen Passantenlagen platziert. Am Verkaufspunkt finden täglich Tausende von Kundenkontakten statt. Innerhalb kürzester Zeit muss auf die vielfältigsten Bedürfnisse reagiert werden.



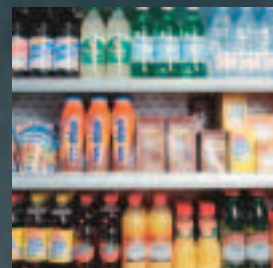
DIENSTLEISTUNGEN

Mit den Bedürfnissen der Gesellschaft wandelt sich auch das Angebot am k Kiosk. Nebst Produkten des täglichen Bedarfs werden den Kunden zunehmend auch Dienstleistungen offeriert. Zusammen mit Partnern wie SWISSLOS wird dieses Angebot laufend ausgebaut.



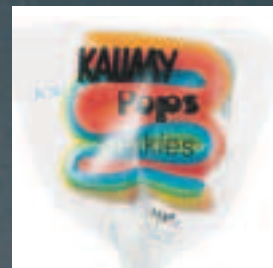
CONVENIENCE

Ansprüche und Einkaufsgewohnheiten der Kunden ändern sich ständig. Die Convenience-Shops von Valora Retail bieten die richtigen Produkte am richtigen Ort zur richtigen Zeit an und tragen damit den Anforderungen der mobilen Gesellschaft Rechnung.



NEUHEITEN

Für die Lancierung neuer Produkte ist der k Kiosk die richtige Plattform. An den Verkaufsstellen werden Trends frühzeitig erkannt und neue Produkte und Dienstleistungen können rasch eingeführt werden.



Valora Retail



HIGHLIGHTS

EXPANSION MIT CONVENIENCE

Netz der Convenience-Shops bei Tankstellen von 50 auf 64 Betriebe ausgebaut.

MARKTFÜHRERSCHAFT

Caffè Spettacolo als grösste Kaffeebarkette in der Schweiz etabliert.

ERFOLGREICHE STANDORTPOLITIK

Abschluss neuer Rahmenverträge mit dem Flughafen Unique in Zürich.

GUT UNTERWEGS

Luxemburg erweist sich erneut als Ertragsperle; Turnaround in Deutschland mit ersten Teilerfolgen.

KENNZAHLEN

		2002	2003
Nettoerlös IN MIO. CHF	Total Valora Retail	1 509	1 494
	% vom Total Valora	49%	50%
EBITA* IN MIO. CHF	Total Valora Retail	27	8
	% vom Total Valora	16%	9%
Mitarbeiter VOLLZEITSTELLEN	Total Valora Retail	n.v.	5 603
	% vom Total Valora	n.v.	62%
Investitionen IN MIO. CHF	Total Valora Retail	17	17
	% vom Total Valora	28%	27%



*EBITA = EBIT vor Goodwill-Amortisation

Mobilität, zunehmende Individualisierung und das Bedürfnis nach Bequemlichkeit sind charakteristische Merkmale der modernen Gesellschaft. In diesem Umfeld profiliert sich Valora Retail mit Detailhandelskonzepten, die in die Zukunft weisen.

VALORA RETAIL ALS INNOVATIVE KRAFT IM INTERNATIONALEN DETAILHANDEL. Nach der Aufgliederung der k Group in Valora Retail und Valora Wholesale im Jahre 2003 sind diese beiden neu geschaffenen Divisionen heute klar positioniert. Während Valora Wholesale eine Grosshandelsfunktion ausübt, richtet sich Valora Retail auf den Detailhandel aus und fokussiert sich auf die Entwicklung und den Betrieb von kleinflächigen Ladenkonzepten. Valora Retail spielt im Kiosk- und Convenience-Geschäft in der Schweiz, in Luxemburg und in Deutschland eine führende Rolle. Kernkompetenzen der Division bilden das feinmaschige Netz von Verkaufspunkten an gut frequentierten Lagen sowie die Nähe zum Markt: Rund eine Million Kundenkontakte pro Tag erlauben es, Markttrends frühzeitig zu erkennen und proaktiv auf neue Kundenbedürfnisse einzugehen. Das dichte Standortnetz von Valora Retail verschafft Partnern aus Grosshandel und Produktion einen internationalen Marktzugang und ermöglicht die rasche und flächendeckende Einführung von neuen Produkten und Dienstleistungen.

Nettoerlös nach Ländern IN MIO. CHF	ANZAHL	
	2002	2003
Total Valora Retail	1 509	1 494
Schweiz	n.v.	1 225
Deutschland	n.v.	192
Luxemburg	n.v.	77

CONVENIENCE-FORMATE IM VORMARSCH. Unabhängig von der Konjunktursituation entwickeln sich die Kundenbedürfnisse klar in Richtung Mobilität und Convenience. Die modernen Konsumentinnen und Konsumenten wünschen flexiblere Ladenöffnungszeiten, frequentieren mit Vorliebe Convenience-Shops und ziehen es vor, möglichst alles an einem Ort und unter einem Dach zu erhalten.

TOP-POSITIONIERUNG IM WACHSENDEN CONVENIENCE-MARKT. Das Erfolgskonzept von Valora Retail basiert auf

langen Öffnungszeiten, verkehrsgünstigen Lagen und einem immer breiteren Sortiment, das den Bedürfnissen mobiler Menschen, die oft unter Zeitdruck stehen, weitgehend entgegenkommt. Die Verkettung des Verkaufsstellennetzes von Valora Retail mit der Logistik- und Vertriebskompetenz von Valora Wholesale schafft ideale Voraussetzungen, um sich im Markt Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Verkaufsstellen nach Ländern ANZAHL	ANZAHL	
	2002	2003
Total Valora Retail	1 660	1 615
Schweiz	1 460	1 419
Deutschland	144	137
Luxemburg	56	59

FLEXIBILITÄT ALS ANTWORT AUF DIE MOBILITÄT DER KONSUMENTEN. Valora Retail ist überall dort präsent, wo Menschen in Bewegung sind. Die Standortpolitik fokussiert sich konsequent auf attraktive, hoch frequentierte Passantenlagen mit Schwergewicht auf Bahnhöfen, Einkaufszentren und Flughäfen. Zum Beispiel wurden in den Flughäfen Unique Zürich und Bern Belp im Berichtsjahr neue Verkaufsstellen eingerichtet. Von Anfang an war Valora Retail beim Bahnhofkonzept RailCity dabei: In den im Jahre 2003 eröffneten RailCities Bern und Basel ist die Division mit 20 Verkaufsstellen die grösste Mieterin.

MARKTKOMPETENZ DURCH MARKTNÄHE. Die unmittelbare Nähe zum Markt schafft für Valora Retail ideale Voraussetzungen, um Veränderungen im Konsumverhalten und in der Marktentwicklung frühzeitig wahrzunehmen. Die enge Beziehung zu den Kunden und die umfassenden Kenntnisse des Marktgeschehens kommen auch den Partnern von Valora Retail zugute. Diese nutzen die vielfältigen Promotions- und Werbemöglichkeiten des Kioskkanals intensiv für die Einführung von Produktneuheiten oder für gezielte Verkaufsförderungsmassnahmen.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Marktbedingungen wird das Promotions- und Servicegeschäft in der Schweiz, in Luxemburg und in Deutschland individuell betrieben. Aber überall mit dem gemeinsamen Ziel, an der Schnittstelle zum Endkonsumenten den grösstmöglichen Mehrwert zu erzielen.

DER KLEINFLÄCHIGE EINZELHANDEL IM AUFWIND. Für den kleinflächigen Einzelhandel mit einem engmaschigen Netz von Verkaufsstellen bieten sich ausgezeichnete Marktchancen. Hingegen hat sich gezeigt, dass Konzepte wie die Merkur-Confiserien und Dolmetsch nicht mehr ins Kerngeschäft von Valora Retail passen. Im Zuge der strategischen Fokussierung der Division wurden diese verkauft. Dolmetsch wurde per 1.1.2004 von der Niclas AG, Liestal, übernommen. 41 der 59 Merkur Confiserien gehen per 1.6.2004 an die Confiseur Läderach AG über.

Verkaufsstellen nach Geschäftsfeldern	ANZAHL	
	2002	2003
Total Valora Retail	1 660	1 615
Kioske	1 441	1 383
Convenience-Shops	77	94
Confiserien	68	64
Gastronomiebetriebe	74	74

KONTINUIERLICHE OPTIMIERUNG DES VERKAUFSSTELLENNETZES. Im Kerngeschäft der Kioske und Convenience-Shops verfolgt Valora Retail eine permanente Optimierungsstrategie. Zurzeit umfasst das Netz eigener Verkaufsstellen in der Schweiz 1419 Standorte. Jährlich werden zwischen 20 bis 40 Verkaufsstellen neu eröffnet, ähnlich viele werden geschlossen oder umgenutzt. Sowohl in der Schweiz wie auch in Luxemburg nimmt die Kiosk-Kette von Valora Retail eine führende Marktstellung ein. In Deutschland ist Valora Retail klar die Nummer 1 im Bahnhofsbuchhandel.

CAFFÈ SPETTACOLO ALS AUSBAUFÄHIGES ERFOLGSKONZEPT. Unter den Kaffeebar-Systemen in der Schweiz ist Caffè Spettacolo tonangebend. So gibt es im Schweizer Markt bereits 20 Caffè Spettacolo und 21 Spettacolo Betriebe, die als Module in avec.-Shops integriert sind. In der Schweiz erfolgreich etabliert gilt dieses kleinflächige Gastronomiekonzept als grösste Kaffeebarkette. Luxemburg zog mit einem ersten Caffè Spettacolo nach. Der Aufbau des Franchising entwickelt sich planmässig. Mit einem Handbuch und einer Werbebroschüre wurden die Instrumente geschaffen, um auf nationaler und internationaler Ebene Franchise-Nehmer zu akquirieren. Seit Ende August 2003 macht die Kaffeebar ausserdem mobil: In St. Moritz machte das Caffè Spettacolo mobile erstmals Station und wurde rege besucht.

DREHSCHIEBE FÜR INNOVATIONEN. Ab Sommer 2004 erhalten Nutzer der Prepaid-Telefonie an k Kiosken ihren PIN-Code elektronisch. Diese Dienstleistung genießt bei den Konsumenten hohe Akzeptanz und entlastet die Verkaufsstelle vom aufwändigen Karten-Handling. Ebenfalls auf dem Prepaid-Prinzip basiert die Aufgabe von Kleininseraten am k Kiosk. Diese Dienstleistung wurde zusammen mit der Basler Zeitung entwickelt und ist in der Zwischenzeit an rund 150 Verkaufsstellen in der Nordwestschweiz erhältlich. Dass am k Kiosk auch das grosse Glück winken kann, hat seit vielen Jahren Tradition. Im laufenden Jahr wird das beliebte Glücksspiel-Angebot um zwei bis vier Lose erweitert.

ANERKENNUNG FÜR DAS FREUNDLICHSTE PERSONAL. In einer Wahl der Leserinnen und Leser der Schweizer Zeitschrift «Glückspost» schnitten die Leiterinnen der k Kioske mit Bravour ab: Von den als freundlichste Kioskleiterinnen bezeichneten Personen stehen 95% einem k Kiosk vor. Freundlichkeit ist ein wesentlicher Faktor zur Erzielung von Kundenzufriedenheit. Mit geeigneten Massnahmen wird das Verkaufspersonal permanent daran erinnert. Damit auch Mitarbeitende des Managements den

Kontakt zum Markt nicht verlieren, leisten sie regelmässig Einsätze in den Verkaufsstellen.

AUF DIE KERNKOMPETENZEN BAUEN. Valora Retail fokussiert sich in Zukunft noch konsequenter auf das Kerngeschäft. Der Abschluss der Devestitionen bei den Confiserien und in der Gastronomie ist ebenso Bestandteil dieser Strategie wie die Konzentration auf Kioske und Convenience-Formate in ihren diversen, viel versprechenden Ausprägungen. Valora Retail wird diese Konzepte weiter ausbauen und dabei eine klare Markenstrategie verfolgen. Der k Brand soll sich als Synonym für einen Detailhandelskanal etablieren, der dem Geist der modernen Zeit entspricht.



VALORA WHOLESALE



PRODUKTEVIELFALT

Das Distributionsnetzwerk von Valora Wholesale wird zunehmend für den Vertrieb von Convenience-Artikeln genutzt. Damit wandelt sich Valora Wholesale vom Pressegrossisten zum Anbieter des entsprechenden Vollsortiments.



LOGISTIKKOMPETENZ

Über die 11 Kopfstationen der TPS werden täglich rund 350 000 Presseartikel an die Verkaufsstellen ausgeliefert – und dies an 352 Tagen im Jahr. Das täglich transportierte Gesamtgewicht der Presse- und Bücherdistribution beträgt 250 Tonnen.



INFORMATIONSVERSORGUNG

Die Verbreitung von Presseartikeln im topografisch anspruchsvollen Gebiet Schweiz ist eine grosse Herausforderung. Valora Wholesale verteilt Presseerzeugnisse in 21 Sprachen aus 30 Ländern und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Informationsversorgung in unserem Land.



KUNDENKREIS

Valora Wholesale beliefert nicht nur die eigenen Verkaufsstellen, sondern gesamthaft über 6 000 Verkaufsstellen in der ganzen Schweiz. Mit Food- und Non-Food-Artikeln werden neu auch die unabhängigen Kioske des Schweizerischen Kioskinhaber-Verbandes beliefert.



VERKAUFSFÖRDERUNG

80% der Verkaufsentscheide werden direkt am Verkaufspunkt gefällt. Mit den vielfältigsten Promotionsmöglichkeiten können diese Entscheide massgeblich beeinflusst werden. Im Gegensatz zur klassischen Werbung ist die Reaktion der Kunden unmittelbar und einfach messbar.



Valora Wholesale



HIGHLIGHTS

EFFIZIENTE PROZESS- GESTALTUNG

Inbetriebnahme der modernsten Remissionsanlage Europas für die Retourenverarbeitung.

NUTZUNG DER LOGISTIK- KOMPETENZ

Ausbau des Vertriebes von Convenience-Produkten als zweites Standbein.

MEHR UNABHÄNGIGKEIT

Ausbau der Feinverteilung für Drittkunden in der Schweiz durch Optimierung der Logistik.

GEWINN EINES GROSS- KUNDEN

Der Schweizerische Kiosk-inhaber-Verband (SKIV) setzt seit 1.1.2004 auf Valora Wholesale.

KENNZAHLEN

		2002	2003	
Nettoerlös IN MIO. CHF	Total Valora Wholesale	707	651	
	% vom Total Valora	14%	14%	
EBITA* IN MIO. CHF	Total Valora Wholesale	38	33	
	% vom Total Valora	23%	35%	
Mitarbeiter VOLLZEITSTELLEN	Total Valora Wholesale	n.v.	827	
	% vom Total Valora	n.v.	9%	
Investitionen IN MIO. CHF	Total Valora Wholesale	7	3	
	% vom Total Valora	12%	5%	

*EBITA = EBIT vor Goodwill-Amortisation

Obwohl sich die Printmedien generell in einer Krise befinden, bei der noch kein Ende abzusehen ist, hat Valora Wholesale ein gutes Jahr hinter sich und entwickelt sich erfreulich. Den Einbussen im Pressemarkt stehen Erfolge im Convenience-Segment gegenüber.

VALORA WHOLESALERE ALS LEISTUNGSFÄHIGE GROSSHANDELSORGANISATION. Valora Wholesale ist – wie die Schwesterdivision Valora Retail – im Jahre 2003 aus der damaligen k Group hervorgegangen und konzentriert sich heute voll und ganz auf die Funktion eines Grosshandelshauses. Als Kiosk-Logistikerin nimmt Valora Wholesale in der Schweiz eine Alleinstellung ein und beliefert sowohl die eigenen Verkaufsstellen wie auch die Verkaufskanäle von Drittkunden. Zu den Kernkompetenzen der Division zählt die tägliche Versorgung der deutschsprachigen und italienischen Schweiz mit dem „Frischprodukt“ Presse. Dieses logistische Know-how wird zurzeit erfolgreich auf den Vertrieb von Convenience-Produkten übertragen. Valora Wholesale agiert für das eigene Detailhandelsnetz wie auch gegenüber Drittkunden als Universal-Logistikerin für Produkte und Dienstleistungen und dient der Medienwirtschaft als Marketingplattform und verlässliches Trendbarometer.

Nettoerlös nach Ländern IN MIO. CHF		
	2002	2003
Total Valora Wholesale	707	651
Schweiz	n.v.	580
Luxemburg	n.v.	71

DIE PRESSE-DISTRIBUTION – EIN INTERESSANTER MARKT. Die Bearbeitung des Pressemarktes ist für Valora Wholesale äusserst attraktiv, da die Division in der Schweiz als einzige Kiosk-Logistikorganisation auftritt. Täglich versorgt Valora Wholesale über 6 000 Schweizer Verkaufsstellen. Durch die Kombination der Wholesalefunktion mit den Retailaktivitäten der Gruppe entsteht eine einzigartige Marktcompetenz für die Medienwirtschaft. Mit modernen Hochleistungsanlagen für die Kommissionierung setzt Valora Wholesale Branchenstandards. Jeden Tag werden 130 bis 220 verschiedene Zeitungs- und Zeitschriftentitel verarbeitet und rund 20 000 Pakete für Verkaufsstellen in der ganzen Schweiz zusammengestellt.

FEINMASCHIGES VERTRIEBSNETZ UND „OVERNIGHT SERVICE“. Das Angebot der Presseerzeugnisse umfasst rund 3 500 Titel aus 30 Ländern in 21 Sprachen. Im Rahmen eines ausgeklügelten Systems von Innen- und Aussenlogistik mit hohem Abdeckungsgrad in der Deutschschweiz und dem Tessin werden nicht nur die eigenen Verkaufspunkte beliefert, sondern auch Drittkunden. Dabei handelt es sich vorwiegend um kleinflächige Verkaufsstellen, Warenhäuser und Tankstellen-Shops. Zu den wichtigsten Kunden bei den Zeitungen und Zeitschriften gehört der Grossverteiler Coop. Der zuverlässige und flexible „Overnight Service“, der auf fixierten Transportrouten beruht und jeden Tag jede Verkaufsstelle erreicht, zählt zu den wichtigsten strategischen Erfolgspositionen von Valora Wholesale.

MODERNSTE REMISSIONSANLAGE EUROPAS. Eine grosse Herausforderung im Pressemarkt ist die Verarbeitung der Retouren. In der Retourenabteilung im Handelshaus in Muttenz (BL) betreibt Valora Wholesale die modernste Remissionsanlage Europas. Hier werden Tag für Tag 110 000 Zeitungen und 250 000 Zeitschriften exemplargenau erfasst und gezählt, so dass die entsprechenden Gutschriften korrekt ausgestellt werden können. Seit dem letzten Jahr laufen sämtliche Zeitschriftenretouren über diese Anlage. Mit der erfolgreichen Einführung der IT-gesteuerten Verarbeitung hat Valora Wholesale eine wesentliche Qualitätsverbesserung erzielt. Das leistungsfähige, voll integrierte und problemlos erweiterbare System stärkt die Kompetenz von Valora Wholesale im Pressemarkt und profiliert die Division als glaubwürdigen Partner der Verlagshäuser in Gegenwart und Zukunft.

VERTRIEB VON CONVENIENCE-PRODUKTEN ALS ZWEITES STANDBEIN. Valora Wholesale übt eine wichtige Funktion als Drehscheibe zwischen Verlagshäusern und Lesern aus. Im Hinblick auf die schwierige Situation in der Presse-landschaft bewährt sich aber die langfristige Strategie, die sich nicht auf den Vertrieb von Presseerzeugnissen beschränkt, sondern auch eine breite Palette von Conve-

nience-Produkten wie Getränke, Snacks, Alltagsartikel und vielen weitere Produkte mit einbezieht. Damit wird eine Produktivitätssteigerung ermöglicht, ohne zusätzliche Ressourcen einsetzen zu müssen. Der gleiche Lieferwagen transportiert nicht nur Presseartikel, sondern nahezu alles, was darin Platz hat und von einem Chauffeur manuell ein- und ausgeladen werden kann. Zur Verteilung gelangen einerseits die Lebensmittel, Süßigkeiten und Getränke des eigenen Kiosk- und Convenience-Angebotes, andererseits aber auch Fremdprodukte wie Kaffee für Hotels oder Ersatzteile für Swisscom. Tag für Tag transportiert Valora Wholesale rund 250 Tonnen Presseerzeugnisse und 80 Tonnen Convenience-Produkte. Ein weiteres wichtiges Produktsegment bilden Tabakwaren, mit denen Valora Wholesale vor allem in der Schweiz und in Luxemburg gut positioniert ist.

STARKE LIEFERPARTNER ALS VORAUSSETZUNG FÜR ATTRAKTIVE ANGEBOTE. Valora Wholesale arbeitet mit über 700 Verlagshäusern und Vertriebsgesellschaften zusammen. Die grossen Schweizer Verlage wie Ringier, Tamedia, NZZ und Jean Frey gehören ebenso dazu wie die Häuser Heinrich Bauer, Burda, Gruner & Jahr, Axel Springer und der Spiegel Verlag in Deutschland. Wichtige Lieferanten von Convenience-Produkten sind renommierte Markenartikel-Hersteller wie Valora Trade, die Nestlé Gruppe, die Masterfoods AG, Philip Morris sowie die British American Tobacco Company. Die Lieferpartner von Valora Wholesale schätzen nicht nur die professionelle und intensive Marktbearbeitung, sondern auch die kurzen, vernetzten Kommunikationswege und die moderne technische Infrastruktur. Wichtige Entscheide können kurzfristig getroffen und die entsprechenden Massnahmen umgehend umgesetzt werden. Ein starkes Wachstum konnte bei den Convenience-Formaten verzeichnet werden. Gleichzeitig ist aber auch eine Stärkung des Wettbewerbsumfeldes festzustellen, was zu einem entsprechend höheren Konkurrenzdruck seitens der Lieferanten und Abnehmer führt. Vom Grosshandel wird erwartet, dass er Komplettlösun-

gen anbietet und eine Angebotspalette bereitstellt, die dem Kunden einen Mehrwert bietet. Nur mit massgeschneiderten Konzepten lassen sich die hohen Erwartungen der Kunden erfüllen.

BEWÄHRTE VERKAUFSFÖRDERUNGSKONZEPTE AN DER VERKAUFSSTELLE. Das dichte Netz von eigenen Verkaufsstellen dient nicht nur dem Vertrieb, sondern wird auch als effizienter Promotionskanal genutzt. Die direkte Verkaufsförderung am Kiosk hat gegenüber klassischen Werbemassnahmen den Vorteil, dass der Kunde in einer Kaufsituation angesprochen wird und umgehend reagieren kann. Verkaufsstatistiken bisher durchgeführter Promotionen zeigen, dass mit einer Verkaufsförderungsaktion bei Valora Wholesale der Markterfolg programmierbar wird. Insgesamt gibt es 11 verschiedene Promotions-typen, die eine massgeschneiderte Umsetzung der Verkaufsaktion ermöglichen. Aus den Promotionsaktivitäten an den eigenen Verkaufsstellen ergeben sich Erkenntnisse, die sich auch im Grosshandelsbereich auswerten lassen. Das gewonnene Know-how wird insbesondere für die Vermarktung von Convenience-Produkten eingesetzt.

PRÄZISER NACHWEIS VON HOCHAKTUELLEN DATEN. Schwankungen im Printmedienverkauf können nicht nur tagesaktuell, sondern auf die Stunde genau nachgewiesen werden. So lassen sich Wirkungsfaktoren wie Ferienkalender, Wetterlage und Jahreszeiten, aber auch ideale Verkaufszeitpunkte bedürfnisgerecht planen. Der Verkauf von Medienerzeugnissen entwickelte sich im Berichtsjahr rückläufig, dies vor allem bei den Tageszeitungen und Männermagazinen. Auf der andern Seite sind Jugendzeitschriften, Comic-Hefte wie Micky Maus sowie Unterhaltungsmagazine im Aufwind. Aufgrund der erhobenen Daten können solche Trends rasch erkannt und entsprechende Massnahmen frühzeitig eingeleitet werden.

PERMANENTE AKTUALISIERUNG DES SORTIMENTS. Die laufende Erneuerung des Presseangebots widerspiegelt die Dynamik in der Medienlandschaft. Über den ganzen Markt gesehen erscheinen jedes Jahr rund 1500 neue

Titel. Valora Wholesale nimmt jährlich 400 bis 700 neue Titel ins Sortiment auf. 10 bis 13% der durch die Division vertriebenen Presseerzeugnisse stammen aus der Schweiz, 60% der Titel stammen aus Deutschland und ein Anteil von 25% wird von internationalen Titeln gestellt.

HOHE KUNDENZUFRIEDENHEIT DANK INDIVIDUELLER BETREUUNG. Die Vertriebsorganisation von Valora Wholesale deckt die Deutschschweiz und das Tessin ab. Ein wichtiger Bestandteil der Marktleistung von Valora Wholesale ist die Beratung. Diese fokussiert sich insbesondere auf die Sortimentsgestaltung, die individuell auf die Kundschaft der einzelnen Verkaufsstelle ausgerichtet ist. Auch der Warenpräsentation wird grosse Aufmerksamkeit geschenkt. Die Mitarbeitenden im Aussendienst von Valora Wholesale betreuen jede einzelne Verkaufsstelle persönlich und besuchen sie mehrmals pro Jahr. Über die Zentrale in Muttenz können sie jederzeit auf die wichtigsten Kundendaten zurückgreifen.

ZUSÄTZLICHES GESCHÄFT MIT DEN SKIV KIOSKEN. Neben den Presseverkaufsstellen zählen die Verkaufsstellen von Valora Retail, die Tankstellen-Shops sowie andere klein- und grossflächige Läden zu den Kunden von Valora Wholesale. Neu werden auch die 250 Kioske des Schweizerischen Kioskinhaber-Verbandes (SKIV) in der Schweiz zusätzlich zu den Presseprodukten mit Food- und Non-Food-Produkten, Tabakwaren sowie Getränken beliefert. Damit ist es Valora Wholesale im Berichtsjahr gelungen, ein bedeutendes Umsatzvolumen zu akquirieren.

ERSTE GEHVERSUCHE MIT „PRINT ON DEMAND“. In einer globalisierten Welt steigt die Nachfrage nach Titeln aus dem Ausland, die als konventionell gedruckte Zeitungen bei uns nicht erhältlich sind. Um diesem Bedürfnis zu entsprechen, bietet Valora Wholesale im Sinne eines Testmarktes an zehn Flughafen- und Bahnhofskiosken im Raum Zürich Digitalausgaben von ausländischen Zeitungen an. Mit einer speziellen Software können die tagesaktuellen Ausgaben als Datenfiles via Internet

heruntergeladen und im Format A3 ausgedruckt werden. Das Angebot, das Gästen aus dem Ausland ein bisschen Heimat schenkt, erfreut sich zunehmender Beliebtheit.

GUTE ERFOLGSAUSSICHTEN FÜR DIE ZUKUNFT. Valora Wholesale erkennt ein grosses Potenzial an interessanten Geschäftsfeldern in Logistik, Lagerbewirtschaftung, Marketing und Qualitätskontrolle und wird die Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Marktleistungen weiter steigern. Im Vordergrund stehen der Ausbau des Convenience-Geschäftes, die Erweiterung der Logistikleistungen für Drittkunden im Bereich kleinvolumiger Güter und der Know-how-Transfer nach Luxemburg. Ausserdem wird Valora Wholesale die durch die Liberalisierung des Paketmarktes entstandenen Wachstumschancen nutzen. Auf der Kostenseite sind weitere Optimierungsmassnahmen geplant, die zu einer Reduktion der Gesamtbetriebskosten führen und die Ertragslage weiter verbessern.

Produktivitätskennzahlen Logistik Schweiz

Innenlogistik Gesamtware an Verkaufsstellen

	2002	2003	DIFFERENZ %
Bruttoausstoss IN MIO. CHF	1 600	1 593	0
Nettoaufwand IN MIO. CHF	24	21	- 14
Produktivität	67	77	16

Aussenlogistik Auslieferungen Transport und Presseservice

	2002	2003	DIFFERENZ %
Nettoerlös IN MIO. CHF	56	56	- 1
Aufwand IN MIO. CHF	54	53	- 3
Umsatzrendite IN %	4	6	55





INNOVATIONEN

Valora Trade ist der ideale Partner, um innovative Produkte rasch zu distribuieren. Die Sørland Chips sind auf ein junges, qualitätsbewusstes Publikum ausgerichtet. Diese innovative norwegische Marke mit Kultpotenzial wird demnächst auch in weiteren Ländern Europas zu finden sein.



QUALITÄT

Für den Erfolg von Roland Gebäck ist neben der permanenten Markenpflege die Qualität des Produktes entscheidend. Modernste Produktionsanlagen und strikte Qualitätskontrollen garantieren hochwertige Produkte.



PRÄSENZ SKANDINAVIEN

Über die Hälfte des Umsatzes von Valora Trade wird in Skandinavien erzielt. Die starken Marktpositionen und die Marktkennntnis in den einzelnen nordischen Ländern werden zum vollen Nutzen unserer Principals eingesetzt.



DISTRIBUTIONS-KNOW-HOW

Internationale Produkte lokal zu vermarkten ist die Kernkompetenz von Valora Trade. Dank gezielten Marktaktivitäten ist Ferrero in langjähriger Zusammenarbeit mit Valora Trade zur Nr. 2 im Süßwarenmarkt Schweiz aufgestiegen.



SORTIMENTSBREITE

Erstmals gelingt es Valora Trade, in der Schweiz in der Produktkategorie Non-Food Fuss zu fassen. Mit der international renommierten Marke Odol konnte das Sortiment verbreitert werden.



LOGISTIK - HANDEL

Valora Trade übernimmt für seine Partner die volle Verantwortung für sämtliche Aspekte der Distribution und damit auch für alle logistischen Belange. Neue Lagerbewirtschaftungssysteme gewährleisten eine hohe Lieferbereitschaft dank effizienten Abläufen.



Valora Trade



HIGHLIGHTS

SCHUB FÜR FERRERO

Listung der Ferrero Produkte beim führenden Schweizer Grossverteiler Migros.

GILLE MIT REKORDJAHR

Der schwedische Hersteller von Hafergebäck und Biskuits steigert Umsatz und Marktanteil.

GUTER START FÜR NEUHEIT

Markteinführung der Snack Pearls von Roland und Listung bei Coop Schweiz.

GEWINN EINES LEADER-PRINCIPALS

Seit dem 1.1.2004 vertreibt Alimarca, Schweiz, die Produkte von GlaxoSmithKline.

KENNZAHLEN

		2000	2001	2002	2003
Nettoerlös IN MIO. CHF	Total Valora Trade	459	597	914	930
	% vom Total Valora	19%	23%	30%	30%
EBITA* IN MIO. CHF	Total Valora Trade	42	45	41	34
	% vom Total Valora	22%	23%	24%	36%
Mitarbeiter VOLLZEITSTELLEN	Total Valora Trade	867	1084	1503	1423
	% vom Total Valora	10%	12%	16%	16%
Investitionen IN MIO. CHF	Total Valora Trade	14	24	23	23
	% vom Total Valora	22%	32%	38%	35%



*EBITA = EBIT vor Goodwill-Amortisation

In einem von Preiskampf und Wettbewerbsdruck gekennzeichneten Marktumfeld profiliert sich Valora Trade als innovative und dynamische Kraft. Sowohl als internationale Vertriebspartnerin wie auch als Markenartikel-Produzentin setzt Valora Trade Akzente.

„**HANDEL IST WANDEL**“. Diese Erkenntnis ist zwar nicht neu, aber im Zeichen der dynamischen Entwicklung in den Märkten aktueller denn je. Die Instabilität der Wirtschaftslage und der demografische Wandel in der Gesellschaft schaffen anspruchsvolle Bedingungen für die Marktteilnehmer, die sich im Wettbewerb vor allem über den Preis behaupten müssen. Tatsächlich ist und bleibt der Preis im Detailhandel das ausschlaggebende Kriterium, was dazu führt, dass die Discounter ihre Preiskompetenz demonstrativ hervorheben und zunehmend Einfluss auf das Marktgeschehen nehmen.

Nettoerlös nach Ländern IN MIO. CHF				
	2000	2001	2002	2003
Total Valora Trade	459	597	914	930
Schweiz	289	292	291	301
Zentraleuropa	137	135	131	127
Nordeuropa	33	169	492	502

ANHALTENDE TENDENZ ZUR KONZENTRATION. Handelsunternehmen, die aufgrund einer mangelnden kritischen Grösse eine ungünstige Kostenstruktur aufweisen, suchen ihr Heil in Kooperationen und strategischen Allianzen. Zu beobachten ist auch eine zunehmende Technisierung des Handels: Customer Relationship Management auf der Basis von umfassenden Kundendatenbanken etabliert sich als Standardinstrument, um Kunden zu halten und deren Potenzial zu entwickeln. Damit stellen sich auch komplexere Anforderungen an die Mitarbeitenden, deren Professionalität und Innovationsbereitschaft als wichtige strategische Komponenten wahrgenommen werden müssen.

VALORA TRADE BEHAUPTET SICH. In diesem herausfordernden Marktumfeld nimmt Valora Trade mit dem Handel und der Distribution international bekannter Markenartikel aus den Bereichen Confectionery, Food, Non-Food und Beverages sowie eigener Markenprodukte eine starke Stellung ein. Die Division verfügt über 10 Handelsorgani-

sationen in 9 Ländern und 7 Produktionsgesellschaften in 4 Ländern. 54% des Umsatzes realisiert Valora Trade in Skandinavien, 32% im Heimmarkt Schweiz und den restlichen Anteil von 14% in weiteren Ländern. Die Grosshandelsaktivitäten bilden den Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit von Valora Trade: Insgesamt steuern sie 75% des Umsatzes und 41% des operativen Gewinns (EBITA) zum Gesamtergebnis der Division bei.

VERTRIEBS- UND MARKETINGKOMPETENZ AUS EINER HAND. In ihren Märkten besitzt Valora Trade die Exklusivrechte für den Vertrieb und übernimmt im Auftrag der Hersteller oder Principals die volle Verantwortung für sämtliche logistischen Dienstleistungen und die Distribution. Die enge Partnerschaft mit führenden Food-Produzenten wie Ferrero, Kellogg's in der Schweiz oder Heinz in Skandinavien bildet die Grundlage für den gemeinsamen Erfolg. Diese grossen Principals werden ergänzt durch ein Portfolio von weiteren Markenprodukten, so zum Beispiel Ricola Bonbons oder Süsswaren von Ritter Sport.

SPEZIALITÄTEN AUS EIGENER PRODUKTION. Die Produktion von Markenprodukten bildet neben den Handelsaktivitäten das zweite Standbein von Valora Trade. Unter den Marken Roland (Zwieback, Knäckebrot, Salzgebäck), Kägi (Kägi-fret, Toggenburger Waffeln) und Gille (Hafertaler) stellt Valora Trade attraktive und marktgerechte Produktsortimente bereit. Dabei überrascht Valora Trade den Markt immer wieder mit Neuheiten: Die Roland Murten AG lancierte „Snack Pearls“, während die Kägi Söhne AG neu „Kägi-Rum“ sowie die beliebten Kägi-fret in der Beutelpackung einführte.

KLARES BEKENNTNIS ZUR MARKE. Marken schaffen Differenzierung und unterstützen die Profilierung am Markt. Um die Marketingkompetenzen weiter zu entwickeln und zu stärken, überprüften Kägi und Roland ihre jeweiligen Markenstrategien. Bei Roland liegen nach einer systematischen Untersuchung des Markenbildes bereits Ergebnisse vor. Aufgrund von gezielten Umfragen werden

mit Roland positive Attribute wie „Frische“, „Hochwertigkeit“ und „Vertrauen vermittelnd“ assoziiert. Sørland-Chips hat in Norwegen eine äusserst erfolgreiche Marketinggeschichte geschrieben und konnte innert drei Jahren den Marktanteil von 5 % auf 15 % erhöhen.

Nettoerlös nach Geschäftsfeldern IN MIO. CHF				
	2000	2001	2002	2003
Total Valora Trade	459	597	914	930
Produktion	206	211	201	231
Handel	253	386	713	699

PROFITABLES WACHSTUM DURCH OPTIMALE GESCHÄFTS-STRUKTUREN. Trotz der unbefriedigenden Entwicklung der Konjunktur hat sich Valora Trade im Berichtsjahr generell gut geschlagen. Ein grosser Teil der Gesellschaften, insbesondere Kuroczik, Alimarca und Pettersen, kann erfreuliche Umsatzzahlen präsentieren. Es gelang, die Margen auf dem Niveau des Vorjahres zu halten, was angesichts des harten Preiskampfes nicht selbstverständlich ist. Im Kaffee-Geschäft glänzte vor allem Schirmer Kaffee durch eine hohe Profitabilität, und auch die Backwarenhersteller Gille und Roland dürfen auf gute Ergebnisse zurückblicken. Etwas weniger erfolgreich bei den Backwaren war einzig Cansimag France, die in den USA eine Umsatzeinbusse in Kauf nehmen musste. Seit dem 1.10.2003 hat die Gesellschaft einen neuen Geschäftsführer. Ein Wechsel im Management fand auch bei der Con-siva Gruppe in Skandinavien statt, bei welcher der Integrationsprozess noch immer nicht zufrieden stellend abgeschlossen werden konnte. Personelle Veränderungen in der Geschäftsleitung gab es per 1.10.2003 bei Kägi.

BÜNDELUNG DER KRÄFTE DURCH KONZENTRATION. Um die Schlagkraft zu erhöhen und die Organisationen einfacher und effizienter zu gestalten, fanden in einigen Märkten Konzentrationen statt. So wurde in Schweden Again bei Adaco und in Österreich Plagemann bei Schweigl integriert. Die Geschäftseinheiten in Dubai und Spanien

wurden im Berichtsjahr veräussert, da sie den Anforderungen des Kerngeschäftes von Valora Trade nicht mehr entsprachen.

PROFUNDE MARKTKENNTNISSE ALS ERFOLGSREZEPT. Valora Trade unterstützt die Principals mit nationalen und regionalen Vertriebslösungen, die sowohl die logistischen wie auch die marketingtechnischen Prozesse mit einbeziehen, und verhilft ihnen in ihren Märkten zu einer starken Marktposition. Grundlagen für die Geschäftstätigkeit bilden einerseits umfassende Kenntnisse der Strukturen und der Entwicklungen in den europäischen Absatzmärkten und andererseits die Vertrautheit mit den verschiedenen Kulturen mit all ihren Eigenheiten und Facetten. Valora Trade pflegt europaweit enge Beziehungen zu Principals und Kunden. Ein dichtes Netz von Handelsorganisationen versetzt die Division in die Lage, massgeschneiderte Vertriebslösungen zu entwickeln, die den länderspezifischen Anforderungen in optimaler Weise gerecht werden.

EBITA nach Geschäftsfeldern IN MIO. CHF				
	2000	2001	2002	2003
Total Valora Trade	42	45	41	34
Produktion	27	28	24	20
Handel	15	17	17	14

VALORA TRADE ALS TÜRÖFFNERIN FÜR DEN MARKT-EINTRITT. Der Zugang zu den Märkten kann je nach Kundenanforderung über Gross- oder Einzelhandelskanäle erfolgen. Dies zum Beispiel auch unter Einbezug der Division Valora Retail, die ein feinmaschiges Netz von Kiosken und anderen kleinflächigen Verkaufsstellen unterhält und tagtäglich rund eine Million Konsumenten in ganz Europa erreicht. In jedem Fall schafft die durchgängige Integration der Wertschöpfung für die beteiligten Marktpartner ideale Voraussetzungen, um ihre Umsätze und Erträge zu steigern.

CATEGORY MANAGEMENT ALS SCHLÜSSELDISZIPLIN.

Valora Trade professionalisiert das Category Management kontinuierlich. Der Vertrieb wird konsequent auf die spezifischen Bedürfnisse der Märkte und das Kaufverhalten der Kunden ausgerichtet. Neben Produkt-Know-how, Vertriebs- und Marketingkompetenz braucht es dazu vor allem eine hohe Flexibilität bei der Informationssteuerung und -verarbeitung. Tatsächlich spielt der rasche und effiziente Informationsfluss in beide Richtungen der Wertschöpfungskette beim Category Management eine entscheidende Rolle, was sich auch auf die Beziehungsqualität zwischen Herstellern und Handel auswirkt. Das bis anhin oft von gegenläufigen Interessen gekennzeichnete Verhältnis weicht immer mehr einer Zusammenarbeit, bei der die Bedürfnisse des Konsumenten im Zentrum stehen. Valora Trade setzt Informatiksysteme ein, die hohen Anforderungen des professionellen Category Management gerecht werden. Sie bilden die Basis für Electronic Data Interchange (EDI), den unternehmensübergreifenden Datenaustausch, wie auch für die gesamtheitliche Steuerung der Prozesse im Rahmen von Efficient Consumer Response (ECR).

KUNDEN MIT RANG UND NAMEN IN GANZ EUROPA. Zu den Kernkompetenzen von Valora Trade zählt die professionelle Marktbearbeitung im hart umkämpften Segment der schnell drehenden Konsumgüter. So gelingt es der Division dank überzeugender Konzepte und enger Beziehungspflege immer wieder, Markenprodukte in den Regalen der bedeutendsten Detailhandelsketten zu platzieren. Ein Erfolgsbeispiel aus dem Berichtsjahr ist die Listung von Ferrero bei Migros. Das internationale Kundenportfolio von Valora Trade ist bemerkenswert: Die Reihe renommierter Namen umfasst Migros, Coop, Denner, Bon Appétit Gruppe, Carrefour und Rewe in der Schweiz, ICA, Ahold, Coop Skandinavien, Rema und Narvesen in Skandinavien, Shell, Stat Oil, Netto und Aldi in Deutschland sowie Ikea, Allbröd und Dansk Supermarkets in Dänemark.

WEITERHIN FOKUSSIERUNG AUF DAS KERNGESCHÄFT.

Valora Trade ist klar positioniert: In kleineren europäischen Märkten agiert die Division als Vollsortimentsanbieterin für Fast Moving Consumer Goods (FMCG). In grösseren europäischen Märkten spielt sie die Rolle des Nischenplayers in den Kategorien Süsswaren respektive Food. Die Produktion ausgewählter Backwaren bildet eine sinnvolle Ergänzung der Handelsaktivitäten.

VORWÄRTSSTRATEGIEN IN DEN PRODUKTIONSBETRIEBEN. Gillebagaren wird die Produktionskapazität für „Gille Hafertaler“ mit einer weiteren Produktionslinie verstärken. Die neue Produktionsanlage bei Roland ermöglicht attraktive Erweiterungen des Angebots. Die in Norwegen äusserst erfolgreichen Sørland Chips sind als Exportprodukt vorgesehen und werden demnächst in einem ausländischen Testmarkt eingeführt.

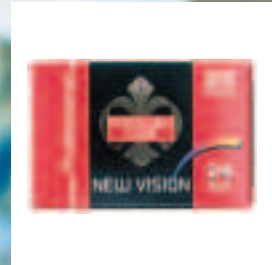
OPTIMIERUNG VON STRUKTUREN UND PROZESSEN. Um der zunehmenden Internationalisierung der Märkte Rechnung zu tragen, wird in den nordischen Ländern die Entwicklung vorangetrieben. Bei Consiva in Dänemark läuft unter dem Namen „Axapta“ ein strategisches Grossprojekt für die Einführung eines Enterprise Resource Planning Systems (ERPS) mit Schwergewicht Lagerhaltung, Produktionsplanung, Finanzbuchhaltung und Personal. Bei Alimarcia in Burgdorf wurde im Rahmen einer längerfristig angelegten Verbesserung der Logistik-Infrastruktur per Ende 2003 die Implementierung eines neuen Lagerbewirtschaftungsprogramms erfolgreich abgeschlossen.





MARKT

Mit der Digitalfotografie eröffnen sich vielfältige neue Möglichkeiten zur Bildnutzung. Damit auch Anhänger der analogen Fotografie davon profitieren können, bietet Valora Imaging die Digitalisierung von Negativen, Dias und sogar alten Bildern an.



SERVICEVIELFALT

Die Ansprüche der Kunden im Digitalfoto-Bereich werden immer vielfältiger. Valora Imaging entwickelt Bilder ab Online-Daten und ab unterschiedlichsten Formen von Speichermedien.



KUNDENSCHULUNG

Der Markt der digitalen Fotografie in Europa entwickelt sich rasant. Entsprechend nimmt der Ausbildungsbedarf zu. In Seminaren für Anfänger und Fortgeschrittene kann Valora Imaging Know-how vermitteln und gleichzeitig die Nähe zum Kunden leben.



QUALITÄT

Im hart umkämpften Fotomarkt verzeiht der Kunde keine Fehler. Die Leistung muss höchsten Anforderungen genügen, sei es beim Entwickeln, beim Drucken oder beim Verschieken. Valora Imaging schafft es regelmäßig an die Spitze der Qualitätstests von Fachzeitschriften der Fotobranche.



NEUE TECHNOLOGIEN

Die digitale Fotografie eröffnet neue Möglichkeiten. Ferienbilder, mit dem Mobiltelefon aufgenommen, werden per MMS an die Valora Imaging Gesellschaft IFI Oy geschickt. Zwei Tage später ist das Bild als Postkarte im Briefkasten des Adressaten, versehen mit einem persönlichen Kurztext.



Valora Imaging



HIGHLIGHTS

NEW PHOTOGRAPHIC SERVICES (NPS)

Starke Nachfrage nach On-line Prints; grosses Interesse für Internet Photoalben und MMS-Bilder.

DIGITALFOTOGRAFIE AUF DEM VORMARSCH

Erfolgreiche Lancierung neuer digitaler Dienstleistungen mit hohem Wachstumspotenzial.

BRÜCKENSCHLAG

Dank Scanning eröffnet sich den Nutzern analoger Fotografie die Welt der Digitalfotografie.

DIENSTLEISTUNG FÜR KUNDEN

Valora Imaging vermittelt ihren Kunden Wissen rund um die Digitalfotografie.

KENNZAHLEN

2000 2001 2002 **2003**

Nettoerlös IN MIO. CHF	Total Valora Imaging	2000	2001	2002	2003
		262	245	224	186
% vom Total Valora		11%	9%	7%	6%

EBITA* IN MIO. CHF	Total Valora Imaging	2000	2001	2002	2003
		52	44	43	27
% vom Total Valora		27%	22%	25%	29%

Mitarbeiter VOLLZEITSTELLEN	Total Valora Imaging	2000	2001	2002	2003
		1 012	1 014	842	714
% vom Total Valora		12%	11%	9%	8%

Investitionen IN MIO. CHF	Total Valora Imaging	2000	2001	2002	2003
		10	9	6	6
% vom Total Valora		16%	12%	10%	9%

*EBITA = EBIT vor Goodwill-Amortisation



Nachdem die Fotobranche nach wie vor durch zwei nebeneinander existierende Technologien gekennzeichnet ist, setzt Valora Imaging weiterhin auf eine duale Strategie. Das Wachstumspotenzial liegt allerdings eindeutig im digitalen Marktsegment.

EINE BRANCHE IM ZEICHEN DES TECHNOLOGIEWANDELS.

In der Fotobranche setzt sich die bereits seit ein paar Jahren feststellbare Entwicklung fort: Das klassische Fotogeschäft befindet sich im Rückzug, während die digitale Fotografie durch hohe Wachstumsraten glänzt. So legen die Online-Services von Woche zu Woche zwischen 80 und 150% zu.

FORTSETZUNG DER DUALEN STRATEGIE. Solange die klassische Fotografie noch eine Bedeutung hat, bleibt Valora Imaging der dualen Geschäftsstrategie treu: Im klassischen Segment geht es darum, die Leaderposition in den wichtigsten Mailorder-Märkten Europas zu halten. Im stark wachsenden digitalen Bildverarbeitungsgeschäft will Valora Imaging in den angestammten Märkten die führende Position erreichen.

ERFOLGREICHER MARKTTTEST FÜR EDUCATION SERVICES.

In der Schweiz wurden im Berichtsjahr im Sinne eines Testlaufs erstmals Einführungskurse zur Erläuterung der digitalen Fotografie sowie ein Nachfolgekurs für Fortgeschrittene angeboten. Der Zulauf war gross: An den Kursstandorten in sechs Schweizer Städten konnten während acht Monaten mehrere Hundert Teilnehmende begrüsst und in die Welt der digitalen Fotografie eingeführt werden. Aufgrund der positiven Erfahrung und der grossen Nachfrage in der Schweiz werden die Education Services auch in Deutschland, Frankreich und Belgien eingeführt.

HOHE BELIEBTHEIT DER SCANNING SERVICES. Valora Imaging bietet den Konsumenten die Möglichkeit, ihre „alten“ Fotos ins digitale Zeitalter hinüber zu retten. Dias, Bilder, Negative werden auf CD's gescannt und damit haltbar gemacht. Dieser digitale Prozess ermöglicht auch eine Optimierung der Qualität: Retouchen können bewirken, dass die Kopie das Original übertrifft.

PROFILIERUNG MIT PERSONALISIERTEN BRIEFMARKEN.

In Finnland werden in Zusammenarbeit mit der finnischen Post personalisierte Briefmarken gestaltet und mit einer zertifizierten Druckmaschine ausgedruckt. Bei Firmen wie auch bei Privatkunden erfreut sich die personalisierte

Briefmarke als attraktiver Blickfang hoher Beliebtheit. Auch das erfolgreiche Geschäft mit den digitalen Postkarten wird weitergeführt.

PROZESSOPTIMIERUNG ALS ANTWORT AUF EINE KOMPLEXE MARKTSITUATION. Die gegenläufige Entwicklung von zwei unterschiedlichen Technologien im gleichen Markt erfordert sowohl einen intelligenten Umgang mit der differenzierten Nachfrage wie auch Weitsicht bei der strategischen Planung. Unter dem Dach der „New Photographic Services (NPS)“ hat Valora Imaging die Technologie- und Marketingressourcen zusammengefasst und fokussiert sich konsequent auf die Erneuerung der Fotolaborsysteme und deren Ausrichtung auf die zukünftigen Marktverhältnisse. So werden die Labors kontinuierlich von der traditionellen Produktion auf digitale Prozesse umgestellt. Dies mit dem Ziel, sowohl die analogen wie auch die digitalen Aufträge in einem integrierten industriellen Prozess zu verarbeiten, was auch Kostenersparnisse bringt.

Nettoerlös nach Geschäftsfeldern IN MIO. CHF

	2000	2001	2002	2003
Total Valora Imaging	262	245	224	186
Consumer Imaging	223	206	189	155
Professional Imaging	39	39	35	31

KONZENTRATION AUF DEN KONSUMENTEN-MARKT. Um den Führungsanspruch in den wichtigsten Märkten zu behaupten und Kräfte zu bündeln, wird sich Valora Imaging von der professionellen Bildbearbeitung trennen und sich ganz auf den Konsumenten-Markt ausrichten. Hier wird ein markanter Anstieg des digitalen Umsatzanteils angestrebt, der zurzeit erst 10% des Gesamtumsatzes ausmacht.



Zwei Schwerpunkte kennzeichneten die Personalarbeit auf der Ebene des Konzerns: Die Harmonisierung der Personalführungsstrukturen unter Berücksichtigung der länderspezifischen Kulturen sowie die gezielte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden.

HR AUDITS AUF KONZERNEBENE. Im Interesse einer konsistenten Personalpolitik führt die zentrale Human Resources (HR) Abteilung regelmässig HR Audits bei den Tochtergesellschaften von Valora durch. Dabei werden vor Ort die bestehenden Personalstrukturen, die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern, die lokalen Gegebenheiten wie auch das gesetzliche Umfeld analysiert. Die HR Audits zeigen auf, wo Integrationsbedarf besteht und bewirken, dass die Valora Standards im Personalwesen eingehalten und umgesetzt werden.

MANAGEMENT-AUSBILDUNGEN. Die Förderung der fachlichen und sozialen Kompetenzen geniesst bei Valora einen hohen Stellenwert. Neben der Unterstützung der individuell sinnvollen persönlichen Weiterbildung durch externe Schulungen bietet Valora interne, auf die Bedürfnisse der Gruppe zugeschnittene Ausbildungsmodulare an. Die Vermittlung von Managementwissen an der etablierten Valora Management School (VMS) wird ergänzt durch Kurse für Projekt- und für Konfliktmanagement.

TRAINEE PROGRAMM. Das internationale Management Trainee Programm bewährt sich als Instrument der Nachwuchsförderung und erfreut sich beim Management der Zukunft grosser Beliebtheit. So werden ambitionierte Universitäts- und Fachhochschulabsolventen mit hohem Entwicklungspotenzial auf künftige Führungsaufgaben bei Valora vorbereitet. Das Nachwuchsmodell funktioniert: Zahlreiche ehemalige Trainees besetzen heute Managementfunktionen in verschiedenen Bereichen des Konzerns.

SYSTEMATISCHE AUSBILDUNG FÜR VERKAUFSPERSONAL. Mit rund 8 000 Beschäftigten weist Valora Retail im Vergleich zu den übrigen Divisionen den grössten Mitarbeiterbestand auf. Die meisten Mitarbeitenden sind im Verkauf tätig. In den letzten Jahren wurden in diesem Bereich intensive Anstrengungen unternommen, um dem Verkaufspersonal attraktive Weiterbildungs- und Karriere-möglichkeiten anzubieten. Im Zusammenhang mit diesen langfristig ausgerichteten Förderungs- und Entwicklungs-massnahmen wurde 2003 ein dreistufiges Ausbildungs-

konzept für Verkäuferinnen und Verkäufer institutionalisiert. In der aus zwei Ausbildungsmodulen bestehenden Grundausbildung lernen die Teilnehmenden, welche Standards an den Verkaufsstellen eingehalten werden müssen und wie sie den Anforderungen im Alltag an der Verkaufsstelle gerecht werden können. Als zweite Stufe folgt für ambitionierte Mitarbeitende eine Aufbauausbildung, die Know-how für die Führung einer Verkaufsstelle vermittelt. In einem dritten Schritt werden ernsthafte AnwärterInnen ins so genannte „Sprinter Team“ berufen und durchlaufen einen Diplomlehrgang, der die Basis für die Übernahme einer eigenen Verkaufsstelle bildet.

WEITERBILDUNG FÜR GESCHÄFTSFÜHRERINNEN. MitarbeiterInnen, die bereits eine Verkaufsstelle führen, haben die Möglichkeit, Seminare zu Themen wie Kommunikation und Mitarbeiterführung zu besuchen. Falls sie die erforderlichen Fähigkeiten mitbringen, steht es ihnen offen, sich zu AssistentInnen der Regionalen Verkaufsleitung ausbilden zu lassen. In dieser Position betreuen sie mehrere Verkaufsstellen und wirken als Bindeglied zwischen GeschäftsführerInnen und der Regionalen Verkaufsleitung.

LEHRLINGSAUSBILDUNG AUF ERFOLGSKURS. Die Anerkennung des Kioskverkaufs in der Schweiz im Jahre 2001 machte den Weg frei für die Berufsbildung in dieser Branche. Rund 30 Lehrlinge nahmen damals bei Valora ihre dreijährige Ausbildung in Angriff und schlossen diese im Berichtsjahr erfolgreich ab. Heute befinden sich an etwa 50 Verkaufsstellen der k Kiosk Lehrlinge in der Ausbildung. Damit ist es Valora gelungen, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten neue Lehrstellen zu schaffen. Ziel ist es, bis 2005 rund 100 Ausbildungsplätze anbieten zu können. Valora bietet auch Erwachsenen mit Berufserfahrung aber ohne Lehrabschluss die Möglichkeit, die Berufsbildung nachzuholen: Im Juli 2003 konnte die erste Verkäuferin der Branche Kiosk nach einjähriger Ausbildung ihr Diplom entgegennehmen.

Veränderungsprozesse können für die Betroffenen schwierig, belastend oder gar schmerzhaft sein. Oft geht in solchen Phasen die Orientierung verloren. Valora bietet Mitarbeitenden in Problemsituationen in verschiedenen Formen Hilfe und Unterstützung an.

MIT VERÄNDERUNGEN LEBEN LERNEN. In einer Zeit, in der Wirtschaft und Gesellschaft einem ständigen Wandel unterworfen sind, muss sich jeder Mensch immer wieder auf Veränderungen einstellen. Dies erfordert geistige Flexibilität und die Bereitschaft, eine neue Lebenssituation anzunehmen und sich damit auseinanderzusetzen. In der Verantwortung stehen aber auch die Unternehmen, die dafür sorgen müssen, dass Mitarbeitende in Veränderungsprozessen nicht auf sich allein gestellt sind.

DREI ANLAUFSTELLEN FÜR UNTERSCHIEDLICHE BEDÜRFNISSE. Bei Valora wenden sich Mitarbeitende, die mit neuen beruflichen Herausforderungen konfrontiert sind, primär an die für sie zuständige Ansprechperson in der Corporate Human Resources Abteilung. Ist die Situation komplexer, haben sie Anspruch auf Unterstützung im Rahmen eines persönlichen Coaching. Dieses ist hilfreich, wenn eine klare Zielrichtung fehlt oder wenn Veränderungsabsichten bestehen. Als dritte Möglichkeit steht Mitarbeitenden die Ombudsstelle offen, wo sie Rat sowohl in Problemsituationen am Arbeitsplatz wie auch bei persönlichen Problemen finden.

DURCH COACHING ZU NEUEN PERSPEKTIVEN. Für Mitarbeitende, die vor einem Stellenwechsel stehen, die das Bedürfnis verspüren, sich neu zu orientieren oder die sich in einer beruflichen Herausforderung befinden, hat Valora im Berichtsjahr ein Coaching-Angebot eingeführt. Coach und MitarbeiterIn nehmen gemeinsam eine Standortbestimmung vor und diskutieren die Vor- und Nachteile der bisherigen Stelle. Oft bringen diese Gespräche auch Berufswünsche und Visionen zum Vorschein, für die sich aus der Veränderungssituation gegebenenfalls eine Chance für die Realisierung ergibt.

SINNVOLLE AUFGABENTEILUNG ZWISCHEN COACH UND MITARBEITENDEN. Beim Coaching liegt die Initiative immer bei der Rat suchenden Person; sie bestimmt das Thema. Gemeinsam wird vereinbart, wann und wo ein Treffen mit dem Coach stattfinden soll und wie oft die Coaching-Dienstleistung in Anspruch genommen wird.

Aufgabe des Coachs ist es nicht, die Probleme der Mitarbeitenden zu lösen, sondern ihnen bei der Entscheidungsfindung für den richtigen Weg in die berufliche Zukunft behilflich zu sein. In welche Richtung möchte sich die Rat suchende Person entwickeln? Wo liegen ihre Stärken und Schwächen? Welche Ziele möchte sie verwirklichen? Wie kann es ihr gelingen, diese zu erreichen? Auf der Basis dieser Fragestellungen wird gemeinsam die konkrete Zielsetzung definiert und ein Lösungsweg erarbeitet. Auch bei der Umsetzung steht der Coach mit Rat und Tat zur Verfügung. So zum Beispiel bei der Erstellung von Bewerbungsunterlagen, bei der Analyse von Stelleninseraten oder bei der Beschaffung von Informationen zu einem bestimmten Thema.

COACHING ALS TEAMARBEIT ZWISCHEN GLEICHGESTELLTEN. Mitarbeitende, die das Coaching in Anspruch nehmen, schätzen es, eine Ansprechperson zu haben, mit der sie ihre Fragen und Ängste besprechen können. Viele von ihnen haben im Rahmen des Coaching-Prozesses gelernt, eine Veränderung als Chance zu begreifen und diese auch zu nutzen. Coaching wird bei Valora als gemeinsame Arbeit zwischen gleichberechtigten Partnern verstanden, die gemeinsam ein Problem analysieren und eine Lösung suchen. Die Herausforderung des Coachs besteht darin, das Vertrauen der Rat suchenden Person zu gewinnen, ihrer Persönlichkeit gerecht zu werden und ihr Verständnis und Einfühlungsvermögen entgegen zu bringen.

WERTSCHÄTZUNG GEGENÜBER DEN MITARBEITENDEN. Das persönliche Coaching steht allen Mitarbeitenden im Konzern als kostenlose Dienstleistung offen. Denn Valora legt Wert darauf, die Mitarbeitenden auch in Zeiten des Umbruchs zu unterstützen und ihnen zu helfen, ihr Potenzial und ihre Möglichkeiten optimal auszuschöpfen.

Die Unternehmen der Valora Gruppe sind dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet. Dieses beinhaltet auch den Anspruch, die Geschäftsaktivitäten im Einklang mit der Umwelt zu gestalten und die Umweltbelastungen so weit als möglich zu reduzieren.

STEIGERUNG DER RÜCKLAUFQUOTE VON PET ZWINGEND NÖTIG. Hohe Rücklaufquoten im Bereich der PET-Flaschen liegen nicht nur im Interesse von Industrie und Verbrauchern, vielmehr macht in der Schweiz auch der Gesetzgeber klare Vorgaben. So verlangt die Verordnung über Getränkeverpackungen (VGV) eine Rücklaufquote von 75%. Wird diese Vorgabe nicht erfüllt, ist das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) ermächtigt, ein Pfand auf PET-Flaschen einzuführen. Dies würde allerdings nicht nur beträchtliche Umtriebe mit sich bringen, sondern wäre auch mit Mehrkosten für die Konsumentinnen und Konsumenten verbunden. Mit 72% liegt die Rücklaufquote von PET-Flaschen zurzeit knapp unter der gesetzlich vorgeschriebenen Marke. Damit ist für die Branche Handlungsbedarf gegeben.

WIN-WIN DURCH PARTNERSCHAFT FÜR PET-RECYCLING. PET-Recycling hat in der Schweiz Tradition. Bereits vor über zehn Jahren wurde von der Getränkebranche der Verein PET-Recycling Schweiz (PRS) gegründet. Dies mit dem Ziel, landesweit ein flächendeckendes Netz von Sammelstellen für Getränkeverpackungen aus PET aufzubauen und zu unterhalten. Seither ist PRS konstant auf der Suche nach Partnern, die dazu beitragen, die Rücklaufquote von PET-Flaschen zu steigern. Im Jahr 2003 waren diese Bemühungen einmal mehr von Erfolg gekrönt: Im Transport und Presseservice (TPS) wurde ein Unternehmen gefunden, das seit Beginn des laufenden Jahres sowohl bei den Verkaufsstellen von Valora Retail wie auch bei 600 Drittkunden PET-Flaschen einsammelt und dem Recycling zuführt. Die Kooperation mit TPS bringt allen Beteiligten nur Vorteile: TPS beliefert die eigenen Kunden mit Pressezeugnissen sowie Food- und Non-Food-Artikeln und nimmt auf dem Rückweg die gesammelten PET-Flaschen wieder mit. Dadurch wird die bestehende Logistik genutzt und es entsteht keine Belastung für die Umwelt durch zusätzliche Fahrten. Für PRS ist die Zusammenarbeit mit TPS kostenmässig interessant. Ausserdem konnte damit

die Anzahl von PET-Sammelstellen erhöht werden. Die Verkaufsstellen werden vom Abtransport der gesammelten PET-Flaschen entlastet und müssen sich lediglich um die Wartung der Sammelbehälter kümmern.

UMWELTGERECHTER UMGANG MIT ABFALLSTOFFEN BEI VALORA IMAGING. Bei Fitolabo Club SA in Montpreveyres fällt jährlich eine beträchtliche Anzahl Tonnen Chemikalien an. Diese werden nach Möglichkeit recycelt oder aber der Entsorgung von Sondermüll zugeführt. Ein aus Umweltsicht problematischer Stoff ist das Silber, das beim Wässerungsprozess der Bildträger ausgewaschen wird. Um die Umweltbelastung auf ein Minimum zu reduzieren, wird so viel Silber wie möglich aus dem Wasser zurückgewonnen. Das so bereits weitgehend von Silberbelastungen befreite Wasser gelangt dann in die Kläranlage. Regelmässige Kontrollen durch ein neutrales Labor bestätigen, dass die gesetzlichen Umweltvorgaben erfüllt werden. Ein anderes Thema sind Einwegkameras: Diese werden von Fitolabo gesammelt und den Herstellern Kodak, Agfa und Fuji zur Rezyklierung zurückgeschickt.

UMWELTVERTRÄGLICH BAUEN. Jedes Jahr erstellt die Valora Bauabteilung 20 bis 30 neue Verkaufsstellen. Weitere 30 bis 40 Verkaufsstellen werden jährlich umgebaut. Im Interesse der Umwelt wird bei der Vergabe von Aufträgen darauf geachtet, dass regionale Unternehmen den Vorzug erhalten und dass umweltschonende und recycelbare Baustoffe zum Einsatz kommen. Jeder Auftragnehmer erhält ein Merkblatt mit den ökologischen Anforderungen. Dieses enthält Hinweise und Vorgaben zur Verringerung und umweltgerechten Verwertung von Abfällen, zur Vermeidung von Sonderabfall sowie zur Optimierung der Ökobilanz der zu verwendenden Materialien (Herstellung, Transport, Abbruch und Wiederverwendung). Diese ökologischen Empfehlungen bilden einen integrierten Bestandteil des Leistungsbeschreibs, der von den Beauftragten gegengezeichnet werden muss.

Valora Holding AG

Bahnhofplatz 10
 3011 Bern, Schweiz
 Fon +41 58 789 11 11
 Fax +41 58 789 11 12
 www.valora.com
 info@valora.com

Valora Management AG
Corporate Communications

Bahnhofplatz 10
 3011 Bern, Schweiz
 Stefania Misteli
 Fon + 41 58 789 12 01
 Fax + 41 58 789 11 13
 stefania.misteli@valora.com

Valora AG
Valora Retail

Hofackerstrasse 40
 4132 MuttENZ, Schweiz
 Fon + 41 61 467 20 20
 Fax + 41 61 467 29 70
 www.valoraretail.com
 info@valoraretail.com

Valora Management AG
Corporate Investor Relations

Bahnhofplatz 10
 3011 Bern, Schweiz
 Hanspeter Staub
 Fon +41 58 789 13 42
 Fax +41 58 789 11 13
 hanspeter.staub@valora.com

Valora AG
Valora Wholesale

Hofackerstrasse 40
 4132 MuttENZ, Schweiz
 Fon + 41 61 467 23 88
 Fax + 41 61 467 29 46
 www.valorawholesale.com
 info@valorawholesale.com

Valora Management AG
Valora Management Services

Bahnhofplatz 10
 3011 Bern, Schweiz
 Fon +41 58 789 11 11
 Fax +41 58 789 11 13
 www.valora.com
 info@valora.com

Valora Management AG
Valora Trade

Bahnhofplatz 10
 3011 Bern, Schweiz
 Fon + 41 58 789 11 11
 Fax + 41 58 789 44 12
 www.valoratrade.com
 info@valoratrade.com

Valora Management AG
Valora Finance

Bahnhofplatz 10
 3011 Bern, Schweiz
 Fon + 41 58 789 11 11
 Fax + 41 58 789 11 13
 www.valora.com
 info@valora.com

Valora Imaging

1099 Montpreveyres, Schweiz
 Fon + 41 21 903 04 00
 Fax + 41 21 903 04 70
 www.valoraimaging.com
 info@valoraimaging.com

DIE AKTUELLEN DATEN VON PRESSEKONFERENZEN, VERÖFFENTLICHUNGEN USW. FINDEN SIE JEWEILS AUF DER WEBSITE VON VALORA: WWW.VALORA.COM (SEITE INVESTOREN UND MEDIA).