

Geschäftsbericht Valora 2004

- 2 Brief des Präsidenten
- 4 Vorwort des CEO
- 8 Konzernstruktur 2005
- 14 Valora Retail
**Fokus auf Kerngeschäft
kleinfächiger Einzelhandel**
- 24 Valora Wholesale
**Stärkung der Position im
Presse- und Buchhandel**
- 34 Valora Trade
**Nach Schlankheitskur
fit für neues Wachstum**
- 40 Valora Imaging
**Im digitalen Fotomarkt
klar auf Innovationskurs**
- 48 Valora Management Services
**Mehrwert durch Prozess-
effizienz und Synergien**
- 52 Valora Finance
**Internes Controlling mit
risikoorientiertem Ansatz**
- 56 Soziale Verantwortung
**Soziale Verantwortung als
Haltung und Verpflichtung**
- 58 Umwelt
**Ausbau der logistischen Infra-
struktur für PET-Recycling**
- 60 Adressen



Peter Küpfer

Beatrice Tschanz Kramel

Fritz Ammann
Präsident

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Die Valora hat ein Jahr intensiver Restrukturierungsarbeiten hinter sich. Mit der Fokussierungsstrategie und ihrer Umsetzung wurden die Weichen für die Zukunft gestellt. Die Richtung stimmt. Doch liegen die letzten Etappen noch vor uns.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte ist die Valora zu einem komplexen Konzern herangewachsen, der immer schwieriger führbar und kontrollierbar wurde. Der Verwaltungsrat erkannte im Sommer 2003, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Valora nur durch einen echten Strategiewechsel nachhaltig zu gewährleisten ist. Mit der geplanten Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder Retail, Wholesale und Trade haben wir einen wichtigen Entscheid getroffen und sind bei den dadurch notwendigen Devestitionen zügig vorangekommen.

Eine weitere Schlüssel-Aufgabe ist die Entflechtung der in den neunziger Jahren primär durch diversifikationsbedingte Akquisitionen gewachsenen Komplexität in den Unternehmensstrukturen. Auch hier geht es darum, durch Vereinfachung und Konzentration auf das Wesentliche klare Verhältnisse für die Zukunft des Konzerns zu schaffen. Insbesondere bei den Divisionen Retail und Wholesale müssen die Veränderungen aber noch energischer vorangetrieben sowie Massnahmen ergriffen werden, die unsere Geschäftsaktivitäten noch radikaler vereinfachen. Diese brauchen Zeit. Der Rückenwind einer positiven Konjunktur bleibt wahrscheinlich in dieser schwierigen Phase aus, so dass die finanziellen Ergebnisse dieses Prozesses erst mit Verzögerung spürbar werden. Valora Trade hat sich positiv entwickelt. Hier müssen wir uns vor allem auf unsere Markenstärken besinnen und unsere Markenpolitik entsprechend überdenken. Wir haben eigenständige Marken, die wir nach Jahren von mehrheitlich Produktionsinvestitionen wieder am Markt unterstützen müssen, damit sie ihre Attraktivität gegenüber der Konkurrenz behaupten können.

Im Bereich Imaging hat sich der erwartete Rückgang des analogen Fotogeschäfts noch beschleunigt, die digitale Fotografie ist zu einem Wachstumsmarkt geworden. Dank



Hanne de Mora

Fritz Frohofer

Andreas Gubler

vorausschauender Förderung des digitalen Bildverarbeitungsgeschäfts sowie innovativen Dienstleistungen und Produkten ist Fotolabo in diesem Markt gut für die Zukunft positioniert. Es ist uns inzwischen jedoch klar geworden, dass es keine spürbaren Synergien zwischen Fotolabo und den übrigen Divisionen der Valora gibt. Der geplante Verkauf ist somit folgerichtig.

Der Wechsel in der strategischen Ausrichtung des Konzerns erforderte naturgemäss personelle Anpassungen. Das neue Führungsteam unter der Leitung von Peter Wüst ist in der Lage, die zukünftigen Herausforderungen der Valora zu meistern, und es besitzt das volle Vertrauen des Verwaltungsrates.

Mit dem Aktienrückkauf haben wir unser Versprechen bei Ihnen eingelöst: ein Teil der Erlöse aus den Devestitionen wurde durch das 2003 angekündigte Aktienrückkaufprogramm an die Aktionäre zurückgeführt.

Mit den erfolgten Devestitionen und den noch folgenden Restrukturierungen wollen wir die Basisstruktur der Valora für die nächsten Jahre schaffen. Inskünftig muss sich Valora wieder verstärkt auf das kommerzielle Wachstum konzentrieren. Dies soll hauptsächlich intern, respektive organisch geschaffen werden. Externes Wachstum darf nur über passende Opportunitäten erfolgen.

Als entscheidende operative Priorität steht die nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen Schlüsselfaktoren EBIT und Marge im jetzt klar definierten Stammgeschäft auf dem Programm. Diese nächste Phase wird Fritz Ammann als neuer Verwaltungsratspräsident mit frischer Kraft, Elan und ausgewiesenem Detailhandels-Know-How übernehmen.

Für das uns erwiesene Vertrauen bedanken wir uns herzlich bei allen Aktionärinnen und Aktionären. Dank richten wir auch an unsere Kundinnen und Kunden sowie unsere Geschäftspartner. Respekt und Dank gebührt aber in erster Linie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren persönliches Engagement zur Veränderung für den nachhaltigen zukünftigen Erfolg der Valora-Gruppe entscheidend sein wird.

Peter Küpfer

Verwaltungsrats-Präsident bis 31.12.2004

Dr. Fritz Ammann

Verwaltungsrats-Präsident seit 1.1.2005

Erste Etappenziele der Fokussierungsstrategie erreicht. Konzentrationsprozess geht weiter.

2004 war sowohl operativ wie auch strategisch ein wichtiges Jahr für den Valora Konzern. Wir sind auf dem Weg zu einer schlanken Konzernstruktur ein gutes Stück vorangekommen, aber noch nicht am Ziel. Wir werden die eingeleitete Fokussierungsstrategie konsequent fortführen, durch geeignete Massnahmen die Kosten weiter senken und so ein tragfähiges Fundament für eine nachhaltig profitable Zukunft des Konzerns schaffen.

Umsatz und Ertrag innerhalb der Erwartungen, aber noch nicht zufrieden stellend. Die im Berichtsjahr getätigten Devestitionen haben sich auf den Konzernumsatz ausgewirkt. Konsolidiert beträgt dieser für das Jahr 2004 CHF 2 990 Mio. Damit liegt er 1% unter dem Vorjahreswert. Die Veräusserungsgewinne haben sich positiv auf das Ergebnis ausgewirkt, belastend wirkten die Kosten aus der Fokussierungsstrategie.

Dem gelungenen Turnaround von Valora Retail in Deutschland steht das rückläufige Kiosk-Warengeschäft in der Schweiz gegenüber. Diese Entwicklung hat auch das Ergebnis der Division Valora Wholesale beeinflusst, die als Lieferantin von Valora Retail agiert. Valora Trade ist es trotz zunehmendem Druck auf Preise und Margen gelungen, Umsatz und Bruttomarge leicht zu steigern. Bei Valora Imaging hat der rascher als erwartet voranschreitende Wandel der analogen zur digitalen Fotografie seine Spuren im Ergebnis hinterlassen. Der Abbruch der Joint Venture-Verhandlungen mit der belgischen Spector-Gruppe erforderte zudem eine Wertberichtigung von CHF 120 Mio. Das Impairment ist jedoch nicht liquiditätswirksam. Insgesamt liegt das Jahresergebnis innerhalb unserer Erwartungen, erfordert aber die weitere konsequente Umsetzung der Fokussierungsstrategie.

Devestitionen erfolgreich – Fokussierung auf Kurs. Vom Portfolio- zum fokussierten Unternehmen – das ist die Richtung, die Valora mit der im Jahr 2003 initiierten Fokussierungsstrategie eingeschlagen hat. Die ersten Meilensteine haben wir erreicht: Die Geschäftsbereiche ausserhalb des definierten Kerngeschäfts wurden weitestgehend und mit den geplanten Erlösen veräussert. Der Verkauf der Merkur Gastronomiebetriebe und des Bereichs Fotolabo steht noch bevor.

Auf der organisatorischen Ebene wurden die wichtigsten Dienste in der Division Valora Management Services zusammengefasst. Die Bündelung der entsprechenden Fachkompetenzen erzeugte Synergien und führte zu einer markanten Effizienzsteigerung. Auch bei der Verbesserung der internen Kontrollsysteme und der Steigerung der Prozess-Sicherheit sind Fortschritte zu verzeichnen. So wurde das Internal Audit unter



Devestitionen 2004

Valora Retail	Dolmetsch AG (11 Verkaufsgeschäfte in Zürich, Bern, Basel, Luzern und Baden) an die Niclas AG in Liestal
Valora Retail	Buch Rack Jobbing BSV an die Buch-Vertrieb GmbH (BVG), Wilen bei Wollerau
Valora Trade	Manangement Buyout Again Produktion AB, Schweden
Valora Retail	Verkauf: 41 von 59 Merkur Spezialgeschäften an die Confiseur Läderach AG in Ennenda
Valora Trade	Merkur Kaffeerösterei, Zollikofen, an Drie Mollen Holding B.V., Niederlande
Valora Retail	Bedeutendes Paket nicht-betriebsnotwendiger Immobilien an Anlagegefässe der Credit Suisse Group
Valora Imaging	Management Buyout Professional Imaging
Valora Trade	Manangement Buyout Schirmer Kaffeerösterei in Dortmund (D)
Valora Trade	Nuxo Marketing, Alimarca (Burgdorf), an Hochdorf Gruppe, Schweiz

Einbezug von Ernst & Young als externem Partner neu organisiert. Ausserdem werden im Hinblick auf die gestiegenen Anforderungen an die Corporate Governance sämtliche Prozesse und internen Kontrollen auf der Basis international anerkannter Standards dokumentiert.

Neuausrichtung des Konzerns wird weiter vorangetrieben. Die Umsetzung der Fokussierungsstrategie läuft mit Hochdruck weiter. Dringender Handlungsbedarf ist insbesondere bei den Divisionen Valora Retail und Valora Wholesale gegeben, die eine rückläufige Margenentwicklung aufweisen. Die beiden Divisionen sind jedoch im Kioskgeschäft wie auch im Pressegrosshandel ausgezeichnet positioniert. Damit besteht die Grundlage, nach abgeschlossener Restrukturierung das Zukunftspotenzial in diesen Märkten erfolgreich zu nutzen und profitabel zu wachsen. Dazu sind weitere einschneidende Massnahmen erforderlich, die es ermöglichen, sich mit vereinfachten Strukturen und Prozessen auf das Wesentliche in den einzelnen Kerngeschäften zu konzentrieren. Wir müssen Wachstum fördern, indem wir Bestehendes mit Neuem sinnvoll verbinden. Dieses qualitative und quantitative Wachstum erzielen wir durch konsequentes Kostenma-



Jürg Arcqint
Valora Retail

Peter Wüst
CEO

Ruedi Keller
Valora Management Services

André Hurter
Valora Imaging

nagement und einen klaren Fokus auf das Kerngeschäft. Drei Bereiche bilden die Standbeine für die zukünftige Entwicklung des Valora Konzerns:

- der kleinflächige Einzelhandel, das heisst Kioske und Bahnhofsbuchhandlungen
- der Pressegrosshandel
- die Distribution von Markenprodukten (Fast Moving Consumer Goods).

Was kommt im Jahr 2005 auf uns zu? Das Management sieht seine Hauptaufgabe darin, eine solide, für die nächsten Jahre tragfähige Grundstruktur zu schaffen, die auf den Kernkompetenzen Retail, Presse- und Buchgrosshandel sowie Trade aufbaut. Die Leitmotive sind Profitabilität und Wachstum. Im Rahmen der weiteren Umsetzung der Fokussierungsstrategie stehen folgende Schritte an:

- Abschluss der Devestitionen
- Ausstieg aus dem Imaging- und dem Convenience-Wholesale-Geschäft
- Vereinfachung der Abläufe
- Kosteneinsparungen
- Anpassung der Organisation

Neben diesen unternehmensspezifischen Aufgaben wird auch der Markt besondere Anstrengungen von uns verlangen. Herausforderungen sind beispielsweise das veränderte Konsumverhalten, die unberechenbare Entwicklung der Detailhandelsumsätze und der rückläufige Absatz bei Zeitungen und Tabak. Hinzu kommen amtliche Regulierungen wie die Tabaksteuer und die durch die Lockerung der Ladenöffnungszeiten zu erwartende Zunahme der Konkurrenz bei den Verkaufsstellen.

Aktienrückkaufprogramm planmässig abgeschlossen – Versprechen gegenüber Aktionären eingelöst. Der Verwaltungsrat stellt an der nächsten Generalversammlung den Antrag, den Aktionären in diesem Jahr statt einer Dividende eine Nennwertrückzahlung in Höhe von CHF 9.– auszurichten. Zudem hält der Konzern an der ursprünglichen Abmachung fest, den Erlös aus den Devestitionen den Aktionären zukommen zu lassen. Ein Teil dieses Ertrags ist bereits im Rahmen des 2003 angekündigten Aktienrückkaufprogramms an die Aktionäre zurückgeflossen. Der Rückkauf eines dritten Paketes von weiteren 270 000 Aktien konnte per 11. Februar 2005 abgeschlossen werden. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der Generalversammlung im April 2005 vorschlagen, diese Aktien zu vernichten.



Alex Minder
Valora Trade

Josef Jungo
Valora Wholesale

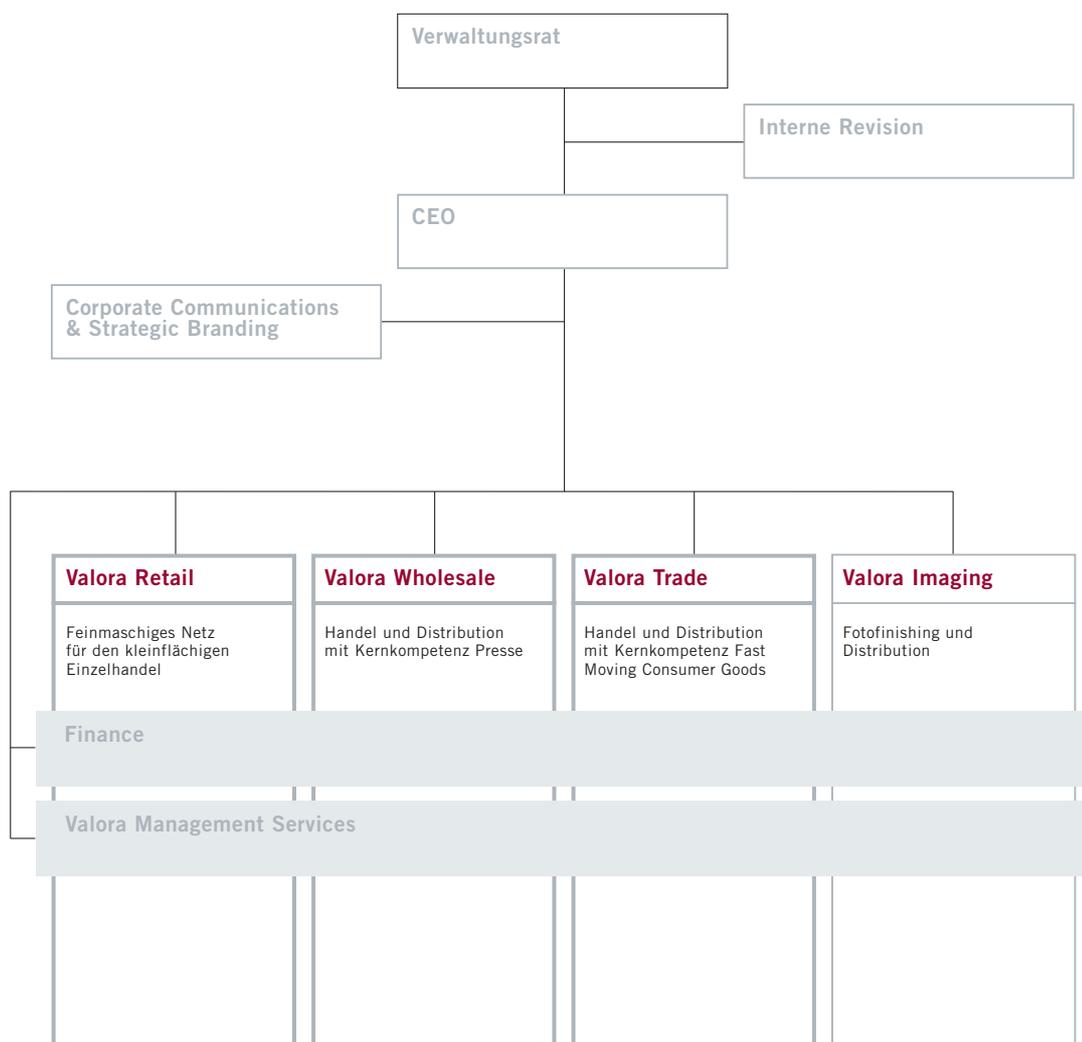
Markus Voegeli
CFO

Ausblick. Die Neuausrichtung des Valora Konzerns und die herausfordernde Situation in den Märkten werden auch 2005 die finanzielle Entwicklung beeinflussen. Unser Ziel ist es, den eingeschlagenen Weg konsequent fortzusetzen und eine gesunde Basis für zukünftiges Wachstum zu schaffen. Die Fokussierungsstrategie wird im Jahr 2005 erste positive Auswirkungen zeigen. Eine deutliche Verbesserung der Profitabilität sowie Anzeichen für einen Wachstumsschub sind jedoch erst ab 2006 zu erwarten.

Die Neuausrichtung des Konzerns hat allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel Tatkraft, Ausdauer und Flexibilität abverlangt. Für ihren geleisteten Einsatz möchte ich mich herzlich bedanken. Noch sind wir nicht am Ziel unseres Wegs angelangt. Das laufende Jahr wird weiterhin das volle Engagement von uns allen fordern. Ich bin zuversichtlich, dass wir gemeinsam erfolgreich sein werden, und freue mich auf die spannende, herausfordernde Zusammenarbeit!

Peter Wüst
CEO

Konzernstruktur 2005



Verwaltungsrat		Audit Committee	Compensation Committee
Fritz Ammann Präsident Beatrice Tschanz Kramel Hanne de Mora	Peter Küpfer Andreas Gubler Fritz Frohofer bis 27.4.05	Hanne de Mora Fritz Ammann Peter Küpfer Andreas Gubler Fritz Frohofer bis 27.4.05	Beatrice Tschanz Kramel Fritz Ammann Peter Küpfer

Konzernleitung

Peter Wüst , CEO	Josef Jungo Markus Voegeli, CFO	Alex Minder Jürg Arquint	André Hurter Ruedi Keller
-------------------------	------------------------------------	-----------------------------	------------------------------

Corporate Communications & Strategic Branding

Stefania Misteli

Valora Management Services

Ruedi Keller	Michael Tschopp Corporate Human Resources Reinhard Hartmann/ Sascha Beer Corporate Business Development	Romuald Scheiwiler Corporate Project Management Friedrich Baumann Corporate Information Services	Patrick Häuptli Corporate Quality Management Markus Dill Corporate Legal Services
---------------------	--	---	--

Valora Finance

Markus Voegeli	Thomas Egger Corporate Controlling/Treasury	Adrian Häsler Corporate Accounting	Hanspeter Staub Corporate Investor Relations
-----------------------	--	---------------------------------------	---

Valora Retail

Jürg Arquint
Jürg Arquint
Kiosk Schweiz
**Mathias Gehle/
Lars Bauer**
Kiosk Deutschland
Pierre Leicht
Kiosk Luxemburg
Urs Müller
Retail Marketing
Markus Stark
Controlling
Nicole Hirs
Operations Management
Paul Egger
Retail Location Management

Valora Wholesale

Josef Jungo
Wolfgang Schickli
Presse + Buch Schweiz
Luca Nussio
Presse + Buch Tessin
Karl Oberleitner
Pressegrossvertrieb Österreich
Christian Schock
Grosshandel Luxemburg
Rudolf Suter
Grosshandel Schweiz
Valentin Hüsler
Sourcing, Marketing & Services
Martin Messerli
Logistik
Markus Nadig
Controlling
Beat Scheidegger
Operations Management

Valora Trade

Alex Minder
Bruno Winiger
Schweiz
Carsten Ørnbo
Skandinavien
Beat Allemann
Zentraleuropa
Beat Nydegger
Produktion Backwaren
Adrian Gehri
Controlling
Max Ehrsam
Business Development

Valora Imaging

André Hurter
Pascal Ducry
Zentraleuropa
Tero-Pekka Hämäläinen
Skandinavien
Kim Kauffmann
New Photographic Services
Urs Meier
Finance

Allrounder



Allrounder

Kleine Freuden versüssen das Leben. Individuelle Wünsche, Bedürfnisse, Hoffnungen – die Ansprüche des mobilen Kunden sind vielfältig. Geschenke, Tabak, Zeitschriften, Getränke, Sandwiches, eine grosse Auswahl und ein entsprechend vollständiges Sortiment werden vorausgesetzt.

kiosk ist ein Allrounder. Mit der Sortimentskompetenz in den Bereichen Presse, Tabak, Food, Non-Food, Bücher und Dienstleistungen wie Toto, Lotto, Lose, Telefonkarten bietet kiosk den mobilen Kunden überall genau das, was sie erwarten. Aber welche Artikel laufen rund? Was möchte der Kunde? Was fehlt im Sortiment? Die unermüdliche Suche nach dem schnell drehenden Produkt und nach der optimalen Nutzung der beschränkten Verkaufsfläche führt zu einer ständigen Adaption des Angebots. Dabei hat jede Verkaufsstelle ihre Eigenheiten. Das Basissortiment wird für jeden einzelnen Standort an das dort anzutreffende Kundensegment angepasst und erweitert. Das Gleiche gilt für sämtliche der über 1 500 Verkaufsstellen von Valora Retail in der Schweiz und im Ausland.

Grafik > Standorte der 13 kiosk Verkaufsstellen am Flughafen in Zürich mit den verschiedenen Zielgruppen und den unterschiedlichen Sortimenten (spezifische Sortimentsanpassung rot).

Valora Retail

Profilierung der Marke k kiosk. Neuer, unverwechselbarer Auftritt bereits an über 300 k kiosk Verkaufsstellen. Am Puls des Convenience-Trends. Dichtes Netz von Verkaufsstellen und konsumentenfreundliche Öffnungszeiten bilden gute Basis für die Weiterentwicklung des Convenience-Sortiments im k kiosk.

Kennzahlen

		2004	2003
Nettoerlös in Mio. CHF	Total Valora Retail	1 483	1 494
	% vom Total Valora	50%	50%
Operatives Ergebnis* in Mio. CHF	Total Valora Retail	25	8
	% vom Total Valora	22%	9%
Mitarbeiter Vollzeitstellen	Total Valora Retail	5 224	5 603
	% vom Total Valora	62%	62%
Investitionen in Mio. CHF	Total Valora Retail	16	17
	% vom Total Valora	27%	27%

*Operatives Ergebnis = EBIT vor Amortisation Goodwill und Gewinn/Kosten der Fokussierung



Jürg Arquint, 47, Divisionsleiter Valora Retail, verheiratet, ein Sohn, eine Tochter, Diplomierter Verkaufsleiter, Globus, EPA, Movie-Box

«Wir sind die Front.» Mit einem Satz charakterisiert Jürg Arquint die Division Retail. Der 47jährige Bündner, der seinen Job im Januar 2005 startete, ist der jüngste Zuwachs im Bund der Divisionsleiter der Valora. Und hat sich mit der Materie des kleinflächigen Einzelhandels des Konzerns in Rekordzeit vertraut gemacht. Kein Wunder, als Detailhandelspezialist kennt er die Branche wie seine Westentasche. 10 Jahre bei Globus und über 4 Jahre bei EPA als Verkaufsleiter haben ihn die gesamte «Prozessschiene eines Warenhauses» durchlaufen lassen.

Die letzten 3 Jahre hat er eine Idee seiner Tochter in ein florierendes Business verwandelt: Die Entwicklung und das Geschäft mit Videoverleihautomaten. Dann hatte Arquint genug von schweigsamen Maschinen, «ich wollte wieder mit Menschen zu tun haben».

Begeistert schildert er nun seine Begegnungen mit den KioskmitarbeiterInnen, «ich habe dort wirklich tolle Leute kennen gelernt». Ideen, was er alles machen möchte, hat er mehr als genug, sie sprudeln nur so aus ihm heraus. Für 2005 hat er sich für die «Front» viel vorgenommen. «Eine meiner grossen Herausforderungen ist das k Outfit», sagt er. Von der blauen Neugestaltung der Kioske und Shops ist er begeistert, möchte aber, dass das Erscheinungsbild noch einheitlicher wird. Bis Ende Jahr, so hofft er, «werden wir die Marke k kiosk wirklich als Marke positioniert haben können». Dazu gehört eine neue Sortimentsstrategie und

«Ich möchte die Marke k kiosk zu etwas Besonderem machen, indem sich unsere Kioske von allen anderen positiv abheben. Unser Kunde soll spezielle Gründe haben, warum er unseren blauen Kiosk besucht».

neue Angebote, die noch mehr Kunden anlocken sollen. CDs und DVDs etwa, «einfach Dinge, die im Trend liegen».

Potential für die Zukunft sieht Arquint besonders auch im Convenience-Sortiment. Convenience-Produkte erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Im Unterschied zu herkömmlichen Convenience-Produkten wie der Tiefkühlpizza sind das für Arquint Dinge, die man sofort essen kann. Eben für Eilige. Der Vorteil beim Kiosk: «der Kunde erhält das sozusagen im Vorbeigehen».

«Der Kiosk an sich ist ja der Urgedanke von Convenience» erklärt er, also Schokoriegel zum Beispiel gegen den kleinen Hunger, zunehmend aber auch frischere Ware. Gerade bei dieser will der Bündner noch besser mit-

wachsen. «Kein Kunde soll in Zukunft hungrig am blauen Kiosk vorbeigehen können, ohne dass ihn oder sie «gluschtige» Angebote zum Kauf animieren».

Wie Arquint das alles erreichen will? Unter anderem «mit Best-Practice». Es gibt für jede «Disziplin» immer einen Besten, der irgend etwas besser als alle anderen macht, und von welchem alle anderen lernen können, erklärt er und fügt hinzu: «Genau diese Besten wollen wir für jede Aufgabe finden und uns an diesen orientieren».

Fokus auf Kerngeschäft kleinflächiger Einzelhandel

Valora Retail fokussiert sich konsequent auf den kleinflächigen Einzelhandel. Die Marke k kiosk wird durch einen neuen, unverwechselbaren Auftritt und attraktive Angebote aufgewertet. Verstärkte Aktivitäten im Convenience-Bereich bieten interessante Wachstumsmöglichkeiten.

Ausbau der Stärken im Bereich Kiosk und Convenience. Valora Retail steht für über eine Million Kundenkontakte täglich. Mit ihrer Kiosk-Kette verfügt die Division über eine ausgezeichnete Marktposition in der Schweiz und in Luxemburg sowie im Bahnhofsbuchhandel in Deutschland und Luxemburg. Valora Retail betreibt 98 Convenience-Ladengeschäfte in der Schweiz. Parallel zur Veräusserung der Geschäftseinheiten Merkur Confiserien und Dolmetsch AG hat sich die Division im Jahre 2004 ganz auf den Ausbau ihrer Kernaktivitäten, den kleinflächigen Einzelhandel in den Bereichen Kiosk und Convenience, konzentriert.

Nettoerlös nach Ländern		
in Mio. CHF	2004	2003
Total Valora Retail	1483	1494
Schweiz	1204	1225
Deutschland	195	192
Luxemburg	84	77

Mit k kiosk am «Puls des Lebens» in einer immer mobileren Welt. Freundliche Bedienung, aktuelles Waren- und Dienstleistungssortiment und Präsenz an Standorten, die regelmässig von vielen Kunden frequentiert werden: Das sind die charakteristischen Stärken von k kiosk. Jede Kundin, jeder Kunde wird sofort, schnell und persönlich bedient. Kurz: k kiosk agiert unmittelbar am Puls des Lebens. Erreichbarkeit ist ein Schlüsselkriterium für die k kiosk-Verkaufsstellen. Die 1 250 Verkaufsstellen sind deshalb schwerpunktmässig an verkehrsgünstigen Hochfrequenz-Standorten wie Bahnhöfen, Flughäfen, Einkaufszentren positioniert. Nach den Railcities in Bern, Basel, Zürich, Luzern und Winterthur ist es Valora Retail auch am neu eröffneten Flughafen Unique gelungen, ihre Verkaufsstellen an erstklassigen Standorten zu platzieren.

k kiosk: klare Profilierung durch einen neuen Auftritt in zunehmendem Wettbewerb. In den letzten drei bis vier Jahren hat die sogenannte «Kioskisierung», das heisst die Zunahme des Kiosksortiments an Kassenzonen von Grossverteilern, Tankstellen-Shops, Shop-In-Shop-Konzepten und Convenience-Stores, in der Schweiz zu einer verschärften Konkurrenzsituation geführt.

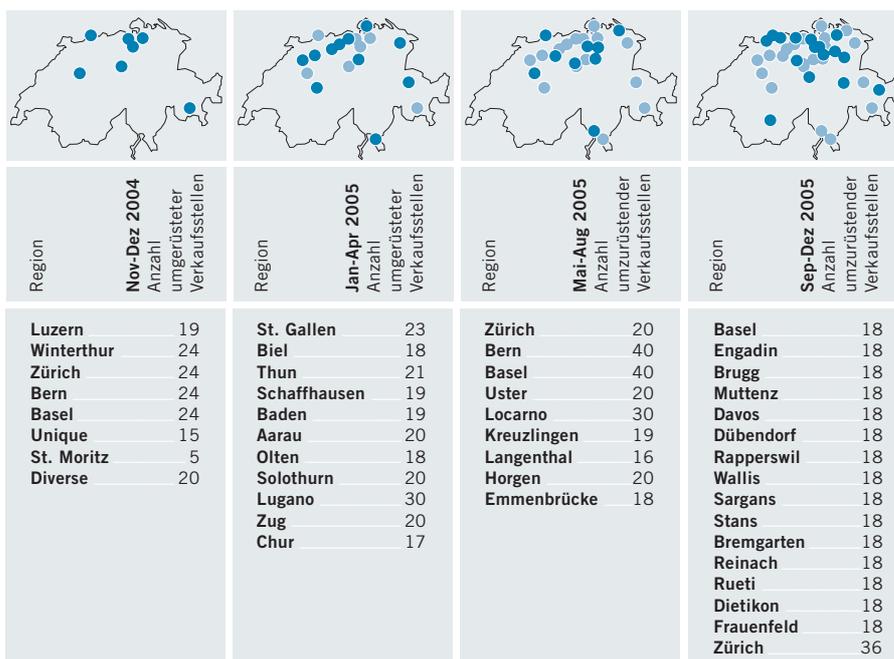
Valora Retail stellt sich dieser Entwicklung mit der Überarbeitung ihres Ladenkonzepts und der Einführung neuer Angebote. Ziel dieser Massnahmen ist eine sympathische, nachhaltige Profilierung der Marke k kiosk und ihrer Konzepte bei den Kunden durch ein einheitliches und konsistentes Brand Management. Dieses bezieht Werbung, Ladenbau, Mitarbeiter, POS-Kommunikation, Shops und Layout gleichermaßen mit ein. Im Rahmen eines umfangreichen Projekts unter dem Namen k Outfit wurden – basierend auf vorgängigen Untersuchungen zur Marke k kiosk – verschiedene Prototypen entwickelt und im Februar 2004 in Luzern, Zürich und Winterthur empirisch getestet. Nachfolgende Vergleichsumfragen und Auswertungen lieferten eine valide Entscheidungsgrundlage für den neuen Auftritt von k kiosk. Herzstück ist das neue Branding. Der Name k kiosk, der einen sehr hohen Bekanntheitsgrad geniesst, wurde beibehalten. Neu sind Logo und Farbe. Die neue Hausfarbe Hellblau steht im Einklang mit den Erkenntnissen aus der Marktforschung und ist von keinem Mitbewerber im Detailhandel besetzt.

Als weitere wichtige Neuerung wurde die Innen- und Aussenkommunikation am POS verstärkt: Übersichtlichere, hellere und freundlicher gestaltete Verkaufspunkte erleichtern dem Kunden die Orientierung. Diese wird dadurch unterstützt, dass die Ladensortimente in Themenwelten eingebettet und auf die nachgewiesenen Kundenbedürfnisse vor Ort abgestimmt sind. So wartet jeder k kiosk mit standortspezifischen Angebotschwerpunkten auf, die im jeweils richtigen Mix die Komponenten «presse», «buch», «souvenirs» und «snacks/drinks» beinhalten können. Der neue Auftritt stellt sich ganz in den Dienst der Markenwerte von k kiosk: schnell, aktuell, persönlich, überall. Er bildet damit eine hervorragende Differenzierungsgrundlage gegenüber Mitbewerbern im Kiosk-/Shop-Markt.



k kiosk –
am Puls des Lebens

Überall, wo regelmässig viele Menschen vorbei kommen, treffen sie auf einen k kiosk und finden dort fast alles, was das Herz begehrt: Die neuesten Zeitungen, aktuelle Zeitschriften, Snacks und vieles mehr. Und alles läuft wie am Schnürchen. Am k kiosk wird man schnell bedient und schon ist man wieder unterwegs. Begleitet von einem Lächeln der Verkäuferin, die selbst beim grössten Andrang freundlich und zuvorkommend bleibt.





Caffè Spettacolo –
Il vero espresso

Caffè Spettacolo interpretiert die italienische Kaffeekultur im Zeitgeist von heute. Edelste Kaffeesorten und stimmungsvolles Design bilden die Ingredienzen für lustbetonten Kaffeegenuss und vermitteln ein ganz neues Lebensgefühl. Caffè Spettacolo, wo die Gäste an der Bar bedient werden, ist ein fröhlicher, unkomplizierter Betrieb mit einer Prise Italianità: Ein beliebter Anziehungs- und Treffpunkt für Menschen jeden Alters, denen nichts über einen authentischen italienischen Espresso geht.

Im September 2004 wurden die ersten kiosk-Verkaufsstellen in Blau am Flughafen Zürich eröffnet und erfreuten sich vom ersten Tag an des vollen Zuspruchs seitens ihrer Kundschaft. Bis Frühling 2006 soll das gesamte Kioskfilialnetz in der Schweiz (über 1 200 Kioske) umgestellt sein. Der Anfang ist bereits mit 300 strategisch wichtigen Verkaufspunkten in Bern, Basel, Zürich, Zürich/Kloten, Luzern, Winterthur und St. Moritz gemacht. In der nächsten Phase erfolgt die Umrüstung der umsatzstärksten Verkaufsstellen mit hoher Kundenfrequenz in den nächst grösseren Städten.

Differenzierung und Einzigartigkeit mit innovativen, individuellen Angeboten.

Dem Lebensstil moderner Menschen will Valora Retail auch mit ihrem Angebot am kiosk gerecht werden. Das Category Management optimiert daher kontinuierlich das Sortiment jedes einzelnen kiosk unter Berücksichtigung von Zielgruppen und Trends. So unterscheiden sich beispielsweise die Angebote der kiosk-Verkaufsstellen im Ankunfts-, respektive Abreisebereich des Flughafens Zürich, denn die Sortimente sind auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundschaft bei Ankunft und Abreise abgestimmt. Im Berichtsjahr konnte Valora Retail die Attraktivität ihrer kiosk-Verkaufsstellen für die Kunden mit verschiedenen Angeboten weiter erhöhen:

e-loading erfolgreich – Ablösung der physischen Telefonkarten vollzogen: Valora Retail hält Schritt mit dem technologischen Wandel. Seit Sommer 2004 ist der Verkauf von Telefonkarten auf elektronischem Weg, mittels PIN-Code, an jedem kiosk Realität. Die geringen Investitionen zur Umsetzung des Projekts und die einfache technische Lösung ermöglichten eine rasche Einführung. Das einfache Handling (PIN auf Kassenzettel, Ablauf wie gewohnt) hat zu einer hohen Akzeptanz bei den Konsumenten geführt. Damit ist die Ablösung der physischen Telefonkarten vollzogen. Das neue System erfordert weder Lagerbestände noch Innen- und Aussenlogistik, und bringt deshalb wesentliche Kosteneinsparungen. Zudem minimiert es das Risiko bei Einbrüchen.

Swisslos: Als absoluter Marktführer für Glücksspiele bietet kiosk jedermann Gelegenheit, auch mit bescheidenen Einsätzen – mit dem Minimaleinsatz von einem Franken ist man bereits dabei – das Glück herauszufordern. Seit dem 4. September 2004 besteht an allen Toto/Lotto-Aannahmestellen die Möglichkeit, am europäischen «Euro Millions»-Lotto teilzunehmen. Der Jackpot beträgt mindestens 15 Mio. Franken. Der höchste Jackpot im Jahr 2004 erreichte die Rekordmarke von 62 Mio. Franken. Die Attraktivität des Losgeschäftes wird durch die Lancierung von 2 bis 4 neuen Lotterielosen jährlich hochgehalten. Bereits zum fünften Mal wurde ab November das beliebte Millionenlos mit einem Verkaufspreis von Fr. 100.– an allen unseren Verkaufspunkten angeboten.

k Kaffee: In den letzten Jahren hat der Coffee-to-go, der Kaffee zum Mitnehmen, im Kaffeetrinkerland Schweiz grosse Beliebtheit erlangt. Diesen Trend hat Valora Retail mit der Lancierung eines neuen Kaffee-Angebotes an den kiosk-Verkaufsstellen aufgegriffen. Seit Herbst 2004 werden die Kioske mit modernen Nescafé-Maschinen ausgerüstet, die schnellen Take-Away-Service mit hoher Kaffee-Qualität verbinden. Inzwischen können die Kunden an über 700 kiosk-Verkaufsstellen in der Schweiz neben der Zeitung auch gleich ihren Kaffee kaufen und geniessen. Für Valora Retail bietet dieses Angebot ein lukratives Zusatzgeschäft.

Verkaufsstellen nach Ländern		
Anzahl	2004	2003
Total Valora Retail	1 531	1 615
Schweiz	1 339	1 419
Deutschland	130	137
Luxemburg	62	59

Wachstumsmarkt Convenience. Convenience steht für Annehmlichkeit und Komfort und ist aus dem Leben einer neuen, ständig wachsenden Generation von modernen und mobilen Menschen nicht mehr wegzudenken. Gerade wer sehr häufig und lange unterwegs ist, hat immer weniger Zeit, um Einkäufe an unterschiedlichen Orten zu erledigen. Um Zeit zu gewinnen, gibt der Konsument gerne mehr Geld aus, denn «Zeit ist Geld». Laut Marktforschungsinstitut IHA-GfK betrug das Volumen der Einkäufe, die im Jahr 2003 im Convenience-Bereich getätigt wurden, 1.1 Milliarden Franken, Tendenz steigend. Mit ihrem dichten Netz von einfach zu erreichenden kiosk-Verkaufsstellen, an denen auf bequeme Weise eine vielfältige Auswahl von Produkten und Dienstleistungen an einem einzigen Ort verfügbar ist, entspricht Valora Retail dem Convenience-Gedanken ebenso wie mit ihrem kiosk-Angebot und den konsumentenfreundlichen Öffnungszeiten.

Mit 98 Verkaufspunkten ist die Division zudem eine bedeutende Betreiberin von Convenience-Ladengeschäften im Retail-Markt Schweiz. Der Marktanteil mit Formaten wie k Fresh, k Snack, k Shop, Tamoil, Avia, Aperto oder Avec beträgt rund 10%.

Das Konzept Caffè Spettacolo, das sich seit seiner Lancierung vor fünf Jahren im Schweizer Markt äusserst erfolgreich etabliert hat, wird ebenfalls als Convenience-Format eingestuft. Es gehört unverändert zu den führenden Kaffeebar-Systemen in der Schweiz und ist seit Ende August 2004 als Caffè Spettacolo mobile unterwegs – mobil, verfügbar und schnell. Die italienische Kaffeebar mit Selbstbedienung ist Anziehungspunkt und beliebter Treffpunkt für alle Altersgruppen.

Frisch- produkt



Frisch- pro

Was heute interessiert, ist morgen schon wieder vergessen. Im Zeitalter der Wissensgesellschaft gilt es den Überblick über die Informationsflut zu behalten und trotzdem die wichtigen Informationen zu bekommen. Zeitungen und Zeitschriften sind, trotz neuer Technologien, die wichtigsten Informationsträger geblieben, weil sie tagesaktuell wichtige Hintergrundinformationen liefern. Sie sind glaubwürdig, aktuell und gut verfügbar, jeden Tag.

Grafik > Meist verkaufte Presseartikel im kiosk Pressecenter Calèche in St. Moritz in der Woche vom 15.-21. März 2004.

Die Pressedistribution von Valora Wholesale in Zusammenarbeit mit den Verlagen und den Verkaufsstellen sorgt für eine hohe Verfügbarkeit an Zeitungen und Zeitschriften. Die Bedürfnisse der Kunden ändern sich täglich aufgrund einer Vielzahl von Einflussfaktoren. Um erfolgreich Presseerzeugnisse verteilen zu können ist eine permanente Analyse des Marktes, jahrelange Erfahrung, Nutzung der neuesten Technologien und ein gutes Gespür für lokale Gegebenheiten nötig. Valora Wholesale verfügt über ein ausgeklügeltes, effizientes System zur Steuerung von Presseartikeln und beliefert damit über 19 000 Verkaufsstellen in der Schweiz, in Österreich und in Luxemburg.

MONTAG 15 MÄRZ

Blick
Bild
Spiegel
Frankfurter Allgemeine
Süddeutsche Zeitung

DIENSTAG 16 MÄRZ

Blick
Bild
Frankfurter Allgemeine
Engadiner Post
Neue Zürcher Zeitung

MITTWOCH 17 MÄRZ

Times
Blick
Bild
Bunte
Neue Zürcher Zeitung

DONNERSTAG 18 MÄRZ

Bild
Blick
Bunte
Frankfurter Allgemeine
Tages Anzeiger

FREITAG 19 MÄRZ

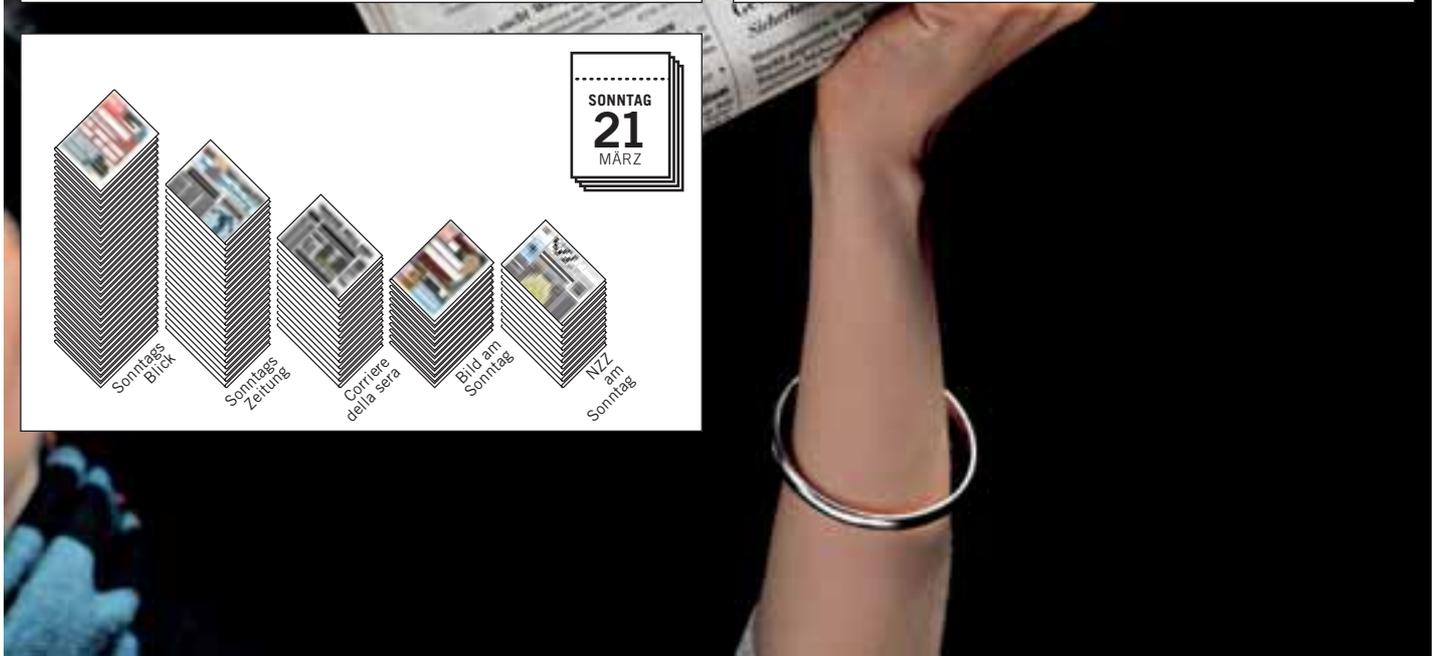
Blick
Bild
Tages Anzeiger
Gala
Frankfurter Allgemeine

SAMSTAG 20 MÄRZ

Blick
Bild
Neue Zürcher Zeitung
Tages Anzeiger
Gala

SONNTAG 21 MÄRZ

Sonntags Blick
Sonntags Zeitung
Corriere della sera
Bild am Sonntag
NZZ am Sonntag



Valora Wholesale

Ausgeprägte Kompetenz im Pressegrosshandel. Langjährig entwickeltes Know-How in der Pressesteuerung sichert die Versorgung mit dem «Frischprodukt» Presse Tag für Tag. Erster Schritt zum Ausbau des Kerngeschäfts in Europa. Stärkung der Position durch Kauf des österreichischen Pressegrosshandels PGV, Salzburg. Kundenbedürfnissen noch besser entsprechen. Neues Pressesteuerungssystem optimiert Prozesse und erlaubt Wholesale sich noch flexibler den Bedürfnissen seiner Kunden anzupassen.

Kennzahlen

		2004	2003
Nettoerlös in Mio. CHF	Total Valora Wholesale	1 267	1 242
	% vom Total Valora	42%	41%
Operatives Ergebnis* in Mio. CHF	Total Valora Wholesale	17	26
	% vom Total Valora	15%	27%
Mitarbeiter Vollzeitstellen	Total Valora Wholesale	949	866
	% vom Total Valora	11%	10%
Investitionen in Mio. CHF	Total Valora Wholesale	6	3
	% vom Total Valora	10%	5%

*Operatives Ergebnis = EBIT vor Amortisation Goodwill und Gewinn/Kosten der Fokussierung



Josef Jungo, 47, CEO Division Wholesale, verheiratet, 3 Kinder
Hochschulabschluss Universität Freiburg (lic. I), Business Unit
Manager IBM (Schweiz)

Auf dem Sideboard in seinem Muttenzer Büro steht ein bronzenener Merkur. Relikt vergangener Zeit. Josef Jungo ist seit 1996 bei der Valora. Im Frühjahr 2004 hat er die Division Retail abgegeben und Wholesale übernommen. Was ist heute anders für ihn? Jungo sitzt am Konferenztisch und muss nicht lange überlegen, «vorher war ich verantwortlich für den Einzelhandel, jetzt bin ich Dienstleister». Auf den Punkt gebracht: Er muss mit seinen Leuten dafür sorgen, dass die richtige Ware, zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort geliefert wird.

«Der Pressegrosshandel ist seit eh und je unser Kerngeschäft» sagt Jungo, zu dessen regelmässiger Lektüre alle neuen Titel gehören, die an den Valora Verkaufspunkten ausliegen. Damit die Ware zeitgerecht bei den rund 20 000 belieferten Verkaufspunkten ankommt, braucht es ein ausgefeiltes Logistiksystem. «Unsere Fahrer legen täglich 100 000 km zurück». Doch auch hier sieht Jungo Optimierungsmöglichkeiten, auch länderübergreifende. «Wir wollen unter den Pressegrosshändlern eine Art Best Practice erzielen, damit wir das, was wir in Land A gut machen, auch auf Land B und C übertragen können».

Diese Art, vernetzt zu denken, sich Synergien auszumalen, mögliche Partner anzuvisieren, ist etwas, was ihn an seiner neuen Division reizt. 2004 war ein ereignisreiches Jahr. In Österreich konnte Valora einen wichtigen Schritt

Richtung Wachstum im Kerngeschäft nehmen, indem sie den österreichischen Pressegrossisten PGV, Salzburg, dazu kaufte. Ein Geschäft, das den Spezialisten freut, denn dadurch kommt Valora ihrem Ziel näher, den Pressegrosshandel auf andere Länder auszuweiten und zusammenzubringen. Eine gute Basis auch für Know-How Transfers. So wird das Pressesteuerungssystem von Salzburg auch in der Schweiz installiert, «daraus», so Jungo, «ziehen wir einen riesigen Nutzen».

«Wenn wir erfolgreich innovativ sein wollen, müssen wir die Märkte gut kennen, unsere Sortimente straffen und Joint Ventures eingehen. Wir profitieren davon, dass wir sowohl im Grosshandel als auch im Einzelhandel vertreten sind.»

Im wachsenden Convenience-Markt sieht Jungo eine mögliche Chance für seine Division, die die Feinverteilung von Waren für den kleinflächigen Einzelhandel wie kein zweiter versteht. Zur breiten Palette des Grosshandels gehören Tabak, Getränke, Snacks und viele weitere Alltagsartikel für den eigenen Retailkanal sowie für Drittkunden.

Doch bei allem Tun, der Konsument steht für den eingeleichteten Detailhändler weiter im Zentrum des Interesses, «das darf man niemals aus den Augen verlieren». Was der Kunde wünscht, braucht und wovon er träumt, das müssen wir aufspüren, «am liebsten exklusiv».

Stärkung der Position im Presse- und Buchhandel

Mit Eintritt in den österreichischen Pressemarkt hat sich Valora Wholesale im europäischen Presse- und Buchhandel vielversprechend positioniert. Mit effizienteren Prozessen und einer stärkeren Gewichtung des Dienstleistungsbereichs wird die Marktposition gestärkt.

Das gesamte Angebot für den kleinflächigen Einzelhandel. Valora Wholesale versorgt täglich eigene und andere kleinflächige Verkaufsstellen mit Presse- und Convenience-Produkten. Die Kernkompetenz liegt dabei in der kleinvolumigen Feinverteilung. Im Berichtsjahr konnte die Division den Verkauf der Geschäftseinheit Buch Rack Jobbing Schweiz abschliessen und die Realisierung ihrer Vision angehen: sich in ausgewählten Ländern Europas als führende Gesamtlösungsanbieterin im Presse-Grosshandel zu etablieren.

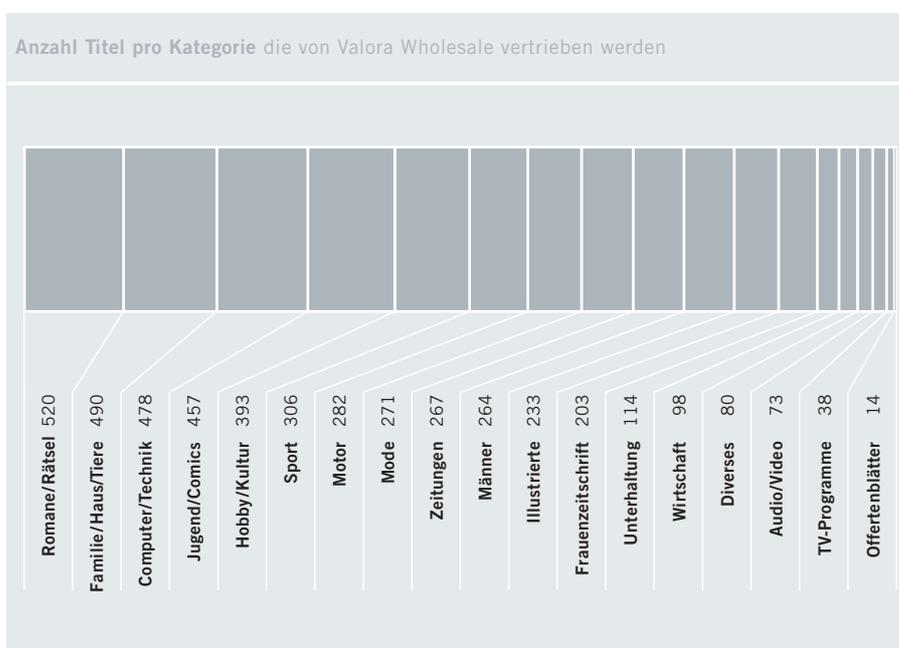
Valora Wholesale verfügt über eine internationale Presse- und Buchhandelskompetenz. Die Division beliefert sowohl die eigenen Retail-Verkaufsstellen wie auch Drittkunden in der Schweiz, Luxemburg und Österreich mit Presse und Büchern. Dabei fungiert sie als Drehscheibe zwischen Verlagen und Lesern und richtet ihr ganzes Denken und Handeln auf diese beiden Anspruchsgruppen aus.

Im Bereich des Grosshandels berät Valora Wholesale Kioske und Convenience-Shops bei der Sortimentsgestaltung und beliefert sie mit Artikeln des täglichen Bedarfs. Das überdurchschnittliche Wachstum dieses Marktes verspricht vor allem Potenzial zur weiteren Bündelung von Beschaffungs- und Transportaktivitäten.

Nettoerlöse nach Ländern		
in Mio. CHF	2004	2003
Total Valora Wholesale	1267	1242
Schweiz	1162	1171
Luxemburg	72	71
Österreich	33	–

Kompetenz Presse-Grosshandel. Der richtige Titel in der richtigen Menge am richtigen Ort zur richtigen Zeit, stets ausgerichtet auf einen sich rasch ändernden Bedarf – das ist die Leistung des Pressevertriebs von Valora Wholesale für die eigenen Retail-Verkaufsstellen wie auch für Drittkunden in der Schweiz, Luxemburg und Österreich. Als Grossistin übernimmt Valora Wholesale die Disposition, das heisst die Steuerung der Liefermengen für die Verkaufsstellen. Was sich einfach anhört, ist in Wirklichkeit hoch komplex, und erfordert ein ausgeklügeltes Pressesteuerungssystem.

In der Schweiz führt die Division ein Sortiment von über 300 Tages- und Wochenzeitungen sowie ca. 3 500 Zeitschriften unterschiedlichster Erscheinungsweisen von über 700 Verlagen aus rund 30 Herkunftsländern. Jedes Jahr kommen Neuerscheinungen hinzu, deren Disposition und Remission Valora Wholesale im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen für die Verlage sicherstellt.



Aus diesem riesigen Angebot stellt die Division für jede einzelne der über 8 500 allein in der Schweiz belieferten Verkaufsstellen täglich das individuell bedarfsgerechte Pres-sesortiment bereit. Dabei werden die Besonderheiten der Verkaufsstelle ebenso berücksichtig-t wie der Erscheinungstag jeder einzelnen Zeitschrift, die Abverkäufe der Titel sowie die saisonalen Besonderheiten vor Ort. Wintersaison in Zermatt? Für Valora Who-lesale bedeutet dies die Bereitstellung von 100 Prozent mehr Tageszeitungen, also eine Verdoppelung des Volumens.

Die Disposition ist die eine, die prompte Lieferung eine weitere Herausforderung. Dank der modernen Pressekommissionierungsanlage kann Valora Wholesale die Pressepro-dukte jedoch schnell und flexibel verteilen. Auch bei Nach- oder Ersatzlieferungen. Un-abhängig davon, ob es sich um hundert Exemplare handelt oder auch nur um fünf, ob die Destination nun Zürich, Brissago oder Arosa heisst, ob der Ferienanfang vor der Tür steht oder einfach Alltag herrscht. Jede Verkaufsstelle kann ihre Kunden pünktlich mit den richtigen Titeln bedienen.

Valora Wholesale ist führend im Pressevertrieb der Schweiz und profitiert vom Verbund mit dem eigenen Einzelhandelskanal. Die Division trägt die Verantwortung für die Presseversorgung in der deutschsprachigen Schweiz und im Tessin, aber auch in Luxemburg, und gewährleistet neu die Versorgung von Österreich bei 2 700 Titeln.

Ein typischer Ablauf eines Zeitschriften-Presservertriebs bei Valora

Montag	
	Ende der Redaktionsarbeiten beim Verlag. In der Druckerei wird die Gesamtauflage für In- und Ausland produziert.
Dienstag	
ab 04.00 Uhr	Lieferung der frisch gedruckten Zeitschriften durch Verlagsspedition an Valora in Muttenz. Anschliessend: Kontrolle und Einvernahme der Hefte.
ab 10.00 Uhr	Schreiben der Lieferscheine für Kunden. Täglich: Bewältigung einer Masse von 200 bis 250 verschiedenen Ausgaben.
ab 16.00 Uhr	Kommissionieranlage wird mit Zeitschriften gerüstet, die am nächsten Tag gepackt werden.
Mittwoch	
ab 07.00 Uhr	Zusammenstellung und Verpackung der Zeitschriften für Kunden. Anhand der vorgedruckten Lieferscheine und dank EDV ist genau definiert, welche Verkaufsstelle welche Titel in welcher Menge erhält.
12.00 -17.00 Uhr	Stapelung der fertigen Kundenpakete auf Paletten und Verladung auf Lastwagen. Lastwagen fahren unsere 10 regionalen Verteilzentren (Kopfstationen) in der ganzen Schweiz an.
Donnerstag	
ab 05.00 Uhr	Lieferwagen verlassen Kopfstationen beladen mit Zeitschriften und Zeitungen. Jeder Wagen fährt eine festgelegte Route, damit alle Verkaufsstellen zu ihrer Öffnungszeit mit frischen News ausgestattet sind.

Erster Schritt zum Ausbau des Kerngeschäfts in Europa. Mit dem Kauf des österreichischen Pressegrossvertriebes (PGV) hat Valora Wholesale eine einmalige Gelegenheit zur Stärkung ihrer Position im europäischen Pressegrosshandel wahrgenommen. Der 1947 gegründete, seit Jahren erfolgreiche Pressegrossist PGV mit Sitz in Salzburg betreut hauptsächlich deutsche Verlage – insgesamt 170 an der Zahl – und beliefert sämtliche Presseverkaufsstellen in Österreich mit Presseprodukten, vor allem Zeitschriften. Mit PGV erweitert Valora Wholesale seinen Kundenstamm um 11 000 Kunden. Ausserdem verfügt PGV über Beteiligungen an 16 Bahnhofsbuchhandlungen und zwei Flughafenverkaufsstellen. Der jährliche Umsatz beträgt rund € 100 Mio.. Davon fällt der grösste Anteil auf die Zeitschriften.

Die Aktivitäten von PGV passen zum bestehenden Geschäft und zur Strategie von Valora Wholesale. Gemeinsame Potenziale im Pressegeschäft in der Schweiz, Österreich, Deutschland und Luxemburg können nun effizienter ausgeschöpft werden: Neben einem generellen Know-How-Transfer ist das zum Beispiel die Nutzung des Beziehungsnetzes von Valora Wholesale für PGV.

Kundenorientierung und Kostenführerschaft. Im Hinblick auf die herausfordernde Situation sowohl in der Presselandschaft als auch im Convenience-Grosshandel bewährt sich ein starker Fokus auf Kundenorientierung und Kostenführerschaft mit effizienteren Prozessen.

Als Presse- und Convenience-Grosshändlerin mit eigener Logistik will Valora Wholesale Qualitäts- und Kostenführerschaft leben und eine der effizientesten Pressegrosshändler-

rinnen Europas sein. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse unabdingbar. Zu den Massnahmen, die bereits umgesetzt werden, gehören neben anderen die ständige Verbesserung des Category Managements und des Lagerverwaltungssystems im Handelshaus Muttenz. Des Weiteren wurde ein neues Presseverwaltungs- und -Dispositions-System eingeführt. Dieses erlaubt eine noch feinere Anpassung der Presseprozesse an die Kundenbedürfnisse, optimiert die Bezugsregulierung und verbessert den Informationsfluss. Der erste Meilenstein der Einführung ist mit der Abnahme und dem Test abgeschlossen. In Österreich ist dieses System bereits in Betrieb.

Spezialistin für die Feinverteilung. Die kleinvolumige Warenverteilung im Business-to-Business-Bereich ist eine Kernkompetenz von Valora Wholesale. Täglich transportiert die Division rund 290 Tonnen Presse- und 80 Tonnen Convenience-Produkte. 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 rund 6 000 Drittkunden. Dabei handelt es sich vorwiegend um kleinflächige Verkaufsstellen und Tankstellen-Shops. Der zuverlässige und flexible «Overnight Service», der auf nicht fixierten Transportrouten beruht und jeden Tag jede Verkaufsstelle erreicht, zählt zu den wichtigsten strategischen Erfolgspositionen von Valora Wholesale.

Vertrauens- sache

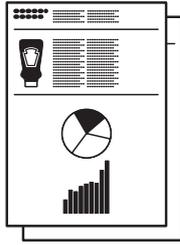


Vertrauens- sac

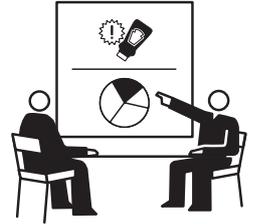
Die Zusammenarbeit zwischen Valora Trade und dem auftraggebenden Markeninhaber (Principal) basiert auf gegenseitigem Vertrauen. Ziel ist es, eine starke Markenpräsenz und Produktverfügbarkeit aufzubauen. Teilmodule aus dem Marketing werden dabei an Valora Trade übertragen. Der Principal kann sich darauf verlassen, dass die Markenpositionierung gegenüber dem Handel und den Konsumenten konsequent durchgesetzt wird. Valora Trade ist der führende Distributor für Fast Moving Consumer Goods in Europa. Das Portfolio umfasst über 300 Marken in den Bereichen Confectionery, Food, Near/Non-Food und Beverages. Das Leistungsspektrum von Valora Trade ist modular wählbar und umfasst sämtliche Dienstleistungen des Brand- und Produkt-Marketings wie Brand Portfolio/Trade Marketing Strategies, Key Account/Category Management, Shelf Space Management, Trade Promotion, Sales-Force Support, Warehousing/Logistics, Customer Relation Management und Reporting & Sales Administration.

Alles ändert sich, rasend schnell. Im Chaos des Wandels ist das Bedürfnis nach Orientierung besonders gross. Starke Marken geben Orientierung. Sie garantieren eine Zugehörigkeit, während der Kunde auf die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft des Unternehmens vertraut. Das Vertrauen des Kunden stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar, der sich für den Anbieter in ökonomischen Erfolgsgrössen niederschlagen muss.

Grafik > Übersicht über die Marketingdienstleistungen von Valora Trade Denmark für Heinz Nordic.



BRAND PORTFOLIO/
TRADE MARKETING STRATEGIES



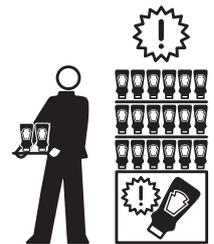
KEY ACCOUNT/
CATEGORY MANAGEMENT



SHELF SPACE MANAGEMENT



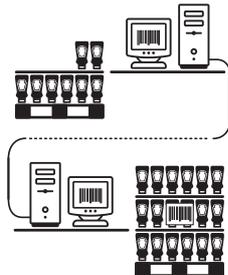
REPORTING &
SALES ADMINISTRATION



TRADE PROMOTION



WAREHOUSING/LOGISTICS



CUSTOMER RELATION MANAGEMENT



SALES-FORCE SUPPORT

Valora Trade

Positive Entwicklung nach Fokussierung auf Kernkompetenzen. Vertrieb von Markenartikeln im Bereich schnell drehender Konsumgüter einerseits, sowie Produktion und Vermarktung eigener Markenartikel andererseits. Stärkung der Marktposition in Nordeuropa. Im Verbund konzentrieren die Distributionsgesellschaften ihre Kräfte durch Bildung einer integrierten Marktbearbeitungsplattform. Hochwertige, hauseigene Markenprodukte. Spezialitäten aus dem Hause Kägi, Roland, Gille und Sørland haben sich in Nischenmärkten etabliert.

Kennzahlen

		2004	2003	2002	2001
Nettoerlös in Mio. CHF	Total Valora Trade	898	930	914	597
	% vom Total Valora	30%	30%	30%	23%
Operatives Ergebnis* in Mio. CHF	Total Valora Trade	39	34	41	45
	% vom Total Valora	34%	36%	24%	23%
Mitarbeiter Vollzeitstellen	Total Valora Trade	1 334	1 423	1 503	1 084
	% vom Total Valora	16%	16%	16%	12%
Investitionen in Mio. CHF	Total Valora Trade	16	23	23	24
	% vom Total Valora	26%	35%	38%	32%

*Operatives Ergebnis = EBIT vor Amortisation Goodwill und Gewinn/Kosten der Fokussierung



Alex Minder, 46, CEO Valora Trade, verheiratet, 2 Söhne, Hochschule für Wirtschaft in Zürich, executive MBA, Bally International, Impuls, Saatchi & Saatchi, Geschäftsführer Cadbury Schwitterland

Sein Büro: ein Paradies für Schleckmäuler. Auf und neben dem Konferenztisch türmen sich Kartons voller Kägi-frets und Ferrero Rochers. Freilich nicht zum Privatverbrauch von Alex Minder bestimmt. Der 46jährige ist seit Mai 2004 CEO der Division Valora Trade. Der «oberste Händler des Hauses», der, der dafür sorgt, «dass Heinz Ketchup, Kellogg's Cornflakes oder die Ferrero Rochers dann auch in die Regale der Geschäfte gelangen», wie er anschaulich erklärt. Quirlig ist er und physisch hat ihm die Nähe zu Süßigkeiten nichts anhaben können. «Ich bewege mich gerne, jogge, spiele Tennis und Squash, fahre Ski», meint er und schwupps, schon ist er im Nebenzimmer verschwunden.

Sein Elan ist ansteckend. Die Begeisterung für seine Division spürbar. «Haben sie gewusst, dass die Valora Europas grösster unabhängiger Distributor ist?» fragt er und gibt auch gleich selbst die Antwort, «die wenigsten wissen es!» 330 Marken vertreibt das Unternehmen neben der Schweiz in Dänemark, Schweden, Norwegen, Finnland, Deutschland, Österreich und Tschechien. Aber die Tochterfirmen haben zurzeit noch in jedem Land andere Namen. Hier sieht Minder seine Aufgabe, die er seit er in die Firma eingetreten ist, hartnäckig verfolgt: «Ich möchte alle Gesellschaften konsequent in die Firma integrieren und dadurch heute nicht ausgeschöpfte Synergien nutzen». Das fängt beim gemeinsamen Namen an, «wir sind daran, die Gesellschaften

in Valora Gesellschaften umzubenennen» und hört mit internen Strukturen auf, die eine bessere Koordination der Marktbearbeitung in den verschiedenen Ländern ermöglichen.

Im vergangenen Jahr ist zwar der Umstrukturierungsprozess in den skandinavischen Gesellschaften vorangegangen, doch noch immer sieht er ungenutzte Möglichkeiten. Fast sieht man die imaginäre Faust auf den Tisch sausen, «es kann doch nicht sein, dass wir eine Marke nur in einem

Land vertreiben, weil sich die Herstellerfirmen zu wenig bewusst sind, dass wir in verschiedenen europäischen Märkten mit leistungsfähigen Organisationen vertreten sind und dadurch äusserst effiziente Leistungspakete erbringen können».

Der andere Bereich, den er stärken will, sind die hauseigenen Marken Kägi und Roland in der Schweiz, aber auch Sørlandschips in Norwegen, Gille in Schweden oder auch Cansi in Frankreich. Früher habe man viel in die Produktionsanlagen der einzelnen Firmen investiert, jetzt will Minder marketingmässig Gas geben. Dazu gehören für ihn Instrumente wie neue Verpackungen, Innovationen bei den Produkten selbst sowie Handelsaktivitäten und Werbung. «Wir haben keine Massen-, sondern qualitativ hochwertige Produkte, die ihren Preis haben. Mit diesen wollen wir in Nischen erfolgreich sein». Sagt's und schnappt sich ein Minikägi-fret aus der Box auf dem Tisch.

«Wenn es gut läuft, können wir unsere Marktposition als führender europäischer Distributionspartner stark ausbauen. Unsere Prozesse zwischen den Ländern sind koordiniert und nach Ausen hin treten wir ganz klar als Valora Trade auf.»

Nach Schlankheitskur fit für neues Wachstum

In einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld hat sich Valora Trade als internationale Vertriebspartnerin und Produzentin attraktiver Markenartikel profiliert. Nach Fokussierung auf ihr Kerngeschäft sind die Kräfte verfügbar für künftiges Wachstum.

Freie Bahn für Entwicklung der Geschäftsfelder nach Fokussierung. Nach Veräusserung der Bereiche Kaffeeröstereien Merkur und Schirmer, Confectionery-Produktion Again, Trade Spanien und Dubai sowie Nuxo Marketing kann die Division ihre volle Aufmerksamkeit auf die Entwicklung ihrer beiden eigentlichen Standbeine richten: den Vertrieb von Markenartikeln im Bereich schnelldrehender Konsumgüter sowie die Produktion und Vermarktung eigener Markenartikel.

Als Vertriebspartnerin bedient Valora Trade mit 10 Gesellschaften in 8 Ländern namhafte nationale und internationale Auftraggeber, und ist damit das führende unabhängige Distributionsunternehmen in Europa. Mit der Bündelung der eigenen Kräfte antwortet die Division auf die zunehmende Konsolidierung des Marktes und zielt klar auf die Festigung und den Ausbau ihrer starken Position.

Im Biskuit-, Backwaren- und Snack-Segment hat sich Valora Trade mit den international bekannten Markenprodukten Kägi, Roland, Gille und Sørlandschips einen erstklassigen Namen geschaffen. Täglich werden rund 75 Tonnen hochwertiger Produkte hergestellt. Das Konsumgütergeschäft mit attraktiven Markenprodukten ergänzt die europäischen Handelsaktivitäten der Division. Mit ihren eigenen Marken ist Valora Trade in hochpreisigen Nischenmärkten des jeweiligen Heimatmarktes sowie in ausgewählten Exportmärkten gut bis hervorragend positioniert. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs hat die Pflege der Marken an Bedeutung gewonnen. So gilt es, sowohl dem Handel als auch den Kunden durch eine klare Positionierung der Marke Orientierung beim Kaufentscheid zu geben. Für Valora Trade hat die Profilierung der eigenen Marken auf Handels- und Konsumentenebene deshalb hohe Priorität.

Nettoerlöse nach Ländern				
in Mio. CHF	2004	2003	2002	2001
Total Valora Trade	898	930	914	597
Schweiz	280	301	291	292
Zentraleuropa	126	127	131	135
Nordeuropa	492	502	492	169

Roland: Umsetzung der neuen Markenpositionierung «echt. gut». Ein echtes Erlebnis für qualitätsbewusste Geniesser, die sich und ihren Lieben etwas Gutes tun möchten: das ist Roland. Sei es als Zwieback und Knäckebrot auf dem Frühstückstisch oder als knusprige Bretzeli, Snackpearls, Sticks und Flûtes in der gepflegten Apéro-Runde. Authentische, natürliche Rohstoffe mit klarer Herkunft und sorgfältige Verarbeitung gewährleisten die Qualität von Roland-Produkten und schaffen Vertrauen in die Marke. So kommt beispielsweise das Roggenmehl täglich frisch gemahlen aus der eigenen Mühle. Die echt geschlungenen Bretzeli werden unter Anwendung einer einzigartigen Technologie hergestellt, was sie in Qualität und Genuss von den Konkurrenzprodukten abhebt. Die Anfang 2004 erarbeiteten Grundlagen für eine klare Markenführung sind inzwischen in einem neuen Verpackungsdesign umgesetzt. Die neue, konsequente Markenpositionierung gilt als Schlüsselfaktor für die weitere Festigung von Rolands Position im Heimmarkt wie auch im wichtigsten Exportmarkt Deutschland.

Kägi – führend in der Herstellung von Waffelspezialitäten. «Kaum da, schon sind sie weg». Traditionelle Verarbeitung edler, naturreiner Rohprodukte und spezielle Herstellungsprozesse insbesondere der Schokolade gewährleisten einzigartige, qualitativ hochwertige Backwaren, die sich von Massenproduktionen klar abheben. Das Gütesiegel «Swiss Made» bürgt für Geschmackserlebnis und Qualität. So genießt Kägi mit seinen schokoladeüberzogenen Waffeln, den Toggenburger Waffeln und Biskuits seit Jahren das Vertrauen der Konsumenten und des Handels im Heimmarkt Schweiz, aber auch in Deutschland, Österreich, dem Mittleren Osten und Japan. Dem Trend nach zusätzlichen Geschmacksrichtungen und vor allem nach neuen Verpackungsformaten folgend, hat die Kägi Söhne AG in den letzten zwei Jahren verschiedene Neuheiten entwickelt und lanciert. Nach Kägi-fret «Coco» und den Kägi-fretli «mini» folgte 2004 die Sortimentsneuheit Kägi-fretli «Rum».

Gille und Sørlandschips in Top-Position. Durch eine klare Markenpositionierung haben sich Gille und Sørlandschips in den letzten Jahren an der Spitze etabliert und in ihren jeweiligen Märkten eine einzigartige Wettbewerbsposition erreicht. Gille ist klarer Marktführer bei Biskuits in Schweden. Seine Hafertaler werden im Heimmarkt in den Bäckerei-Abteilungen geführt, weltweit findet man das Gebäck in den IKEA-Regalen. 2004 konnte das Absatzvolumen durch Export weiter gesteigert werden. Zu den wichtigsten Märkten gehören Deutschland, Dänemark und Norwegen. Zur Optimierung und Steigerung der Produktivität wurde im August 2004 eine neue, vollautomatische Produktions- und Verpackungslinie installiert und nach Plan in Betrieb genommen. Sie ist in erster Linie für kleine Packungen bestimmt, deren Fertigstellung bisher sehr arbeitsintensiv war. So ist Gille bereit, das mit der Entwicklung der Auslandsmärkte gestiegene Wachstumspotential weiter auszuschöpfen.

Seit ihrem Relaunch im Jahr 2000 schreiben Sørlandschips eine Erfolgsstory. Eine hohe Kompetenz im Frittieren und Verpacken macht die knusprig-frischen Kartoffelchips aus Norwegen einzigartig. Der unkonventionelle Marktauftritt – in der Verpackungsgestaltung wie auch in der Kommunikation – hat sich neben dem Produkt selbst als wichtigster Erfolgsfaktor erwiesen. Bei ihrem Marktauftritt spielen Sørlandschips mit dem Klischee, Norwegens kleinste Chips-Fabrik zu sein, die sich mit kleinem Budget mutig und gewitzt gegen ihre grosse Konkurrenz erfolgreich behauptet. Diese Idee wird kon-



Roland –
echt. gut.

Produkte, die den Namen Roland tragen, stehen für erstklassige Qualität, Authentizität und einzigartige Genusserlebnisse. Diese charakteristischen Merkmale sind von hoher Bedeutung für den Konsum mit Gästen oder im Kreis der Familie, wo Wertschätzung eine zentrale Rolle spielt. Als sympathische, vertrauensvolle und glaubwürdige Marke vermittelt Roland in der unüberschaubaren Vielfalt der Angebote Orientierung und Sicherheit.

sequent umgesetzt: beispielsweise mit alternativen Promotionskanälen und einer – in Cannes ausgezeichneten – Werbekampagne. Der Marktanteil in Norwegen verdoppelte sich so innerhalb von 4 Jahren auf 15%.

Nettoerlös nach Geschäftsfeldern		
in Mio. CHF	2004	2003
Total Valora Trade	898	930
Produktion eigener Marken	199	231
Handel	699	699

Starke Marktstellung im Vertrieb für schnell drehende Konsumgüter. Trotz des allgemeinen Preis- und Margendrucks, Vormarsch von Discountern und Preissensitivität seitens der Konsumenten ist es Valora Trade auch dieses Jahr gelungen, sich als Exklusivvertreterin von Food- und Non Food-Markenartikeln sowie eigenen Produkten zu profilieren und ihren Kunden mit einem internationalen Distributionsnetzwerk und lokalem Vertriebs-Know-How zu einer starken Position in ihren Märkten zu verhelfen. Die Strukturen des Leistungsangebotes sind flexibel; in gewissen Märkten agiert die Division als Vollsortimentsanbieterin im Bereich «Fast Moving Consumer Goods» (FMCG), oder sie spielt die Rolle des Nischenplayers in den Kategorien «Confectionery» respektive «Food». In Schlüssel-Märkten besitzt Valora Trade eine starke Marktstellung und kann auf ausgeprägte Stärken im Trade Marketing mit wichtigen Marken bei bedeutenden Retailern verweisen. Dabei werden die Categorys «Confectionery», «Food», «Near/Non-Food», «Food Service» sowie «Beverages» je nach Struktur der Gesellschaften abgedeckt. Im Rahmen des Category Managements arbeitet Valora Trade intensiv mit in- und ausländischen Handelspartnern zusammen.

Hohe Vertriebs- und Marketingkompetenz für individuellen, bedarfsgerechten Zugang zum Markt. In ihren Absatzmärkten besitzt Valora Trade nicht nur umfassende Kenntnisse über die Strukturen, Entwicklungen und kulturellen Eigenheiten, sondern auch vielschichtige Kontakte zu Handelspartnern. Durch ein dichtes Netz von Länderorganisationen ist die Division in der Lage, massgeschneiderte Vertriebslösungen zu entwickeln, die den länderspezifischen Anforderungen in optimaler Weise gerecht werden. Für ihre Kunden fungiert Valora Trade damit auch als Türöffner für den Eintritt in neue Märkte. 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. In jedem Fall schafft die durchgängige Integration der Wertschöpfung für die beteiligten Marktpartner ideale Voraussetzungen, um ihre Umsätze und Erträge zu steigern.

Enge Partnerschaften als Erfolgsbasis. 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 wie Ricola Bonbons oder Reckitt Benckiser.

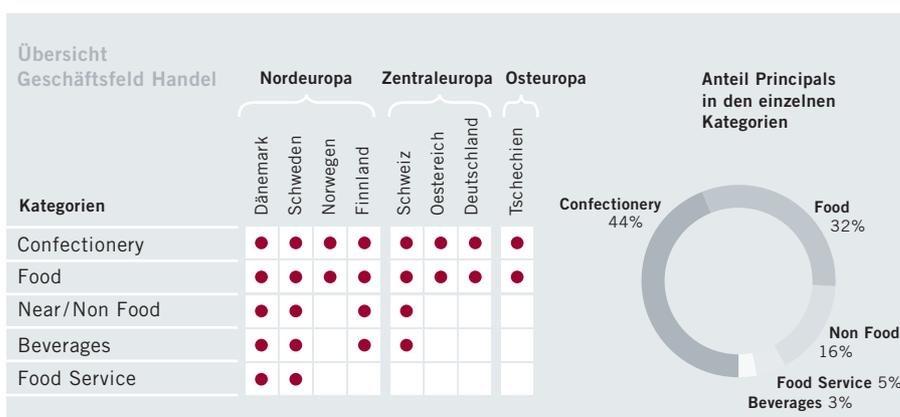
Bildung von Marketingplattform als Antwort auf aktuelle Markttrends. Zwei Trends kennzeichnen den Detailhandelmarkt: Einerseits die hohe Konzentration des Detail-



Kägi/Toggenburger –
Kaum da, schon sind sie weg

Die berühmten Waffeln und Biskuitspezialitäten von Kägi sind Leckerbissen, die dem Gaumen schmeicheln und das Herz erfreuen. Für die Herstellung sind nur edle, naturreine Rohprodukte und Zutaten gut genug, denn exzellente Qualität hat bei Kägi/ToggenburgerTradition. Kein Wunder ist Kägi-fret mit der feinen, unverfälschten Couverture seit 50 Jahren der beliebteste Schokoladen-Snack der Schweiz.

handels in Nordeuropa, in dem drei Handelsketten 85% des Einzelhandels dominieren. Andererseits das zunehmende Interesse der Auftraggeber, vor allem der internationalen Principals, die ganze Marktregion mit einem einzigen, kompetenten Vertriebspartner abzudecken.



Mit ihren vier Vertriebsgesellschaften Consiva in Dänemark, OY Sunco in Finnland, Charles Pettersen in Norwegen und Adaco in Schweden ist Valora Trade gut positioniert, um die Region Nordeuropa für solche Principals zu betreuen. Zu diesem Zweck konzentriert die Division ihre Kräfte im Bereich Distribution durch die Bildung einer integrierten Marktbearbeitungsplattform. Ziele dieser Plattform sind ein einheitlicher und kompetenter Marktauftritt, die Optimierung interner Prozesse, die verstärkte Marktdurchdringung sowie die Gewinnung neuer, internationaler Auftraggeber. Teil des Projektes ist auch die Schaffung von Service Modulen, das heisst die Aufgliederung sämtlicher Dienstleistungen in einzelne Pakete, die der Auftraggeber je nach Bedarf in individuellen Kombinationen nutzen kann. Das Projekt startete Ende 2004 und befindet sich derzeit in der Umsetzung. Nach erfolgreicher Testphase in Nordeuropa lässt sich das multiplizierbare Konzept auch auf andere geographische Regionen von Valora Trade anwenden.

Bündelung von Ressourcen durch Vereinfachung von Strukturen in Österreich und Schweden. Zur Vereinfachung der Aufbau- und Ablauforganisation und zur besseren Ausschöpfung von Synergien wurden die beiden österreichischen Vertriebsgesellschaften K. Schweißl und die Plagemann Lebensmittelhandels GmbH operativ zusammengelegt und befinden sich seit Oktober 2004 unter neuer Führung. Auch in Schweden gelang die Bündelung der Kräfte und der Ausbau des Confectionary-Geschäfts durch die volle Integration der Vertriebsgesellschaft Again AB in Adaco AB.

Optimierung von Lagerhaltungsprozessen in Dänemark. Effiziente Logistikprozesse sind das A und O, wenn man den steigenden Ansprüchen der Kunden an Flexibilität und Lieferbereitschaft gerecht werden will. Zur Verbesserung der Waren- und Lagerbewirtschaftung hat Consiva in Dänemark die Einführung eines neuen Warenwirtschafts-systems vorangetrieben. Seit September 2004 ist das neue System in Betrieb. Waren können nun exakt rückverfolgt und ihr Verfallsdatum bei der Lagerhaltung optimal berücksichtigt werden.



Gille – für gutes Gebäck

Die typisch schwedischen Biskuits von Gillebagaren stammen aus Örkelljunga, einem kleinen Ort im nördlichen waldreichen Teil von Schonen. Hier werden sie unter Verwendung erstklassiger Zutaten nach traditionellen schwedischen Rezepten mit Liebe und Sorgfalt gebacken. Viele Produkte von Gillebagaren enthalten feine Haferflocken und liegen damit voll im Trend zu einer gesunden Ernährung. So erfreuen sich die klassischen schwedischen Hafertaler bei Jung und Alt rund um die Welt grosser Beliebtheit.

Valora Imaging

Gerüstet für den Technologiewandel. Mit optimierten Prozessen und neuer IT-Verarbeitungsplattform ist Fotolabo bereit für die neuen Anforderungen in der digitalen Fotografie.

Profilierung in digitalem Bildbearbeitungsgeschäft mit innovativen Angeboten. Jüngste Lancierung, Fotobook, hat Herz der Kunden erobert.

Festigung der Marktstellung. Partnerschaft mit Kodak Gold Club bringt Fotolabo Synergien, grösseren Kundenstamm und ein Drittel mehr Umsatz.

Kennzahlen

		2004	2003	2002	2001
Nettoerlös in Mio. CHF	Total Valora Imaging	152	186	224	245
	% vom Total Valora	5%	6%	7%	9%
Operatives Ergebnis* in Mio. CHF	Total Valora Imaging	14	27	43	44
	% vom Total Valora	12%	29%	25%	22%
Mitarbeiter Vollzeitstellen	Total Valora Imaging	648	714	842	1014
	% vom Total Valora	8%	8%	9%	11%
Investitionen in Mio. CHF	Total Valora Imaging	10	6	6	9
	% vom Total Valora	17%	9%	10%	12%

*Operatives Ergebnis = EBIT vor Amortisation Goodwill und Gewinn/Kosten der Fokussierung



André Hurter, 47, Leiter Division Valora Imaging, verheiratet, 3 Töchter, Studium an der Universität St. Gallen, Longines, IBM, Touring Club Schweiz, Cap Gemini Ernst & Young (CGEY)

Ausdauer gehört zu seinem Lebensmotto: André Hurter hält nichts von halben Sachen. Sei es als Klavierspieler, Velofahrer oder Chef der Fotolabo. Hurter will bei den Besten sein. Seine Aufgabe, die Fotolabo auch in turbulenten Zeiten für die Zukunft fit zu machen, betreibt er mit sportlichem Ehrgeiz. Das Ziel: «Fotolabo durch die Einführung neuer Produkte, Rationalisierung und Optimierung von Produktionsprozessen im digitalen Geschäft zum Marktleader im Fotofinishing zu machen». Wohl wissend, dass dies einen radikalen Wandel bedingt.

Der HSG Ökonom erklärt plastisch, woran die Fotoentwicklungsbranche derzeit krankt: «Die traditionelle Fotografie, basierend auf Silberentwicklung nimmt bis zu einem Fünftel pro Jahr ab, während die digitale Fotografie um 100 Prozent zunimmt.» Dennoch macht das digitale Geschäft derzeit erst 15 Prozent des Gesamtgeschäftes aus, Tendenz steigend. In drei Jahren, erwartet Hurter, werden es schon 50 Prozent sein. Ein Quantensprung, der für Fotolabo eine rasante Veränderung der Produktionsbedingungen mit sich bringt. Mehrere Millionen Franken kostet das Umrüsten der Labore auf digitale Technologie, es braucht nicht nur neue Maschinen, sondern auch anders ausgebildetes Personal. «Früher waren es Chemiker, heute brauchen wir IT-Spezialisten».

Im Jahr 2004 hat der gebürtige Romand, der mit dem Mountain Bike bereits den Himalaja über- und die Sahara

durchquert hat, den Produktionsapparat den Bedürfnissen des digitalen Marktes angepasst. Den Bereich Online Prints rüstete er massiv auf und erreichte damit ein Wachstum von 120 Prozent. «Wenn wir Erfolg haben wollen», meint Hurter und streckt die langen Beine unter dem Tisch, «müssen wir der Konkurrenz mit unseren Innovationen einen Schritt voraus sein». Ein Beispiel: Im vergangenen Jahr wurde das Fotobook von Fotolabo zum Renner. Die Möglichkeit für den Kunden, sich sein eigenes Fotoalbum am

Bildschirm zu gestalten und dann fertig gebunden zuschicken zu lassen. Auf einen Coup ist der Chef ganz besonders stolz: Fotolabo konnte das Fotofinishinglabor von Kodak übernehmen. «Da war ich persönlich sehr engagiert», sagt

er in fließendem Hochdeutsch mit französischem Akzent. Auch Kodak hat einen Nutzen am Verkauf, weil es auf diese Weise alle 2,5 Millionen Fotolabo-Kunden für Kodakpapier gewinnen konnte. Hurter hebt den Zeigefinger in die Höhe, «denken Sie nur, das sind mehr als 5,5 Millionen Quadratmeter Papier, die im Jahr bedruckt werden!».

2005 will Hurter den Umwandlungsprozess weiter voran treiben, sieht die Firma aber noch nicht über dem Berg. Ein letzter Schluck aus der Teetasse, «auch wenn das Umfeld im Moment schwierig ist», sagt er und wirkt dabei ganz entspannt, «werden wir weiterhin den Schwerpunkt auf die neue IT-Schiene legen und neue Produkte lancieren».

«Die Fotobranche erlebt derzeit einen Umbruch. Bis vor 1 ½ Jahren war die digitale Fotografie etwas für Fotofreaks. Jetzt ist der Massenmarkt da, jeder hat eine digitale Kamera. Für uns ist dieser Wechsel eine Herausforderung, die wir optimal zu meistern versuchen.»

Im digitalen Fotomarkt klar auf Innovationskurs

Der Fotoentwicklungsmarkt befindet sich in einer Konsolidierungsphase. Durch Konzentration auf ihr Kerngeschäft, Prozessentwicklung und neue Partnerschaften hat sich Valora Imaging vor allem im schnell wachsenden digitalen Markt bedeutende Vorteile gesichert.

Fotomarkt im Wandel. Die Fotobranche macht tief greifende Veränderungen durch. Die vor mehr als 15 Jahren erfundene und seit 4 bis 5 Jahren in geringem Volumen vermarktete digitale Fotografie erlebt einen markanten Aufschwung und dies auf immer breiterer Basis. Im Jahr 2004 hielt sie vermehrt Einzug in den Massenmarkt. Während sich das traditionelle Fotogeschäft auf dem Rückzug befindet, hat sich die digitale Fotografie zu einem riesigen Wachstumsmarkt entwickelt. Der Absatz von Digitalkameras nimmt stark zu und der Verkauf von Abzügen ab digitalen Dateien auf Papier boomt.

Fortsetzung der dualen Strategie mit Konzentration auf den Individualkunden. 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 eine führende Position erreichen und neue digitale Dienstleistungen und Produkte anbieten. Um den Führungsanspruch in ihren wichtigsten Märkten zu behaupten und Kräfte zu bündeln, hat sich Valora Imaging im Berichtsjahr wie angekündigt vom Bereich der professionellen Bildverarbeitung getrennt. Damit kann sich die Division uneingeschränkt auf das Geschäft mit Individualkunden konzentrieren. Hier wird ein markanter Anstieg des digitalen Umsatzanteils angestrebt, der 2004 15% des Gesamtumsatzes ausgemacht hat.

Synergien durch Partnerschaften. Angesichts der Konsolidierungen im Fotoentwicklungsmarkt ist es auch für Valora Imaging wichtig, Ressourcen zu bündeln und ihre Marktstellung durch Zusammenarbeit mit anderen Partnern zu festigen. Im Berichtsjahr konnte die Division eine langfristige Partnerschaft mit Kodak Schweiz eingehen. Seit Ende 2004 führt Fotolabo Club die Marke Kodak Gold Club in der Schweiz weiter. Im Zusammenhang mit dieser Kooperation konnte Fotolabo Club die Kundendatei von Kodak Gold Club erwerben. Diese einmalige Gelegenheit erlaubt Fotolabo Club die Produktion wie auch den Umsatz des Labors in Montpreveyres um zirka ein Drittel zu steigern. Es besteht die Absicht, die Partnerschaft auch auf künftige Technologien im Bereich der digitalen Fotografie auszuweiten. Ein weiterer Ausbau des Kundenpotenzials gelang Fotolabo Club mit dem Erwerb von Kundendateien in Dänemark (Apport) und Frankreich (True Foto), die in den eigenen Kundenstamm integriert wurden.

Optimierung der Prozesse als Antwort auf den Technologiewandel. Die gegenläufige Entwicklung von zwei unterschiedlichen Technologien im gleichen Markt erfordert einen intelligenten Umgang mit der differenzierten und sich ständig verändernden Nachfrage. 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 stete Ausrichtung auf die zukünftigen Marktverhältnisse.

Mit dem Open Processing Center konnte 2004 eine Verarbeitungsplattform geschaffen werden, die sowohl analoge als auch digitale Aufträge in einem integrierten, industriellen Prozess verarbeitet: von der Auftragsannahme bis zum Versand. Die neue Verarbeitungsplattform lässt sich dank ihrer Anpassungsfähigkeit flexibel an neue technische Entwicklungen wie auch an die rasant ansteigenden Volumen im Digitalbereich anpassen.

Digitale Produkte	
Digital Prints	Bestellung von Papierabzügen von digitalen Dateien, online oder offline. Es können auch verwandte Produkte sein (z.B. Fotobooks).
CD/DVD	Digitalisierung von silberhalogenen (analog) Negativen (Erstbestellung) und Brennen der Bilder auf CD.
Scanning Services	Digitalisierung von alten Papierabzügen, Negativen und Dias sowie deren Archivierung auf CD.
Online Services	Internet-Dienstleistungsangebote sowie Online Album und Mobile Services.
Education Services	Kurse für Kunden im Bereich Digitalfotografie.
Digital Shop	Angebot an Produkten der Digitalfotografie, Verkauf via Versandhandel und Online Shop

Profilierung in der digitalen Fotografie mit attraktiven Angeboten. Neben dem traditionellen Fotofinishing bietet Valora Imaging innovative digitale Dienstleistungen und Produkte an. Dazu zählen beispielsweise Online Prints, Internet Fotoalben und auf MMS basierende Bildservices. Stets wird an der Entwicklung neuer interessanter Angebote gearbeitet.

Bei Firmen und neu auch bei Privatkunden erfreut sich die personalisierte, mit eigenen Fotos gestaltete Briefmarke grosser Beliebtheit. Dieser Service wurde in Zusammenarbeit mit der Finnischen Post in Finnland 2003 gestartet und 2004 auch auf Privatkunden ausgedehnt. Mittlerweile ist die personalisierte Fotobriefmarke auch ausserhalb Finnlands auf Interesse gestossen und wurde von der kanadischen Post ins Angebot aufgenommen. Mit dem «Fotobook» wurde ein weiteres erfolgversprechendes Produkt lanciert: Mit einer bei Fotolabo Club erhältlichen Gratissoftware können Kunden ein Buch mit persönlichen Digitalbildern selber gestalten und dieses über Fotolabo in hoher Qualität ausdrucken sowie zum fertigen Buch binden lassen. Das Angebot wurde im November des Berichtsjahres lanciert und löste bei den Kunden helle Begeisterung aus. Der Erfolg übertrifft bereits jetzt die Erwartungen.



Fotolabo Club –
your image solution
company

Mit innovativen Angeboten im Bereich der digitalen und analogen Fotografie bietet Fotolabo Club Profi-Qualität für jedermann. Die Dienstleistungen der Mail-Order-Fotogesellschaft überzeugen durch ein hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Hohe Zuverlässigkeit und schnelle Lieferzeiten sorgen dafür, dass sich der Kreis zufriedener Stammkunden kontinuierlich vergrössert.

Lifestyle



Lifestyle

Von Jahr zu Jahr braucht man weniger Zeit, um über den Ozean, aber mehr Zeit, um ins Büro zu kommen. Dabei ist die Mobilität von Menschen und Gütern nicht nur Folge, sondern auch Grundlage unseres Wohlstands. Aus der Mobilität haben sich neue Lebensstile entwickelt. Sie alle beruhen auf Convenience. Convenience im Einzelhandel steht für den bequemen Zugang zur Verkaufsstelle im mobilen Leben.

Für Valora Retail bedeutet Convenience Nähe zum Kunden – mit bestehenden und neuen Formaten (Kioske, Tankstellenshops, Kleingeschäfte an Bahnhöfen und Flughäfen). Der Schlüssel für den Erfolg dieser Shops liegt neben der Kundennähe, in den flexiblen Öffnungszeiten und vor allem im Aufbau des verbraucherorientierten Sortiments («vom Regal direkt in den Mund»). Valora Wholesale zeichnet verantwortlich für die Lieferung der entsprechenden Produkte und unterstützt dabei eigene und fremde kleinflächige Verkaufsstellen.

Grafik > Eine Begegnung mit einer Auswahl von Valora Verkaufsstellen im Halbstunden-Takt.



Valora

Management Services

Service für den ganzen Konzern. Mit schnell verfügbaren, effizienten und wirtschaftlichen Dienstleistungen von Valora Management Services.

Mehrwert durch Bündelung interner Dienste. Ausschöpfung von Gruppensynergien und kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse durch Zusammenfassung wichtiger zentraler Dienste unter Valora Management Services.

Attraktive Aus- und Weiterbildungsangebote. Für das angehende Kader mit der hauseigenen Valora Management School, vielseitigen Lehrlingsausbildungen oder fundierten Weiterbildungsangeboten.



Ruedi Keller, 54, Leiter Division Valora Management Services, verheiratet, 2 Töchter, Physikkolaborant, Management- und Controllerausbildung, Swissair, Nuance Group

Valora steht in weissen Buchstaben auf dem quietschroten, faustgrossen Gummiball, den Ruedi Keller, Divisionsleiter Valora Management Services, vor sich liegen hat. Wenn er nachdenkt, drückt er sanft die Kugel. «Das sollten alle einmal ausprobieren!» Der Mann mit dem Charakterkopf hat schon viel von der Welt gesehen. Für die Swissair lebte er lange in Paris, in Israel und in Indien. «Ich habe die andere Seite der Medaille kennen gelernt», sagt er, «habe den Libanonkrieg miterlebt und im Sterbehospiz von Mutter Teresa geholfen.» Das hat ihn geprägt.

Seit 2004 ist er nun am Aufbau der Division Management Services. Seine Mission: für alle Divisionen des Konzerns ökonomische Dienstleistungen erbringen. Und zwar «kundenorientiert, freundlich, effizient» erklärt er, und zündet sich eine Zigarette an. «Ja ich rauche», sagt er und lacht dabei. Eine Reihe sorgfältig hintereinander geschichteter, farbiger Sichtmappchen auf seinem Schreibtisch zeugt von der Diversität seiner Aufgaben. Human Resources, IT, Business Development, Legal Services, Quality Management und Project Management – Keller betreut die einzelnen Bereiche der Division mit Herzblut. Rechtsabteilung und Quality Management sind neu dazu gekommen, Business Development mit neuer Gewichtung als Querschnittsfunktion. Seine Ziele: beispielsweise eine überall gleich geltende Beförderungspolitik, gleiche Ausbildungskonzepte und Regelungen

für den Personalbereich. Die ausgebaute IT soll dabei den internen Informationsfluss erleichtern.

Die ersten 3 Monate ist er herumgereist, hat mit den Divisionen gesprochen, wollte wissen, «was man erwartet und wo der Schuh drückt». Er rollt sein Bällchen vor sich hin und her, «ich wurde von allen unterstützt, das hat sehr geholfen». Keine Selbstverständlichkeit, denn aus seiner Division kommen nun auch Regeln, die andere einhalten müssen. Und Erkenntnisse, von denen jeder Mitarbeiter profitieren kann.

Wichtig sind ihm die Menschen, und was Valora für sie attraktiv macht, wie zum Beispiel Ausbildungsangebote für Lehrlinge, im Runner Up Team oder der Valora Management School: Eine Möglichkeit für ambitionierte Mitarbeiter,

sich weiter zu bilden, eventuell später eine Kaderfunktion einnehmen zu können. «Damit wollen wir Signale setzen, dass wir intern unsere Leute fördern und an sie glauben».

Die Tür zu seinem Büro steht offen, Keller ist ein Freund der direkten Kommunikation. Seit November sind alle Stellen besetzt mit Leuten, die rausgehen und sagen, «ich bin da um euch zu helfen». Die aber auch Regeln aufstellen können. «Das ist eben schwierig», sagt er und drückt den Ball ganz fest, «Wächter und Helfer in einer Person zu sein».

«Ein Wertschöpfungsbeitrag erreicht man mit dem Setzen von sinnvollen Rahmenbedingungen. Deswegen erarbeiten wir, wo immer möglich und sinnvoll, individuelle Regelungen, die in die Länder und Strategien hineinpassen und den Bedürfnissen der Leute entsprechen.»

Mehrwert durch Prozess-effizienz und Synergien

Effiziente Geschäftsprozesse sind erfolgsentscheidend. Durch Bündelung der wichtigsten internen Dienste schöpft Valora Management Services Gruppensynergien aus und schafft durch kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse Mehrwert für den Konzern.

Die Division Management Services wurde anfangs 2004 als konzernweite Dienstleisterin gebildet und kontinuierlich aufgebaut. Sie umfasst die Bereiche Corporate Human Resources, Corporate Information Services, Corporate Project Management, Corporate Business Development, Corporate Legal Services und Corporate Quality Management. Mit ihrem Fokus auf schnell verfügbaren, effizienten und wirtschaftlichen Dienstleistungen unterstützt Valora Management Services die operativen Divisionen des Konzerns. So ist beispielsweise Corporate Project Management der Partner für die strategischen Vorhaben der Valora und unterstützt die operativen Divisionen bei ihren Projekten. Das Corporate Quality Management überwacht das Qualitätsmanagement im ganzen Konzern und fungiert als Vermittler aktuellen Know-Hows für nationale und internationale Qualitätsstandards. Als interner IT-Dienstleister setzt der Bereich Corporate Information Services sein Informatik-, Detailhandels- und Pressewissen professionell ein, um seinen Kunden bedürfnisgerechte und technologisch führende Informatiklösungen unter Nutzung von Synergien zu erbringen. Zur Aufgabe des Corporate Business Development gehört es, Chancen und Risiken aufzuzeigen und die Linien in der Ausschöpfung bzw. Vermeidung dieser zu unterstützen. Die Rechtsabteilung, schliesslich, berät und betreut interne Kunden in allen Rechtsfragen. Wie alle Bereiche leistet auch sie durch Erhöhung von Chancen und Reduktion von Geschäftsrisiken einen Beitrag zur Verbesserung der Wertschöpfung in der Valora Gruppe.

Unsere MitarbeiterInnen sind uns wichtig. Konzernweit fördert Valora durch Corporate Human Resources die Entwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenzen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit internen und externen, jeweils auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnittenen Angeboten.

Managementausbildungen. Kernstück der Managementausbildung ist die etablierte Valora Management School (VMS). Diese richtet sich an Mitarbeitende mit Entwicklungspotential und bereitet sie gezielt auf ihre künftigen Managementaufgaben vor. Im Jahr 2004 wurde die Valora Management School erstmalig mit Teilnehmern aus verschiedenen Ländern durchgeführt. Diese Aus- und Weiterbildung dient dabei nicht nur der Vermittlung von Managementwissen. Sie stellt auch eine wichtige Plattform für den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern aus verschiedenen Divisionen, Funktionen

und Ländern dar und fördert das interkulturelle Verständnis.

Seit 40 Jahren erfolgreiches Engagement in der Lehrlingsausbildung. Valora stellt seit mehr als 40 Jahren Ausbildungsplätze für die berufliche Praxis bereit und sichert sich so einen bedeutenden Teil ihres Nachwuchses. Dank seiner vielen Tätigkeitsfelder bietet der Konzern den Lernenden Vielfalt und Abwechslung bei der Vermittlung berufspraktischer Fähigkeiten und Kompetenzen. So zum Beispiel mit Projekten wie der «kiosk academy», die derzeit den Lehrlingen die Möglichkeit bietet, Ideen für kiosk zu entwickeln und aktiv umzusetzen. In den letzten vier Jahren konnte der Konzern die Zahl der Ausbildungsplätze kontinuierlich erhöhen und so einen aktiven Beitrag gegen die Lehrstellenknappheit leisten. Rund 120 Lehrlinge befanden sich 2004 in Ausbildung. 2005 werden allein in der Schweiz gegen 150 Ausbildungsplätze angeboten. 95 Prozent der Lernenden konnten 2004 ihre Lehre erfolgreich abschliessen. Rund 80 Prozent der Ausgebildeten konnte Valora in Festanstellung übernehmen, wodurch ihr Potenzial dem Konzern erhalten bleibt.

Lehrlingsausbildung auf dem neusten Stand. Die Bildungsreform und das neue Berufsbildungsgesetz sowie die veränderten Anforderungen an die beruflichen Kompetenzen der Lehrabgänger verlangen eine Anpassung der beruflichen Grundbildungen. Entsprechend hat Valora diese überarbeitet. Gemäss den neuen Vorgaben der jeweiligen Modelllehrgänge wurden spezifische, klar definierte und messbare Leistungsziele in die Ausbildung integriert und das Bildungskonzept auf den neusten Stand gebracht. Seit 1999 arbeitet Valora aktiv in verschiedenen Reformprojekten mit. So wurde ab August 2003 nach einer rund dreijährigen Pilotphase die KV-Reform bei Valora umgesetzt. Mit Lehrbeginn 2005 wird die Reform auch im Verkauf realisiert.

Förderung der Mitarbeitenden im Verkauf. Mit rund 8 000 Beschäftigten weist Valora Retail im Vergleich zu den anderen Divisionen den höchsten Mitarbeiterbestand auf. Die meisten Mitarbeitenden sind im Verkauf tätig.

In den letzten zwei Jahren wurde intensiv an der Aus- und Weiterbildung gearbeitet und ein dreistufiges Ausbildungskonzept für den Verkauf umgesetzt: In der Grundausbildung lernen die Teilnehmenden die geltenden Standards für den Verkauf und die Verkaufsstelle kennen. Nach erfolgreichem Abschluss erhalten ambitionierte Mitarbeitende auf der zweiten Stufe eine Aufbauausbildung, die ihnen das Rüstzeug für den Einsatz als stellvertretende Leiter einer Verkaufsstelle vermittelt. Die dritte Stufe versteht sich als Förderprogramm für den internen Nachwuchs. Mitarbeitende mit besonderem Potenzial werden ins sogenannte «Sprinter Team» aufgenommen und hier optimal auf ihren zukünftigen Einsatz als GeschäftsführerIn vorbereitet. Dieses Konzept wird kontinuierlich weiterentwickelt. Seit 2004 berücksichtigt es verstärkt die unterschiedlichen Ausbildungsbedürfnisse von internem Nachwuchs und externen Neueinstellungen.

Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Valora will die Bedürfnisse der Mitarbeitenden kennen. Im Zweijahresrhythmus führt der Konzern jeweils eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit durch, so auch im Berichtsjahr. Die ersten Resultate sind bis Ende Mai 2005 zu erwarten. Die letzte Umfrage zeigte im Bereich Führung und Zusammenarbeit den höchsten Zufriedenheitswert. Positiv wurden auch die Bereiche Entlohnung, Weiterentwicklung sowie Information und Kommunikation bewertet. Hier ist ein deutlicher Aufwärtstrend erkennbar.

Valora Finance

Interner Finanzdienstleister. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit unterstützt Valora Finance die Marktdivisionen in finanztechnischen Fragen. Kontrolle über zunehmend komplexere Geschäftsprozesse. Mit einem verbesserten internen Kontrollsystem rüstet sich Valora für die steigenden Anforderungen der Corporate Governance.



Markus Voegeli, 43, CFO Valora, verheiratet, 2 Töchter, Universität Zürich (lic. oec. publ.), Controlling Swissair, CFO Nuance Global Traders, CFO Swissôtel, CFO und CEO Mediservice

Zahlen? Markus Voegeli tippt etwas in seinen goldenen HP 12C Kalkulator, dem treuen Begleiter seit Schultagen. «Ich kann nicht Kopfrechnen», sagt er dann mit einem Augenzwinkern. Ein notwendiges Übel seien sie halt, diese Zahlen, aber ein zuverlässiges Mittel, «um zu fast jedem Geschäft einen Zugang zu finden». So auch zur Valora, deren CFO der 43jährige Ökonom seit August 2004 ist. Vorher schulte er sein Auge für die Zusammenhänge von Wirtschaft und Zahlen als Controller bei der Swissair, später war er bei Gate Gourmet, der Nuance Group und Swissôtel bevor er drei Jahre lang mithilfe der Versandapotheke Mediservice aufzubauen, zuletzt als deren Geschäftsführer. Geholfen hat ihm der Blick auf die nüchternen Zahlen dabei zuverlässig, «die Kombination von BWL und Finanzen braucht eine gewisse intellektuelle Disziplin, mit Luftschlösser bauen, kommen sie da nicht weiter».

An der Wand im modernen Büro mit Blick auf den Berner Bahnhofplatz, hängt das Foto seiner vierjährigen Tochter, direkt in Blickhöhe des Schreibtischs. Drei Tage die Woche ist er hier, an jeweils einem Tag in Muttenz und unterwegs. Als er zur Valora Führungscrew stiess, fand er einen Konzern mitten in der Transformation vor, «ein spannender Moment». Da praktisch alle Divisionen neu oder noch gar nicht besetzt waren, konnte er sich von Anfang an einbringen und zusammen mit den Kollegen neue Mass-

stäbe setzen. Für jemanden wie Voegeli, der schon finanziell weniger auf Rosen gebettete Projekte leitete, ist die Valora mit über 40 Prozent Eigenkapital und einem stabilen Cashflow eine Art Paradies. Dennoch: Die Valora habe angesichts des Restrukturierungsprozesses und dem wirtschaftlichen Umfeld «eine schwierige Situation zu bewältigen». Eine Herausforderung für Voegeli. Vergangenes Jahr hat die Firma businessfremde Bereiche veräussert, sich auf ihre Kernkompetenzen besonnen. Jetzt stellt sich die Frage,

wie geht es weiter? Wo will Valora in Zukunft investieren? Voegeli fühlt sich den Investoren verpflichtet, «ich möchte in einfachen Sätzen sagen können, wo die Reise hingehen soll».

Die Kommunikation nach Aussen, den Kontakt zu den Investoren betrachtet er daher als eine seiner wichtigen Aufgaben. Voegeli ist kein Schreibtischtäter, er will vermitteln, in Roadshows, in Investorengesprächen und Diskussionen mit Finanzanalysten. «Als Finanzchef müssen sie an die Front». Der Mann, der lange Jahre in Australien und New York lebte, sieht die Tugenden der Valora im finanziellen Bereich gut schweizerisch: «solide, verlässlich, stabil».

«Eine der Aufgaben des CFO, die gerade im Retailgeschäft wichtig ist, ist die Fähigkeit, die Finanzregeln des Konzerns vermitteln zu können. Man muss eine extrovertierte Organisation haben, die so kommuniziert, dass sie von den Leuten draussen verstanden wird».

Internes Controlling mit risikoorientiertem Ansatz

Valora Finance wirkt als interne Dienstleisterin des Konzerns in den Bereichen Accounting, Controlling, Financial Risk Management, Treasury, Taxes und Investor Relations. Im Berichtsjahr hat die Division die Geschäftsprozesse weiter professionalisiert.

Zu den Aufgaben von Valora Finance gehört es, die Transparenz der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Division stellt den internen Kunden Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung und unterstützt sie bei der Umsetzung ihrer Strategie wie auch ihrer alltäglichen Aufgaben auf verschiedensten Ebenen. So übernimmt sie beispielsweise das Cash Management für die Marktdivisionen, vermittelt finanztechnisches Know-How in Schulungen wie in der täglichen, engen Zusammenarbeit mit den einzelnen Abteilungen, und ist verantwortlich für die Durchführung der Inventuren an den konzerneigenen Verkaufsstellen. Über 1 700 Inventuren werden pro Jahr durchgeführt, und zwar während der Öffnungszeiten, ohne dass die VerkäuferInnen ihre Arbeit einstellen müssen. Im Berichtsjahr stand für Valora Finance zudem die Unterstützung des Konzerns bei der Umsetzung seiner Fokussierungsstrategie im Vordergrund. All das setzt umfangreiche Kenntnisse der Prozesse in den einzelnen Geschäftsbereichen ebenso voraus wie die enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den einzelnen Abteilungen. Des Weiteren werden die Finanz- und Investitionsrisiken periodisch bewertet und die Finanzierung im Hinblick auf eine nachhaltige und steueroptimale finanzielle Grundlage optimiert. Der Kontakt mit Investoren und Finanzanalysten bedingt kompetentes Know-How über die verschiedenen Geschäftsprozesse, welches über die Controlling- und Accounting-Aufgaben in den Divisionen sichergestellt wird.

Internal Audit. Angesichts des rasanten Wandels im wirtschaftlichen Umfeld ist die risikoorientierte Unternehmensüberwachung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Komplexität der Prozesse steigt, Märkte entwickeln sich immer dynamischer und die Erwartungen der Stakeholder steigen. Auch bewährte Geschäftsprozesse müssen deshalb kontinuierlich überprüft, in Frage gestellt und angepasst werden. Um Risiken für den Unternehmenserfolg zu erkennen, zu bewerten, zu steuern und zu reduzieren, ist die Unternehmensleitung auf eine leistungsfähige Interne Revision angewiesen. Die Etablierung des Internal Audit in der Valora Gruppe entspricht dem Sicherheitsbewusstsein des Unternehmens. Mit Ernst & Young hat der Verwaltungsrat im Berichtsjahr einen verlässlichen und neutralen Partner mit der Internen Revision beauftragt.

Aufbau eines internen Kontrollsystems. Das Bedürfnis nach einem wirksamen internen Kontrollsystem (IKS) ist bei Valora im Laufe der letzten Jahre gewachsen. Dies ins-

besondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Komplexität der Geschäftsprozesse, die zuverlässige und wirksame Kontrollen unabdingbar macht.

Aufgrund dieses Bewusstseins, aber auch im Hinblick auf erhöhte Anforderungen an die Corporate Governance und die zu erwartenden gesetzlichen Anpassungen in der Schweiz und in der EU hat die Valora Gruppe 2004 beschlossen, konzernweit ein verbessertes IKS systematisch einzuführen. Im November 2004 wurde entsprechend die IKS Strategie formuliert und von Verwaltungsrat und Konzernleitung genehmigt.

Valora definiert das IKS als einen von den Führungsgremien, dem Management und anderen involvierten Stellen ausgeübten Prozess, der folgende Anforderungen erfüllen muss:

- Effektivität und Effizienz der Kern- und Supportprozesse sowie der Wertschöpfungsketten
- Zuverlässigkeit der finanziellen Berichterstattung
- Einhaltung von anwendbarem Recht und gesetzlichen Vorschriften sowie der internen und branchenspezifischen Richtlinien und Standards.

Dabei hält sich der Konzern unter anderem an die Richtlinien der Schweizer Börse, SWX.

Das IKS bezieht alle Stufen der Valora Gruppe ein und bedingt ein hohes Mass an Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

Seit 1. Januar 2005 wird die IKS-Strategie gemäss einem genauen Plan nach Prioritäten umgesetzt. Er definiert, wann die IKS-Strategie in den Einheiten, Wertschöpfungsketten und Prozessen sowie in IKS relevanten Projekten implementiert wird.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung als Haltung und Verpflichtung

Auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld ist Valora stets darauf bedacht, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen: sowohl bei den eigenen Geschäftsaktivitäten wie auch ausserhalb dieses Wirkungsfeldes.

Höhere Mindestlöhne im Verkauf. In der Lohnrunde 2004 hat Valora als Dank für den Einsatz und die Loyalität ihrer Mitarbeitenden eine generelle Lohnerhöhung von total 1.5 % beschlossen. Trotz der wirtschaftlich schwierigen Lage ist es dem Unternehmen gelungen, zusätzlich zu dieser generellen Lohnerhöhung die Mindestlöhne des Verkaufspersonals anzuheben. Die ausserordentliche Anhebung der Löhne entspricht einer prozentualen Steigerung von bis zu 8% und wurde beim Personal sehr positiv aufgenommen.

Fokussierung sozialverträglich und fair. Im Rahmen ihrer Fokussierungsstrategie hat sich die Valora Gruppe im Berichtsjahr von Unternehmensteilen getrennt, die nicht zum Kerngeschäft gehören. Bei der Umsetzung dieses schwierigen Entscheids war Valora stets darauf bedacht, für alle Beteiligten eine angemessene und sozial tragbare Lösung zu finden. So lag dem Konzern daran, möglichst geeignete Käufer für die betroffenen Unternehmensteile zu finden. Vor dem Verkauf eines Unternehmensteils wurden daher immer auch soziale Aspekte wie die Sicherung des Standortes, der Erhalt der Arbeitsplätze und die Zukunftspläne potentieller Käufer geprüft. Dank dieses Vorgehens ist es Valora mehrheitlich gelungen, Käufer zu finden, die ihr Geschäftsportfolio durch die Akquisition sinnvoll ergänzen konnten und das Geschäft des betroffenen Betriebsteiles fortführen. Bei der Veräusserung der Gesellschaften Again Produktion, Professional Imaging und Schirmer Kaffee Rösterei wurde dieses Ziel mit der Übernahme durch das unternehmenseigene Management in Form eines Management-Buy-Outs erreicht. Auch bei der Merkur Kaffeerösterei Zollikofen, den Merkur Spezialgeschäften, Dolmetsch und dem Buch Rack Jobbing Geschäft BSV konnten jeweils Käufer mit idealen Voraussetzungen für die Weiterführung und Entwicklung der veräusserten Bereiche gefunden werden:

- Die Drie Mollen Holding B.V. gehört heute zu den grössten Kaffeeröstereien in Europa.
- Der Confiseur Läderach ist führend in der Herstellung hochstehender Schokoladen- und Konfektspezialitäten.
- Die Niclas AG ist im Duty Free- und Travel Retail-Geschäft in ganz Europa tätig.
- Die Buch-Vertrieb GMBH Wilen zählt das Buchgeschäft zu ihrem angestammten Tätigkeitsfeld.

Bei den Veräusserungen, die im Berichtsjahr vorgenommen wurden, konnten zirka neun-

zig Prozent der Mitarbeitenden unter Wahrung der bisherigen Anstellungsbedingungen von den neuen Inhabern übernommen werden. Die übrigen Mitarbeiter konnten im Rahmen von individuellen Lösungen an andere Unternehmensbereiche oder Drittunternehmen vermittelt werden.

15 Jahre Entwicklungsprojekt zur «Hilfe ohne Umwege» in Guatemala. Immer noch lebt ungefähr die Hälfte der Bevölkerung Guatemalas, dem zentralamerikanischen Kaffeeanbaugebiet, in grosser Armut. Betroffen sind hauptsächlich die indigenen Familien in den ländlichen Gebieten. Schon die Deckung einfachster Grundbedürfnisse ist für diese Menschen ein Problem.

In Kenntnis dieser Umstände hat die damalige Merkur-Kaffee, heute Valora, im Jahr 1989 die gemeinnützige Stiftung Vivamos Mejor in Bern und Panajachel (Guatemala) beauftragt, für sie gezielt ein Projekt zur Entwicklungsförderung durchzuführen. Das 1981 gegründete Hilfswerk Vivamos Mejor unterstützt jährlich tausende von stark benachteiligten Kindern, Jugendlichen und Familien in Lateinamerika und war somit ein kompetenter Partner für die Umsetzung des Projekts.

Ziel war die qualitative und dauerhafte Verbesserung der Lebensbedingungen besonders benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Ärmsten Familien sollte mit dem Bau von jährlich 30 bis 40 lokal angepassten, sicheren und zweckmässigen Häusern ein menschenwürdiges Wohnen ermöglicht werden. Das Wohnbauprojekt wurde eingebettet in ein komplementäres Entwicklungsprogramm von Vivamos Mejor und orientierte sich am Prinzip der direkten «Hilfe ohne Umwege». Erziehung, Gesundheit, Ernährung, Kleingewerbe und bessere Kaffee-Erlöse waren ebenso Teil des Gesamtprojekts wie die aktive Mithilfe der Familien beim Bau ihrer Häuser unter Anleitung von Fachleuten.

Die Ergebnisse der 15jährigen Unterstützung können sich sehen lassen: Insgesamt wurden 516 Wohnhäuser für ärmste Landarbeiterfamilien in der Region Atitlán und in Guatemala im Osten Guatemalas gebaut. Jedes Jahr konnte rund 35 Familien geholfen werden. Rund 1 650 Jugendliche und Erwachsene wurden «on the job» für den Hausbau, Schreinerarbeiten, Elektro- und Sanitärinstallationen oder auch für die Herstellung von Backsteinen ausgebildet. In diesem Sinne brachte das Wohnbauprojekt gezielt Unterstützung nach dem Prinzip der «Hilfe zur Selbsthilfe». Auch nachdem es nun abgeschlossen ist, können die Tätigkeiten fortgesetzt und weitere Bauvorhaben eigenständig im Rahmen der Wohnbauvereinigung vor Ort fortgeführt werden.

Sponsoring-Beitrag für Bibliothek für blinde und sehbehinderte Kinder. Infolge des Spardrucks der öffentlichen Hand fällt es vielen Institutionen immer schwerer, Unterstützung für wichtige Projekte zu erhalten. Ein solcher Fall war die Schule für blinde und sehbehinderte Kinder in Zollikofen (CH), die überregionale Bedeutung hat und dringend Unterstützung für die Erneuerung ihrer Bibliothek bedurfte.

In Zusammenarbeit mit Kiwanis Schweiz-Liechtenstein hat sich Valora dieser Sache angenommen und sich als Hauptsponsor für die Finanzierung des Bibliothekprojekts engagiert. Kiwanis ist eine internationale Vereinigung, die primär Hilfe an benachteiligte Personen oder Gruppen leistet. Unter dem Motto «Jungen eine Brücke bauen» stellt sich Kiwanis Schweiz-Liechtenstein in den Dienst von Kindern und Jugendlichen, die der Unterstützung bedürfen. Die Aktion 2004 ermöglichte der Schule für blinde und sehbehinderte Kinder in Zollikofen (CH) die vollumfängliche Finanzierung der Bibliothek.

Umwelt

Ausbau der logistischen Infrastruktur für PET-Recycling

Beim Umweltschutz zählt jeder Beitrag. Auch die Valora Gruppe trägt im Rahmen ihres Einflussbereichs zur Schonung der Ressourcen bei. Sie spielt vor allem bei der Entsorgung rezyklierbarer Getränkeflaschen eine aktive Rolle.

Dass man auch als Handelsunternehmen einen Beitrag zur Schonung von Umwelt und Ressourcen leisten kann, zeigt das PET-Recycling, für welches Valora sich seit Jahren engagiert. Im Produktionsbereich nimmt der Konzern die sich bietenden Möglichkeiten zur Schonung der Ressourcen wahr. So zum Beispiel durch Reduktion des Energieverbrauchs, die Optimierung von Verpackungen oder eine ökologische Abfallbewirtschaftung. Bei Valora Imaging fällt jährlich eine beträchtliche Anzahl Tonnen Chemikalien an. Diese werden nach Möglichkeit rezykliert oder aber dem Sondermüll zugeführt. Regelmässige Kontrollen durch ein neutrales Labor bestätigen, dass die gesetzlichen Umweltvorgaben erfüllt werden.

PET-Recycling. In der Schweiz sind heute jährlich über 1,2 Milliarden PET-Getränkeflaschen im Verkehr. Der Markt ist stark im Wachsen.

PET ist schadstofffrei rezyklierbar. Durch das Recycling dieser Verpackungen werden nicht erneuerbare Ressourcen wie Rohöl und Erdgas nachhaltig geschont und gegenüber der Neuproduktion rund 60% Energie gespart.

Die Verordnung über Getränkeverpackungen (VGV) regelt das PET-Recycling. Jede Verkaufsstelle, die Getränke in Einwegverpackungen aus PET an Verbraucher abgibt, ist dazu verpflichtet, alle PET-Getränkeflaschen zurückzunehmen. Ziel und gesetzliche Vorgabe des Bundesamts für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) ist es, gesamtschweizerisch eine Sammelquote von mindestens 75 Prozent zu erreichen. Wird diese Vorgabe nicht erfüllt, droht die Einführung eines Pflichtpfands auf jede Einwegflasche. Das würde zusätzliche Umtriebe für die Industrie und Kosten für die Verbraucher nach sich ziehen.

Mit einer Rücklaufquote von 73 Prozent im Jahr 2003 ist weiterhin Handlungsbedarf gegeben, um den gesetzlich vorgeschriebenen Mindestwert zu erreichen. Valora engagiert sich seit Jahren für die Steigerung der Rücklaufquote und arbeitet eng mit dem Verein PET-Recycling Schweiz (PRS) zusammen.

Verstärkte Förderung des PET-Rücklaufs. Als Partner des Vereins PET-Recycling Schweiz sammelt der zur Valora Gruppe gehörende Transport- und Presseservice (TPS) PET-Flaschen seit einem Jahr nicht nur bei den Verkaufsstellen von Valora Retail ein, sondern auch bei Drittkunden. TPS beliefert die eigenen Kunden 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 zusätzlichen Treibstoffverbrauch.

Beim Ausbau des Sammelnetzes hat Valora im Berichtsjahr einen Meilenstein gesetzt: Seit Juni verfügen 100 weitere Kiosk-Verkaufsstellen über einen eigenen PET-Sammelcontainer. Dadurch können pro Tag 1 000 Einweg-Getränkeflaschen mehr gesammelt und der Wiederverwertung zugeführt werden. Auch bei Tankstellen-Shops wurden PET-Sammelcontainer platziert. Tankstellen-Shops gehören zu den für das PET-Recycling strategisch wichtigen Sammelpunkten. Im Berichtsjahr konnten zu den bereits bestehenden Tankstellen 28 weitere Shops mit PET-Sammelcontainern bestückt werden. Mit einer Aktion für 2 000 Drittkunden hat sich Valora auch ausserhalb ihrer gesetzlichen Verpflichtung engagiert: Gemeinsam mit PRS hat sie die von ihr belieferten Drittkunden in einem Brief dazu aufgerufen, PET aktiv zu sammeln und von den Logistik-Dienstleistungen des Transport- und Presseservice (TPS) Gebrauch zu machen.

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 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 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 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 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 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 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 Imaging

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