

2



1

4



Geschäftsbericht Valora 2014

2	Brief an die Aktionäre
4	Kennzahlen
6	Timeline: Das Valora Jahr 2014
12	Interview mit Michael Mueller, CEO Valora
21	Wertversprechen
22	Auf einen Blick
30	Nachhaltigkeitsbericht
34	Konzernstruktur 2015
35	Corporate Governance
59	Vergütungsbericht
77	Finanzbericht
78	Finanzkommentar
86	Konzernrechnung
153	Jahresrechnung der Valora Holding AG
162	Informationen für Investoren
168	Adressen

*Kleine Flächen und ein breites Angebot.
Weit verbreitet und gut vernetzt.
Schnell und nah bei den Kunden.
Frisch und knusprig zugleich.
Für den grossen Hunger und für
zwischen durch. Frühmorgens und
spätabends Impulse setzend.
Und dabei den Alltag erleichtern.*

● Valora

Brief an die Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen, Sehr geehrte Aktionäre

Valora befindet sich in einem umfassenden Transformationsprozess. Das Ziel ist es, der kleinflächige Einzelhändler an Hochfrequenzlagen und Spezialist im Bereich Sofortverzehr zu werden und damit Umsatz- und Gewinnwachstum zu beschleunigen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Im vergangenen Jahr wurde der Pressegrosshandel verkauft, vor kurzem die Division Valora Trade als Veräusserungsgruppe klassifiziert. Es sind dies zwei wichtige Meilensteine der Transformation. Die Akquisition des Westschweizer Kleinflächenretailers Naville stellt einen zusätzlichen Schritt in diesem Prozess dar. Das Standortnetzwerk ist dadurch noch grösser und umfasst die ganze Schweiz. Dies eröffnet Valora spannende neue Möglichkeiten. Wir freuen uns, die neuen Mitarbeitenden aus der französischsprachigen Schweiz in der Valora Gruppe zu begrüssen. Wir sind überzeugt, dass sich mit diesem Zusammenschluss interessante und vielfältige Wachstumschancen nutzen lassen.

Das Geschäftsjahr 2014 war für Ditsch und Brezelkönig sehr erfolgreich. Sowohl im Grosshandel als auch im Bereich Filialen weist die Division ein erfreuliches Wachstum aus. Das Retailgeschäft in der Schweiz hat sich ebenfalls gut entwickelt. Die Modernisierung der Verkaufsstellen sowie Sortimentsanpassungen bei kiosk sind weit fortgeschritten. Retail Deutschland bleibt unter Vorjahr, weist aber dennoch eine gute Profitabilität aus.

Michael Mueller (CEO) sowie Tobias Knechtle (CFO) übernahmen ihre Funktionen vor einem Jahr. Gemeinsam mit dem Management haben sie in einem herausfordernden Umfeld die Fokussierung des Unternehmens weiter voran getrieben. Erste Umsetzungen, wie beispielsweise die Konzentration des Standortportfolios auf Hochfrequenzlagen, zeigen positive Ergebnisse. Innovative Dienstleistungen, aufbauend auf bestehenden

Produkten, werden künftig unserem Retailgeschäft neue Möglichkeiten in der digitalen Welt erschliessen. Die Expansion in neue Märkte mit Ditsch und Brezelkönig ist aufgegleist und kann zeitnah erfolgen. Es werden Rahmenbedingungen geschaffen, die eine weitere Konzentration auf unsere Kernaufgaben und damit ein unternehmerisches Handeln im Interesse unserer Aktionärinnen und Aktionäre sowie allen weiteren Anspruchsgruppen ermöglichen. Durch die Fokussierung stellen wir sicher, dass unsere finanziellen und personellen Ressourcen effizient und wertgenerierend eingesetzt werden. Ganz im Sinne einer langfristig nachhaltigen Entwicklung von Valora.

Die Transformation ist Ausdruck unserer steten Bestrebungen, die Valora Gruppe zu stärken. Der Verwaltungsrat hat grossen Respekt und grosse Anerkennung für die erbrachte Leistung. Wir danken unseren Mitarbeitenden in allen Ländern und Bereichen für ihren täglichen grossen Einsatz. Ein Dankeschön widmen wir auch unseren Kunden und Geschäftspartnern.

Valora hat an der Generalversammlung 2014 die notwendigen Statutenanpassungen im Zusammenhang mit der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften («VegüV») vorgenommen.

Für das Berichtsjahr wird gemäss den Vorgaben, der zum 7. Mai 2014 geänderten Statuten, der Vergütungsbericht mittels einer Konsultativabstimmung durch die Generalversammlung genehmigt. Neu genehmigt die Generalversammlung ab 2015 mit bindender Wirkung den Maximalbetrag der Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung. Ebenso wird der Maximalbetrag, welcher sowohl die fixen als auch die variablen Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016 umfasst, zur Genehmigung unterbreitet.

Details betreffend der Abstimmung der Generalversammlung über Vergütungen und den Vergütungsbericht sind in den Statuten unter Artikel 27 festgehalten. Weitere Einzelheiten dazu finden Sie auf den Seiten 60 und 62 des diesjährigen Geschäftsberichts.

An der kommenden Generalversammlung stellen sich alle Mitglieder des Verwaltungsrats zur jährlichen Wahl.

Wir danken Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen und freuen uns, Ihnen anlässlich der nächsten Generalversammlung eine Dividende von CHF 12.50 vorschlagen zu dürfen.

Mit den besten Grüssen



Rolando Benedick
Präsident des Verwaltungsrates



Michael Mueller
CEO



Rolando Benedick



Michael Mueller

Kennzahlen

Kennzahlen		31.12.2014	31.12.2013 angepasst	Veränderung
Aussenumsatz ^{1) 2)}	Mio. CHF	2 459.4	2 405.1	+ 2.3 %
Nettoumsatzerlös ¹⁾	Mio. CHF	1 932.6	1 889.8	+ 2.3 %
EBITDA ¹⁾	Mio. CHF	109.3	114.7	- 4.7 %
in % des Nettoumsatzerlös	%	5.7	6.1	
Betriebsergebnis (EBIT) ¹⁾	Mio. CHF	30.5	59.1	- 48.5 %
in % des Nettoumsatzerlös	%	1.6	3.1	
Reingewinn ¹⁾	Mio. CHF	15.4	29.2	- 47.3 %
in % des Nettoumsatzerlös	%	0.8	1.5	
in % des Eigenkapitals	%	2.4	4.0	
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben) ¹⁾				
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	91.9	89.9	+ 2.2 %
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	- 57.9	- 38.7	+ 49.6 %
Free Cashflow ¹⁾	Mio. CHF	34.0	51.2	- 33.6 %
aus Unternehmenszusammenschlüssen (und langfristigen Finanzanlagen)	Mio. CHF	51.3	- 3.1	n.a.
aus Finanzierungstätigkeit	Mio. CHF	- 67.4	- 52.4	+ 28.6 %
Gewinn je Aktie ¹⁾	CHF	3.13	7.69	- 59.3 %
Free Cashflow je Aktie ¹⁾	CHF	10.05	15.10	- 33.4 %
Aktienkurs am 31.12.	CHF	228.40	248.70	- 8.2 %
Börsenkapitalisierung am 31.12.	Mio. CHF	771	846	- 8.9 %
Flüssige Mittel ^{1) 3) 4)}	Mio. CHF	129.0	107.8	+ 19.8 %
Verzinsliches Fremdkapital ^{1) 3)}	Mio. CHF	382.7	393.6	- 2.8 %
Eigenkapital	Mio. CHF	630.6	730.3	- 13.6 %
Bilanzsumme	Mio. CHF	1 434.3	1 630.9	- 12.1 %
Anzahl Mitarbeiter per 31.12.	FTE	4 435	4 613	- 3.9 %
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeiter ¹⁾	CHF 000	436	410	+ 6.3 %
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 647	1 690	- 2.5 %
davon Agenturen		702	649	+ 8.2 %
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen ⁵⁾		459	404	+ 13.6 %
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle	CHF 000	1 173	1 118	+ 4.9 %

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen

²⁾ Anpassung des Vorjahres aufgrund einer neuen Definition des Aussenumsatzes bei Retail Deutschland

³⁾ Im Finanzbericht wird die Bilanz für das Geschäftsjahr 2013 gem. IFRS inklusive nicht fortgeführter Geschäftsbereiche ausgewiesen, für 2014 aus fortgeführten Geschäftsbereichen

⁴⁾ Die flüssigen Mittel inklusive nicht fortgeführter Geschäftsbereiche betragen CHF 201.1 Mio. im Vergleich zu CHF 175.0 Mio. im Vorjahr

⁵⁾ Im Geschäftsbericht 2013 waren unter Franchise-Verkaufsstellen auch Partner bei Retail DE ausgewiesen.

Kennzahlen

EBITDA



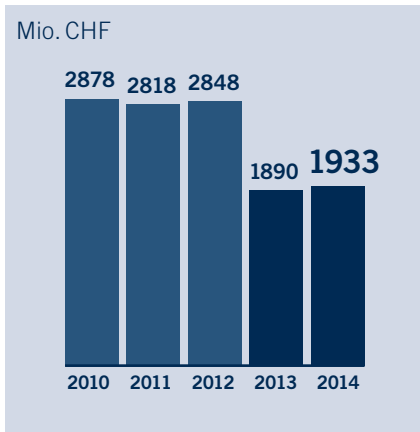
Free Cashflow



EPS



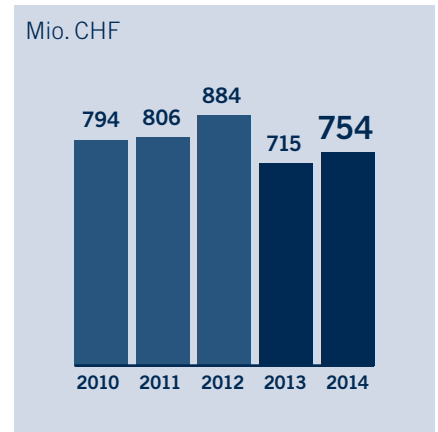
Nettoumsatzerlös



Bruttogewinn



Betriebskosten (netto)



EBIT



Investitionen



Mitarbeiter



Die Jahre 2010–2012 sind inklusive der veräusserten Division Services sowie der zur Veräusserung gehaltenen Division Trade ausgewiesen.
¹⁾ Im Finanzbericht wird die Bilanz für das Geschäftsjahr 2013 gemäss IFRS inklusive nicht fortgeführter Geschäftsbereiche ausgewiesen.

Timeline

DAS VALORA JAHR 2014





MÄRZ 2014

PRESS & BOOKS

NEUER FLAGSHIP-STORE AM FLUGHAFEN ZÜRICH

In frischem Glanz eröffnet im März am Flughafen Zürich eine neue Press & Books Verkaufsstelle. Auf 100m² werden aktuelle Zeitungen und Magazine, kompetentes Business-Wissen, Buch-Bestseller sowie erstklassige Unterhaltung für Gross und Klein präsentiert. Damit betreibt die Valora Gruppe neu vier Press & Books, vierzehn Kiosks sowie je eine Spettacolo und Brezelkönig Verkaufsstelle am Flughafen Zürich. Ein wichtiger Schritt für den grössten Micro-Retailer im deutschsprachigen Raum. Und nicht die letzte wichtige Shop-Eröffnung in diesem Jahr.

MÄRZ 2014

DITSCH/BREZELKÖNIG

NEUES STORE-DESIGN BEGEISTERT KUNDEN

Am 6. März 2014 feiert das Ditsch Team einen weiteren Meilenstein in der Firmengeschichte: Die Brezelbäckerei eröffnet im Berliner Ostbahnhof ihre 200. Filiale. Mit einem neuen Store-Design wappnet sich Ditsch für den wachsenden Wettbewerb im Snack-Markt. Ein Menüboard, eine bessere Inszenierung der Produkte, sowie eine kontrastreiche und einladende Farb- und Materialauswahl stehen exemplarisch für die Ditsch-Filiale der Zukunft. Das neue Store-Design kommt bei den Kunden sehr gut an.

APRIL 2014

VALORA

VERÄNDERUNGEN IN DER UNTERNEHMENSLEITUNG

Michael Mueller (CEO) und Tobias Knechtle (CFO) treten anfangs Jahr ihre neuen Funktionen bei Valora an. Zusätzlich wird im April Thomas Eisele, Geschäftsführer von Ditsch/Brezelkönig, zum Konzernleitungsmitglied der Valora ernannt. Ende Jahr wird Roberto Fedele zum neuen Chief Information Officer (CIO) ernannt und verantwortet seitdem den IT-Bereich. Bei der Generalversammlung 2014 stellt sich Conrad Löffel nach sechs Jahren Amtszeit nicht mehr zur Wiederwahl als Verwaltungsrat von Valora. An seiner Stelle wird Cornelia Ritz Bossicard in den Verwaltungsrat berufen.

APRIL 2014

DITSCH/BREZELKÖNIG

BREZELBÄCKEREI DITSCH ERHÄLT DLG-PREIS FÜR LANGJÄHRIGE PRODUKTQUALITÄT

Die Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG) zeichnet die Brezelbäckerei Ditsch mit dem Preis für langjährige Produktqualität aus. Ditsch erhält den Preis bereits zum 14. Mal. Ein Gütesiegel für die ausgezeichnete Qualität der Ditsch-Produkte. Diese Qualität wird mittlerweile weltweit geschätzt. Ditsch und Brezelkönig verkaufen die Produkte nicht nur an den eigenen Verkaufspunkten in der Schweiz und Deutschland, sondern exportieren weltweit in rund 30 Länder. Unter anderem in die USA.

Timeline



JUNI 2014

K KIOSK

GRÖSSTES DIGITAL SIGNAGE NETZ DER SCHWEIZ

Knapp 900 k kiosk Verkaufsstellen werden im ersten Halbjahr 2014 mit Bildschirmen ausgestattet. So entsteht das grösste Digital Signage Netz der Schweiz. Die Bildschirme dienen in Zukunft als zeitgemässe Werbeplattform. Sie ermöglichen eine effiziente Produktwerbung: Promotionen können direkt am Verkaufspunkt platziert werden und fördern den Verkauf.

JULI 2014

VALORA

VALORA BEGRÜSST DEN 300. FRANCHISE-NEHMER IN DEUTSCHLAND

Valora setzt in allen Ländern auf partnerschaftliche Betriebsmodelle für die Verkaufsstellen. Ob als Agentur oder als Franchise-Betrieb: Im Vordergrund steht die gemeinsame Entwicklung der Formate. Das beständig wachsende Netzwerk an Agenturpartnern und Franchisenehmern zeigt, das Modell kommt an. In Deutschland startet im Juli bereits der 300. Franchisepartner in eine berufliche Zukunft an der Seite von Valora. In der Schweiz werden Ende Jahr 390 k kiosk Verkaufsstellen von 168 Agenturpartnern geführt. Über 1600 Verkaufsstellen werden gegenwärtig in partnerschaftlichen Betriebsmodellen geführt.

AUGUST 2014

VALORA

PRESSEGROSS-HANDELSGESCHÄFT ERFOLGREICH VERKAUFT

Die Devestition der Division Valora Services kann im August erfolgreich abgeschlossen werden. Valora verkauft damit Presse-grosshandel und -logistik an Thomas Kirschner (PVG). Mit dieser Transaktion wird eine ideale und nachhaltige Industrielösung erreicht. Die Belieferung der Valora-Verkaufsstellen in der Schweiz und in Luxemburg wird neu durch PVG sichergestellt. Damit trennt sich Valora von einem Ursprungsgeschäft und erreicht einen wichtigen Meilenstein bei der Transformation zu einem fokussierten Retailunternehmen.

AUGUST 2014

OK.-

WEISS FOLGT AUF SCHWARZ, VISA FOLGT AUF MASTERCARD

ok.- lanciert gemeinsam mit Cornèrcard die ok.- Prepaid Visa Karte. Die weltweit akzeptierte ok.- Prepaid Visa Karte ermöglicht den Kunden ein sicheres, einfaches und schnelles Einkaufen im Geschäft oder im Internet. Die Karte auf Guthabenbasis im weissen Design ergänzt die erfolgreiche schwarze ok.- Prepaid MasterCard. Sie ist seit August bei k kiosk und Press & Books erhältlich und kann jährlich bis zu einem Maximalbetrag von CHF 2500 aufgeladen werden. Valora wird ihr Dienstleistungsangebot konsequent weiter ausbauen. Erfreulich entwickelt sich auch die Dienstleistung MoneyGram. Besonders viele Kunden sind mittlerweile Stammkunden.



AUGUST 2014

K KIOSK

K KIOSK FEIERT 80 JAHRE

2014 wird k kiosk 80 Jahre und lässt es richtig krachen. Gemeinsam mit Dealini wird ein Gewinnspiel lanciert. Es verbindet gekonnt Off- und Online Welt. In seiner Art einmalig im Schweizer Detailhandel. «HOL DIE MONSTER DEALS» kombiniert klassische Elemente wie Sticker und Sammelalbum mit einer «mobile App» und Webauftritt zu einem monstermässigen Sammelspass. Darüber hinaus beschenkt k kiosk seine treuen Kunden mit Preisen und Rabatten im Wert von über CHF 80 Millionen – beigesteuert durch rund 80 Brandpartner. Das Jubiläumsfeuerwerk kommt bei Kunden und Brandpartnern sehr gut an. Bis Ende Kampagne werden 10.5 Mio. Stickertütchen und 239449 Alben verteilt. Die App für Smartphones wird über 45000 Mal heruntergeladen. Und 220000 Sofortpreise werden eingelöst. Die Marke k kiosk ist mit 80 Jahren so vital wie nie.

SEPTEMBER 2014

K KIOSK

MODERNISIERUNG DES K KIOSK NETZWERKS

Nach 111 Verkaufsstellen im 2013, werden im 2014 weitere 91 k kiosk Verkaufsstellen neu eröffnet und neun modernisiert. Zusätzlich werden in weiteren 230 k kiosk Verkaufsstellen Sortimentsanpassungen vorgenommen. Damit wurde in den letzten zwei Jahren rund die Hälfte der k kiosk Verkaufsstellen modernisiert. Bei allen Verkaufsstellen rücken Food-Produkte und Dienstleistungen in den Vordergrund. Damit passt sich das Format erfolgreich an neue Kundenbedürfnisse an. Es werden über 1.5 Millionen Sandwiches verkauft. Weiteres Highlight: Im neuen Bahnhof Löwenstrasse am Zürich HB eröffnen im Juni sechs neue Valora-Verkaufsstellen: zwei des Formats k kiosk und je eine der Formate avec., Spettacolo, Spettacolino und LE CROBAG. Mit den sechs neuen Verkaufsstellen im Bahnhof Löwenstrasse wird die Position von Valora am Zürich HB weiter gestärkt.

NOVEMBER 2014

OK.-

DIE ERFOLGSGESCHICHTE VON OK.- GEHT WEITER

«BTW, ich bin orange. Du so?» So lautet die Werbekampagne für den neuen ok.- energy drink orange. Lanciert Ende Jahr, rundet das neuste Kind in der ok.- Familie ein spannendes Jahr mit vielen Innovationen ab. Frühlingsgefühle mit dem ok.- energy drink spring-break, Highlights für Musik-Afficionados mit der ok.- energy drink classic limited edition oder glückliche Herzen dank dem neuen Produkt ok.- cola energy: Während des ganzen Jahres wurde die ok.- Community mit neuen Produkten überrascht. Und soviel sei verraten: Die Innovations-Pipeline ist wieder voll!

NOVEMBER 2014

VALORA

VALORA ERWIRBT NAVILLE

Valora dehnt dank des Erwerbes der Naville Verkaufsstellen sein Verkaufstellennetz auf die gesamte Schweiz aus. Die Naville Verkaufsstellen sind an attraktiven Hochfrequenzlagen gelegen und passen optimal ins Portfolio von Valora. Naville's Logistikplattform ist führend in der Romandie und geniesst eine starke Marktposition. Die vergleichbaren Geschäftsmodelle bieten Wachstums- und Synergiepotentiale, welche es in den kommenden Jahren zu erschliessen gilt. Die Verknüpfung der besten Elemente aus beiden Unternehmen wird für Valora, ihre Kunden und Partner nachhaltigen Wert generieren. Die Positionierung als kleinflächiger Retailer hat neue Kraft gewonnen.





NOVEMBER 2014

PRESS & BOOKS

**PRESSBOOKS.CH
NEU MIT
555 ABHOLSTATIONEN**

Buch bestellen, in einen Shop in der Nähe liefern lassen und vor Ort bezahlen: Diese Dienstleistung bietet Press & Books seit Jahren über die Webseite pressbooks.ch an. Während bisher die 32 eigenen Shops als Abholstation zur Verfügung standen, stehen seit Ende Jahr über 555 Abholstationen zur Auswahl. Dies weil neu die Bücher auch an über 500 kiosk Verkaufsstellen geliefert werden. Die beteiligten kiosk Shops sind über die ganze Schweiz verteilt, besonders auch in ländlichen Gebieten. Das Angebot an Abholstationen wird damit gewaltig ausgebaut: 555 Abholstationen sind in der Schweiz einzigartig. Aber nicht nur Bücher von Press & Books können am kiosk abgeholt werden. Auch mit anderen Versandhändlern arbeitet Valora zusammen. Insgesamt werden in 2014 280000 Pakete vor Ort verarbeitet.

DEZEMBER 2014

DITSCH/BREZELKÖNIG

**UNGEBREMSTE
NACHFRAGE NACH
BREZELN**

2014 produzieren Ditsch und Brezelkönig in ihren Werken über 500 Millionen Brezeln. Ein Grossteil davon wurde in den eigenen Ditsch oder Brezelkönig Filialen verkauft. Ende 2014 zählt das Filialnetz 247 Verkaufspunkte: 207 in Deutschland und 40 in der Schweiz. Elf mehr als Ende 2013. Ein Teil des Erfolgspuzzles sind die regelmäßigen Innovationen, welche aus den Werken in Mainz, Oranienbaum und Emmenbrücke die Welt erobern. Neuste Kreation ist die «Süsse Brezel». Die salzige Laugenbrezel, eine kakaohaltige Glasur und knusprige Cornflakes verbinden das Beste aus Süßem und Salzigem.

DEZEMBER 2014

VALORA

**KOOPERATION
MIT DEALINI**

Ende Jahr kommuniziert Valora die Beteiligung an der innovativen Social Commerce Agentur Dealini. Dealini ist ein auf on- / offline Marketing-Lösungen spezialisiertes Unternehmen. Die Transaktion wird durch eine langfristige strategische Zusammenarbeit begleitet. Deren Auswirkungen sollen bereits in 2015 sichtbar sein. Ziel ist es, die wachsenden Frequenzen im online-Handel zu nutzen und diese für neue Angebote und Aktivitäten am POS zu gewinnen.

2015

VALORA

**VALORA TRADE
NEU KLASSIFIZIERT**

Der Transformationsprozess der Valora Gruppe schreitet nach dem Verkauf der Division Services voran. Auf Basis der durchgeführten strategischen Überprüfung der Division Trade per Stand Jahresende 2014 wird der Geschäftsbereich neu als «zu Veräusserungszwecken gehalten» klassifiziert. Der Entscheid des Verwaltungsrats zum Ausstieg aus dem Tradegeschäft ermöglicht es der Division Wachstumspotential ausserhalb der Valora Gruppe zu finden. Nach diesem Schritt wird Valora künftig ausschliesslich das Kerngeschäft Retail sowie Ditsch und Brezelkönig im Betriebsergebnis ausweisen.

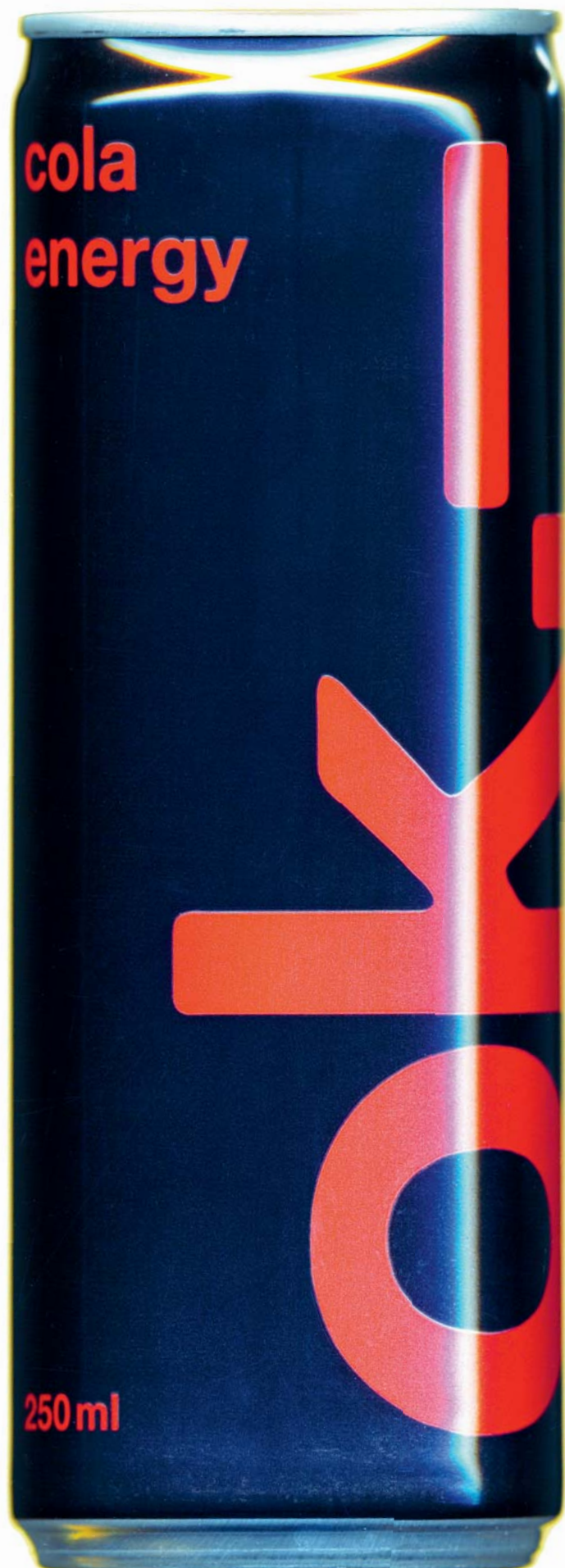
Timeline

2015

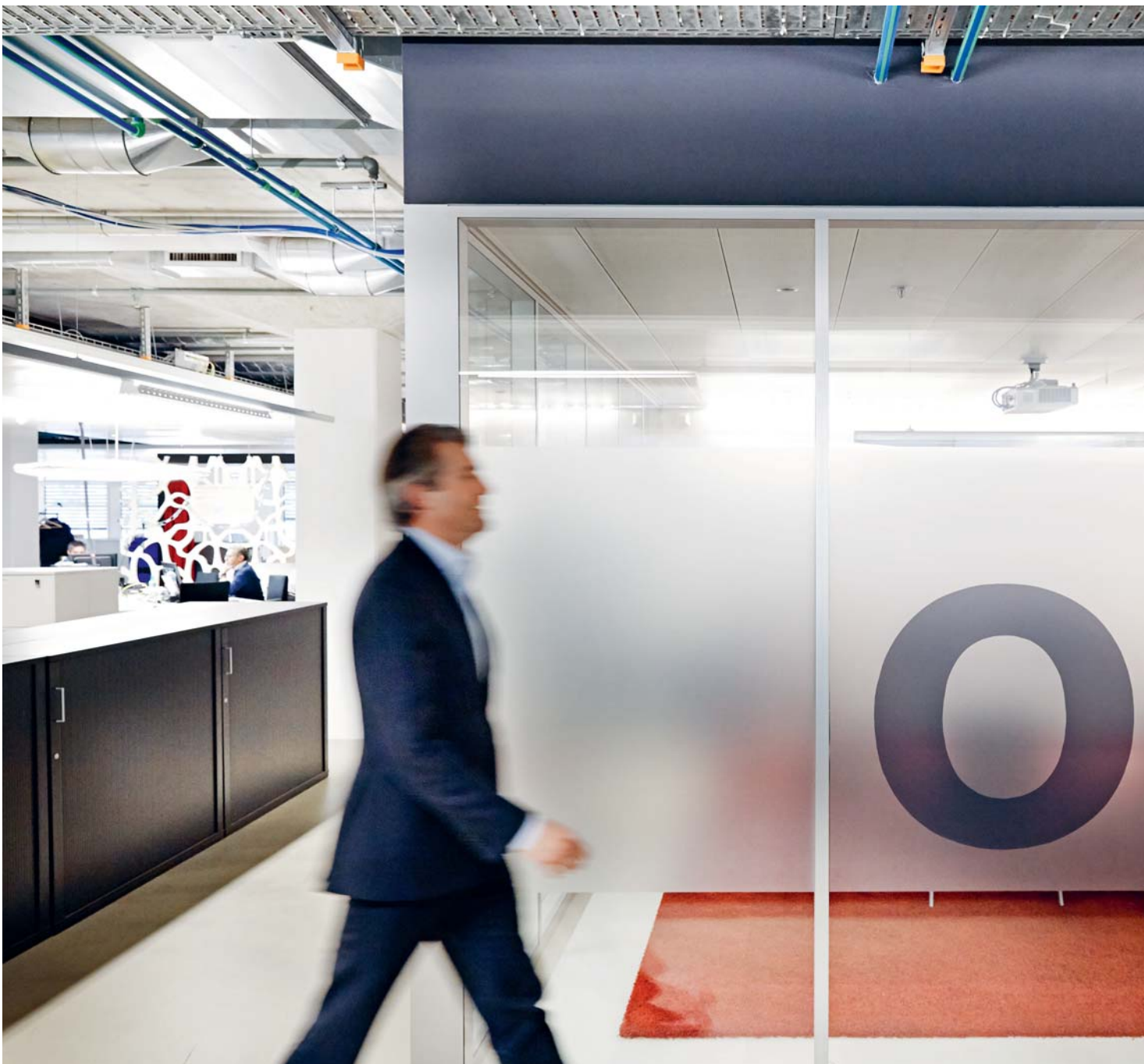
DITSCH/BREZELKÖNIG

BREZELKÖNIG ÖSTERREICH

Brezelkönig, das erfolgreiche Frischbackkonzept der Schweiz, und das dazugehörige Deutsche Schwesterformat Ditsch erhalten in Österreich ein neues «Familienmitglied». Im Mai 2015 startet mit einer Brezelkönig-Eröffnung in Wien die internationale Expansion des beliebten Formats mit den knusprigen Produkten. Kunden werden von früh bis spät mit hochstehenden Brezeln und Sandwiches höchster Qualität und Frische verwöhnt. Diese werden vor Ort aufgebacken und zubereitet. Die Verkaufsstelle in Wien hebt sich farblich von den beiden verwandten Konzepten ab. Zudem wurde das Logo für den österreichischen respektive internationalen Markt aufgefrischt. Brezelkönig Österreich – ein Erlebnis für alle Sinne.



Interview mit Michael Mueller CEO Valora





Michael Mueller, seit einem Jahr CEO der Valora Gruppe, nimmt Stellung zu den Resultaten im vergangenen Jahr und zeigt, wo er mit Valora hin will.

Herr Mueller, wie beurteilen Sie das Geschäftsergebnis 2014?

Valora befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Von einem stark diversifizierten, vom Grosshandel geprägten, zu einem auf Retail und Sofortverzehr an Hochfrequenzlagen spezialisierten Unternehmen. Insbesondere die Akquisition von Ditsch/Brezelkönig vor zwei Jahren hat die Basis für diese Transformation geschaffen, die wir mit den Formaten Spettacolo im Bereich Sofortverzehr und avec. im Convenience- und Food-Bereich begonnen hatten. Auch in den vergangenen 12 Monaten konnten wir durch Akquisitionen und Devestitionen unsere Fokussierung auf das Kerngeschäft Retail und Sofortverzehr massgeblich vorantreiben und unsere fortgeführten Tätigkeiten umbauen. So gesehen, können wir auf ein befriedigendes Geschäftsjahr zurückblicken – wir kommen in der Umsetzung unserer Strategie voran. Ausserdem konnten wir das um Sondereffekte bereinigte Betriebsergebnis in allen fortgeführten Geschäftsbereichen steigern, selbst in der nach wie vor strukturell stark geforderten Division Retail. Als besondere operative Highlights sind sicher die Bereiche Ditsch/Brezelkönig im Retail Schweiz/Österreich hervorzuheben. Positiv ist zudem, dass wir den Cash Flow aus der operativen Tätigkeit weiter steigern konnten. So weisen wir bei

markant höheren Investitionen als im Vorjahr einen Free Cashflow von CHF 34 Mio. aus, die wir – zusammen mit dem Erlös aus der veräusserten Division Services – zur Auszahlung der Dividende an unsere Aktionäre verwenden werden. Negativ entwickelt hat sich der Bereich Retail Deutschland/Luxemburg, wo wir in der Umsetzung operativer Verbesserungen und der Repositionierung der Verkaufsstellen hinter dem ursprünglichen Plan liegen; womit wir stärker von den rückläufigen Presseumsätzen betroffen sind. Zudem hatten wir im vergangenen Jahr nochmals höhere Integrationsaufwände zu bewältigen. Und sicher sind wir mit den erzielten Margen im Retailgeschäft Schweiz/Österreich noch nicht zufrieden, sind aber auf einem guten Weg der Verbesserung.

Sie betonen den Free Cashflow. Weshalb ist er für das Unternehmen so zentral?

Aus dem Free Cashflow finanzieren wir die Ausschüttung an unsere Aktionäre und schaffen finanziellen Spielraum für die Schuldentilgung und zukünftige Akquisitionen. Im Retail haben wir einen kurzen Investitionszyklus – der Erfolg unserer Investitionen lässt sich innerhalb von 1–2 Jahren messen. Das gilt insbesondere für Unterhaltsinvestitionen: Erneuerungen der Verkaufsstellen müssen direkt auch einen positiven Ergebnisbeitrag leisten. Das gilt aber auch für Wachstumsinvestitionen in neue Verkaufsstellen oder Dienstleistungsangebote. Die Entwicklung des Free Cashflows ist auch deshalb ein guter Indikator für den Erfolg unserer Transformation, weil die Kapitalbindung unseres Geschäfts berücksichtigt wird – eine oft vernachlässigte Dimension. Dabei steht nicht die kurzfristige Optimierung im Vordergrund. Im Gegenteil: Wir verpflichten uns, für unsere Kapitalgeber langfristig eine attraktive Rendite zu erwirtschaften.

Interview

Welches waren die Höhepunkte des vergangenen Geschäftsjahres?

Wir haben in 2014 den Transformationsprozess von Valora in grossen Schritten vorangetrieben. Mit der Akquisition des Kleinflächenretailers Naville im November verfügen wir nun in der Schweiz über ein landesweites Vertriebsnetz. Die erworbenen Verkaufspunkte sind auf Hochfrequenzlagen und Shoppingcenter konzentriert und in Positionierung und Entwicklungsstand in vielen Bereichen vergleichbar mit unseren Verkaufsstellen. Im Kioskgeschäft in der Schweiz – immer noch dem umsatzmässig stärksten, aber auch einem traditionell margenschwachen Bereich –, erzielt die Umsetzung des neuen Ladenkonzepts mit Fokus auf Erweiterung des Angebots im Bereich Food und Dienstleistungen in den umgebauten Verkaufsstellen die gewünschte höhere Profitabilität – auch unterstützt durch die Stärkung der Promotionserlöse. Die 2012 erworbene Ditsch/Brezelkönig zeigte eine weiterhin positive Wachstumsdynamik im Geschäft im Filialnetz, aber auch insbesondere in der Belieferung von Drittkunden. Mit dem Verkauf der Division Services im Sommer haben wir uns in Umsetzung unserer Fokussierungsstrategie von den Grosshandels- und Logistikaktivitäten im Pressebereich in der Schweiz und Luxemburg getrennt. Die Pressevolumen haben sich in den letzten Jahren so stark verändert, dass wir unsere Dienstleistungen für Drittkunden stark hätten ausweiten müssen, um das Geschäft erfolgreich weiterbetreiben zu können. Das kam für uns aber nicht in Frage, weil eine solche Erweiterung keinen direkten Beitrag an unser Kerngeschäft Retail geleistet hätte.

Der Fokussierungsprozess scheint noch nicht abgeschlossen, wie die Unternehmensentscheidung zur Division Trade zeigt.

RESULTATE

Im Geschäftsjahr 2014 entwickelten sich die Bereiche Retail Schweiz sowie Ditsch und Brezelkönig gut und konnten die in sie gesetzten Erwartungen weitestgehend erfüllen. Nach Bereinigung aller Sondereffekte zeigen die Resultate der beiden Kernbereiche eine ansprechende Performance.

KENNZAHL	2013	2014	Δ
Nettoerlös	1890	1933	+ 2.3 %
Bruttogewinn	774	785	+ 1.3 %
Betriebskosten	715	754	+ 5.4 %
bereinigt	726	733	+ 1.1 %
EBITDA	115	109	- 4.7 %
bereinigt	97	112	+ 14.8 %
EBIT	59	30	- 48.5 %
bereinigt	42	51	+ 21.3 %

Das ist richtig. Wir haben uns nach eingehender Beurteilung der Optionen und in konsequenter Umsetzung unserer Strategie entschieden, das Trade-Geschäft – also unsere Distributionsleistungen von Food- und Non Food-Markenartikeln an den Einzelhandel – nicht mehr innerhalb unserer Gruppe weiterzuentwickeln und streben einen Verkauf an.

Mit der Akquisition von Naville sind wieder Aktivitäten im Presse-grosshandel zu Valora gestossen. Wie beurteilen Sie deren Zukunft?

Unsere konsequenten Devestitionen im Bereich Grosshandel- und Logistik für Presseerzeugnisse in Österreich, der Schweiz und Luxemburg werfen richtigerweise auch die Frage auf, welche Pläne wir mit den entsprechenden Aktivitäten verfolgen, die wir mit Naville in der Westschweiz übernommen haben. Die operative Ausgangslage und Wettbewerbsposition ist nicht zu 100 Prozent vergleichbar mit unseren früheren Logistikaktivitäten. Wir werden uns daher die Zeit nehmen, diese Frage sorgfältig zu prüfen und die Optionen abzuwägen. Von grossem Vorteil ist dabei, dass wir unsere eigenen Aktivitäten vor kurzem genau dieser eingehenden Prüfung unterzogen haben und das aktuelle Wettbewerbsumfeld sehr genau kennen.

Dass sich Valora fokussiert und ihr Kerngeschäft neu umreisst, ist das eine. Wichtig ist ja aber auch, wie die Geschäfte im Kernbereich weiterentwickelt werden. Wohin wird die Reise gehen?

Wir wandeln uns vom Kioskunternehmen, das stark von einem tiefmargigen und im Absatz rückläufigen Verkauf von Presseerzeugnissen und Tabakwaren abhängt, zum Marktführer im kleinflächigen Einzelhandel an Hochfrequenzlagen und Spezialisten im Bereich Sofortverzehr.

Interview

«Bereits heute erwirtschaften wir über 50 Prozent unserer Bruttomarge mit Esswaren und Getränken, wobei Ditsch/Brezelkönig besonders ins Gewicht fällt.»



Dieser Wandel ist tiefgreifend und mehrdimensional. Er ist komplex und er braucht Zeit. Aber wir haben eine grosse Stärke, auf die wir bauen können: Das einmalige Vertriebsnetz an Hochfrequenzlagern, das wir kontinuierlich pflegen, anpassen und ausbauen. Jeden Tag haben wir alleine in der Schweiz über 900000 Kunden an unseren Verkaufsstellen – viele davon Stammkunden. Zunehmend kommen unsere Kunden nicht mehr nur für die Zeitung und Zigaretten an den Kiosk, sondern schätzen unsere ok.-energy drink-, Kaffee- und ok.-Debitkartenangebote. Unsere Aufgabe ist es, unseren Kunden jeden Tag noch mehr zu bieten und sie mit einfachen und attraktiven Angeboten zu begeistern: einfach, nah und schnell.

In Zukunft werden der Sofortverzehr und die Dienstleistungen einen höheren Stellenwert in unserer Gruppe haben. In unseren Kiosken und P&B-Filialen werden Presseerzeugnisse und Tabakwaren auch zukünftig eine Rolle spielen und ein wesentlicher Bestandteil der Marktpositionierung dieser Ladenformate bleiben. Dabei gilt es, die Wertschöpfung in sämtlichen Sortimentsbereichen zu erhöhen.

Mit der Akquisition von Ditsch/Brezelkönig haben wir uns ein sehr starkes Standbein im Bereich Food mit einer grossen Kompetenz im Bereich Sofortverzehr und Produktion erschlossen. Dieses Standbein wollen wir weiter ausbauen, insbesondere auch durch die Erschliessung neuer Märkte. In unseren Kiosken und Convenience-Formaten erweitern wir unsere Sortimente ebenfalls mit neuen Food-Angeboten – unter anderem sehr erfolgreich mit unseren ok.-Produkten. Und wir ergänzen es mit Dienstleistungen wie PUDO («Pick-up/Drop-off») oder Finanzdienstleistungen.

Unsere Anstrengungen zeigen sich auch in den Zahlen. Bereits heute erwirtschaften wir über 50 Prozent unserer Bruttomarge mit Esswaren und Ge-

tränken, wobei Ditsch/Brezelkönig besonders ins Gewicht fällt.

Die Transformation von Valora reduziert das Unternehmen auf zwei Divisionen – Retail und Ditsch/Brezelkönig. Wo sehen Sie weiteres Potenzial zur Erhöhung der Kosteneffizienz im Kerngeschäft?

Mit dem Verkauf der Division Services und dem bevorstehenden Verkauf der Division Trade vereinfachen wir die Struktur von Valora, reduzieren die Komplexität der Organisation, erhöhen die Aufmerksamkeit des Managements auf Wachstumspotenziale und schaffen mehr Transparenz. Erhebliches Einsparungspotenzial sehen wir bei den IT-Kosten, in der Vereinheitlichung und Integration von Prozessen über die Gruppe und Formate hinweg, sowie in der Anpassung der Gruppenstruktur an die fokussierte Retail- und Sofortverzehr-Strategie.

Konkret sehe ich die Herausforderungen entlang von vier Dimensionen. Nämlich: (1) In der Verbesserung der operativen Leistung und Kosteneffizienz – insbesondere auch durch Realisierung der Synergien mit Naville in der Schweiz. (2) In der weiteren Stärkung unserer Angebote im Sofortverzehr im Bereich Kiosk/P&B und Convenience – insbesondere auch in Deutschland. (3) In der Erschliessung neuer Märkte mit neuen oder adaptierten Konzepten im Bereich Sofortverzehr, bei gleichzeitiger Erhöhung der eigenen Wertschöpfung und der vertikalen Integration – u. a. mit der internationalen Expansion von Ditsch/Brezelkönig. (4) In der Nutzung unserer hohen Kundenfrequenz für die Entwicklung neuer Angebote für unsere Industriepartner im Bereich Produktpromotionen und attraktive Angebote zur Kundenbindung. Dabei sehe ich insbesondere im Bereich von digital basierten Lösungen ein grosses Potenzial für uns, da wir hier unsere Stärken im Vertrieb nutzen können.

Interview

Der digitale Trend hat Valora doch primär geschadet?

Das dürfen wir differenziert betrachten: Die digitale Welt ist für Valora eine grosse Herausforderung, und gleichzeitig eine grosse Chance. eCommerce kann uns grundsätzlich wenig anhaben, weil unsere Umsätze stark durch Impulskäufe und den Sofortkonsum getrieben sind. Hier haben wir aus der Zunahme des Versandhandels mit dem Abhol- und Rückgabeservice an unseren Verkaufsstellen für uns sogar ein neues Business gemacht. Wir partizipieren so am stetig wachsenden eCommerce-Markt und profitieren von zusätzlicher Frequenz an unseren Verkaufsstellen. Ausserdem haben wir insbesondere im Bereich der Promotionen bereits unter Beweis gestellt, dass wir attraktive Cross-Channel Angebote für unsere Kunden und Partner realisieren können. So zum Beispiel mit der «Monster Deal» Aktion, die wir mit dem Zürcher Startup Dealini durchgeführt haben. Aufgrund der guten Erfahrungen und in Absicht einer langfristigen strategischen Zusammenarbeit haben wir uns an Dealini auch beteiligt. So gesehen sind wir überzeugt, dass in der Digitalisierung auch für uns noch viel unausgeschöpftes Marktpotenzial steckt.

Eine der grossen Herausforderungen von Valora ist hingegen der Trend zur digitalen Mediennutzung. Er hat uns in den vergangenen Jahren aufgrund des rückläufigen Pressemarktes sehr viel Substanz gekostet. So hat sich der Bruttogewinn der Presseerzeugnisse im Schweizer Retailgeschäft, zusammen mit Tabak unsere traditionell grösste Produktkategorie, alleine von 2010 bis 2014 um -40% verringert. Abgesehen von den auch im veräusserten Bereich Services markanten Margenverlusten birgt dieser Trend die Gefahr rückläufiger Kundenfrequenz an den Verkaufsstellen. Gerade hier haben wir aber bewiesen, dass wir mit den neuen Angeboten eine Trendumkehr einleiten können. So macht heute

POS NETZWERK TOTAL				
	FORMAT	ANZAHL POS		
	k kiosk	1160	<p style="text-align: center;">IMPULS</p> <hr/> <p style="text-align: center;">CONVENIENCE</p>	
	cigo & Subformate / Partner	494		
	Naville	175		
	P&B	210		
	Ditsch	207		
	SSDB	154		
	avec.	130		
	Brezelkönig	41		
	Spettacolo	37		
	TOTAL	2608		

POS NETZWERK NACH LAND UND BETREIBERMODELL					
	FORMAT	EIGENSTELLE	AGENTUR	FRANCHISE	TOTAL
DEUTSCHLAND	cigo & Subformate / Partner	34		133	494*
	Ditsch		207		207
	P&B	165			165
	k kiosk	88		165	253
	SSDB	54		100	154
	Total	341	207	398	1273*
SCHWEIZ	k kiosk	465	374		839
	Naville		175		175
	avec.	69		61	130
	Brezelkönig	1	40		41
	P&B	20	13		33
	Spettacolo	37			37
	Total	592	602	61	1255
LUXEMBURG	k kiosk		68		68
	Total		68		68
ÖSTERREICH	P&B	12			12
	Total	12			12
TOTAL		945	877	459	2608*

*inkl. 327 Partner

Interview



Interview



Dienstleistungen spielen eine wichtige Rolle bei Valora. Den Anfang nimmt die Geschichte mit dem Verkauf von Telefonkarten. Später kommt der Verkauf von Guthaben für die Prepaid-Angebote unterschiedlichster Mobilfunkanbieter dazu. Ob Geschenkkarten, die Paysafecard oder ok.-Prepaid Visa und MasterCard: Dienstleistungsangebote sind gefragt an unseren Verkaufsstellen.

Interview

«Wir sind überzeugt, dass wir mit der Verbindung von physischer und digitaler Verkaufswelt die Frequenz an unseren Verkaufsstellen werden erhöhen können.»



die Presse nur noch 11.2% des gesamten Bruttogewinns aus.

Sie erachten Dienstleistungen also insbesondere im Umfeld der digitalen Transformation der Märkte als wichtig. Wo steht Valora denn heute in diesem Bereich? Und inwieweit sind digitale Aktivitäten Teil der Wachstumsüberlegungen?

Bereits heute bieten wir unseren Kunden an den Verkaufsstellen zahlreiche Dienstleistungen, die die digitale mit der physischen Verkaufswelt verknüpfen: So können an unseren Kiosken online bestellte Bücher abgeholt, Mobile- oder iTunes-Karten aufgeladen, Gelder ins Ausland transferiert oder paysafecards für sicheres Onlineshopping gekauft werden. Wir bieten eine prepaid Visa und MasterCard an. Wir sind wie gesagt überzeugt, dass wir mit der Verbindung von physischer und digitaler Verkaufswelt und attraktiven, digitalen Kundenbindungsangeboten die Frequenz an unseren Verkaufsstellen werden erhöhen können. Wir werden hier konsequent ausbauen – 2015 mit der Lancierung neuer Finanzdienstleistungen an unseren Verkaufsstellen.

Was macht Valora fit für die digitale Transformation?

Wir sind nahe an den Kunden dran und genießen eine hohe Akzeptanz für eine breite Palette von Angeboten und Dienstleistungen – erste Erfolge im Bereich der Finanzdienstleistungen belegen dies deutlich. Ausserdem haben wir in den letzten Jahren sehr stark in die notwendige IT-Infrastrukturen und IT-Applikationen investiert. Wir haben an den Verkaufsstellen mit neuen Kassensystemen sowie im Umfeld unserer zentralen Transaktions- und Auswertungssysteme ideale Voraussetzungen für die weiterführende digitale Transformation geschaffen. Die digitalen Geschäftsmodelle und die digital opti-

PRODUKTION DITSCH



Ditsch und Brezelkönig verfügen über eine integrierte eigene Produktion und damit über eine in sich geschlossene äusserst erfolgreiche Wertschöpfungskette. Die hocheffiziente Produktion stellte im Geschäftsjahr 2014 über 500 Millionen Produkte her. Ein kleiner Bruchteil davon findet über die eigenen Verkaufsstellen den direkten Weg zu den Konsumenten. Der Löwenanteil jedoch wird in dutzende Länder an verschiedene Partner verkauft. Dabei handelt es sich um Zustelldienstleister für Hotels, Restaurants und Caterings wie auch um Grossbäckereien oder den allgemeinen Lebensmittel Einzelhandel. Die zunehmende weltweite Lust auf Laugenprodukte beflügelte Ditsch und resultierte in 2014 in einem Handelswachstum von beinahe 30%. Die deutschen Produktionswerke in Mainz und Oranienbaum erreichten im vergangenen Jahr eine sehr gute Auslastung, verfügen jedoch über weiteres Potenzial für nachhaltig profitables Wachstum.

Interview

mierten Geschäftsprozesse beeinflussen auch die Prozesslandschaft im Inneren der Valora, und es gilt auch hier, Chancen zu nutzen und mittels Digitalisierung die betriebliche Effizienz weiter zu optimieren.

Wo sehen Sie die Wachstumspotenziale im Bereich Ditsch/Brezelkönig?

Ditsch/Brezelkönig hat als Sofortverzehr-Konzept eine international einzigartige Position mit grossem Wachstumspotenzial. Lauge, respektive die Brezel, ist als Produkt zunehmend international und der Trend zum Ausserhaus- und Sofortkonsum ist ungebrochen. Davon profitiert das Geschäft in den Filialen wie jenes mit Drittkunden, 2014 mit einer Steigerung der Nettoerlöse von mehr als 11 Prozent für die gesamte Division. Mit einer EBIT-Marge von 14 Prozent ist die Division sehr profitabel, weshalb wir dem Wachstum in diesem Bereich natürlich besonderes Augenmerk schenken. Ditsch/Brezelkönig produziert ihre Backwaren – insbesondere Laugenprodukte – nicht nur für die eigenen Filialen und wächst dort kräftig, sie produziert in unseren eigenen Produktionsbetrieben auch für ein wachsendes Geschäft mit Drittkunden in der DACH-Region, Europa, den USA und Asien. Der Anteil am Nettoerlös des Bereichs beträgt heute ca. 41 Prozent und mit Stückzahlen von rund einer halben Milliarde im letzten Jahr gehören wir zu den weltweit grössten Produzenten von Laugenprodukten. Wir erschliessen uns hier mit unserer Kompetenz für gefrorene Laugenbackwaren einen neuen internationalen Markt mit grossen Wachstumspotenzialen! Ausserdem kontrollieren wir die Produktentwicklung für unser Sofortverzehrgeschäft und können so mit Innovationen unsere Marktposition verteidigen und ausbauen; so entwickeln wir z. B. ein Schokoladen-Laugenbrötchen für unsere Brezelkönig Filialen. Natürlich sind wir auch

nach wie vor daran, das Filialnetz in Deutschland und in der Schweiz weiter auszubauen, mit dem wir 59% der Nettoerlöse des Bereichs erwirtschaften. Darüber hinaus werden wir auch hier die Internationalisierung vorantreiben, im zweiten Quartal 2015 mit der Eröffnung einer ersten Brezelkönig Pilot-Filiale in Wien.

Welches sind zusammenfassend die Eckpfeiler der Neuausrichtung der Valora Gruppe?

Ich würde es so zusammenfassen: Wir wollen ein Unternehmen werden, das kleine Flächen modular und hocheffizient betreibt – mit Fokus auf unsere bestehenden Kernsortimente Tabak, Presse, Food und Dienstleistungen, wobei die Integration der Wertschöpfungskette – insbesondere bei Food und Dienstleistungen – eine wichtige Rolle spielen wird. Dabei muss es uns gelingen «Innovationen» zu kreieren, um uns im Markt zu differenzieren. Valora soll sich zu einem innovativen Unternehmen entwickeln, welches seine Kunden immer wieder mit neuen Produkten und Dienstleistungen überrascht. Dadurch schaffen wir Mehrwert für Kunden, Partner und Investoren. Die Voraussetzungen dazu schaffen wir mit operativer Exzellenz und einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur.

Welche Anforderungen stellt ein so tiefgreifender Wandel an die Art, wie bei Valora die Geschäfte betrieben werden?

Die Verschiebung des Schwerpunkts der Geschäftstätigkeit von Valora vom Grosshandel zum Retailgeschäft, und die Anforderungen aus der Digitalisierung erfordern einen kulturellen Wandel in unserer Unternehmung. Der Kunde muss immer im Zentrum unserer Überlegungen und unseres Handelns stehen. Wir müssen flexibler, schneller und innovativer werden. Wir müssen

neue technische Voraussetzungen schaffen.

Sie setzen damit auch neue Werte für die Mitarbeitenden von Valora.

Das ist richtig. In Zukunft wollen wir den Fokus vermehrt auf Agilität und Unternehmertum legen. Agilität heisst: Wir wollen einerseits schneller werden. Rascher auf neue Kundenbedürfnisse reagieren. Effizienter neue Geschäfte erschliessen. Andererseits wollen wir das unternehmerische Handeln fördern. Wir haben bei Valora sehr gute Mitarbeitende. Diese sollen die Möglichkeit wahrnehmen, eigene Ideen zu verwirklichen und das Unternehmen Valora zu prägen.

Ihnen gilt auch mein grosser Dank und meine grosse Anerkennung: Sie tragen die deutlich erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit und den Wandel mit und sind Tag für Tag bereit, hart zu arbeiten. ●



Wertversprechen

FOOD



MEHR FOOD

Menschen verpflegen sich vermehrt ausser Haus. Unterwegs oder zwischen Terminen. Valora reagiert auf diese Entwicklung. Einerseits durch Wachstum im Bereich «Instant Consumption» (Ditsch und Brezelkönig). Andererseits werden klassische Schnellverpflegungsformate wie «kiosk» konsequent modernisiert und um neue Sortimente erweitert; insbesondere im Bereich Food. Sehr zum Gefallen unserer Kunden.

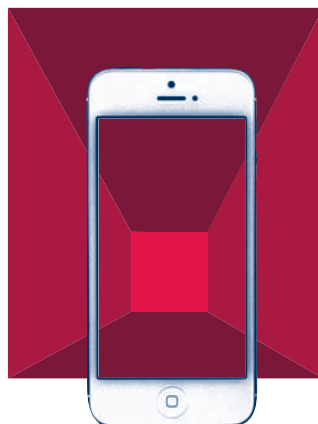
Dienstleistungen



MEHR CONVENIENCE

Das Leben ist intensiver geworden. Zeit ist knapp. Wichtig sind Dienstleistungen, welche den Alltag erleichtern. Für eine Portion «Convenience» sorgen. Unkomplizierte, patente Lösungen, welche rasch überall verfügbar sind. Valora bietet an ihren Verkaufsstellen ein immer grösseres Sortiment an Dienstleistungen an. Zum Beispiel Geldtransfer mit MoneyGram oder einen Paketservice. Bald werden neue Services im Bereich Payment und Finanzierung das Sortiment bereichern. Denn Dienstleistungen sind gefragt und werden in Zukunft noch wichtiger werden.

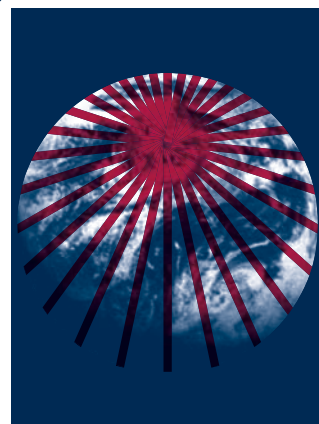
Frequenzen



MEHR KUNDEN

Marken treffen ihre Kunden heute nicht mehr nur stationär an. Statt im physischen Handel tummeln sie sich rund um die Uhr online im Internet. Darin liegt das künftige Potential für den klassischen Detailhandel. Valora will dieses Potential besser nutzen. Die Anzahl an relevanten Touchpoints erhöhen. In Zukunft sollen Kunden vermehrt online angesprochen und im Laden bedient werden. Den gesteigerten «Online-Traffic» will Valora für Kundenfrequenzen in den Verkaufsstellen nutzen. Der Bedeutung des Internets und sozialer Netzwerke soll damit in Zukunft noch stärker Rechnung getragen werden. Vorstellbar sind auch Angebote, welche nur noch Online zur Verfügung stehen.

Integrierte Wertschöpfung



MEHR WERTSCHÖPFUNG

Der Detailhandelsmarkt ist kompetitiv. Eine gute Wettbewerbsposition für alle Retailer damit von zentraler Bedeutung. Agilität, Innovationskraft und eine hohe Präsenz sind entscheidend. Mit Ditsch und Brezelkönig hat Valora ein Geschäftsmodell mit integrierter Wertschöpfung und globalen Aktivitäten in knapp 30 Ländern in ihrer Mitte. Die Durchweg hohe und gleichbleibende Qualität der Produkte, regelmässige Innovationen, ständige Verbesserungen und der ungläubliche Markterfolg sprechen für sich. Damit wurden Ditsch und Brezelkönig in kurzer Zeit zu einem entscheidenden Faktor des unternehmerischen Erfolgs von Valora.

GESCHÄFTSBERICHT VALORA 2014

Auf einen Blick



Hochfrequenz

Mittendrin und nah bei den Kunden:
So versteht sich Valora. Verkaufsstellen und Marken von Valora trifft man dort an, wo viele Menschen sind: An Bahnhöfen, Flughäfen, Einkaufszentren oder in Innenstädten. Und natürlich auch dort, wo immer mehr Menschen sind: Im Internet.

Auf einen Blick



Glück

Glück steht für einen Zustand vollkommener Zufriedenheit, Freude und Wohlbefinden. Der Sofortzugang zu Glücksmomenten ist das Kerngeschäft von Valora. Essen, Trinken, Lesen, Rauchen, Gewinnen: All diese Aktivitäten lösen Glücksmomente aus. Tausendfach, Tag für Tag.



Geschwindigkeit

Geschwindigkeit beschreibt das Verhältnis einer zurückgelegten Strecke und der dafür benötigten Zeit. Für Valora ist eine hohe Geschwindigkeit entscheidend. Denn auf den kleinen Flächen wird schnell entschieden. Einfachheit, Schnelligkeit und Tempo sind Trumpf.





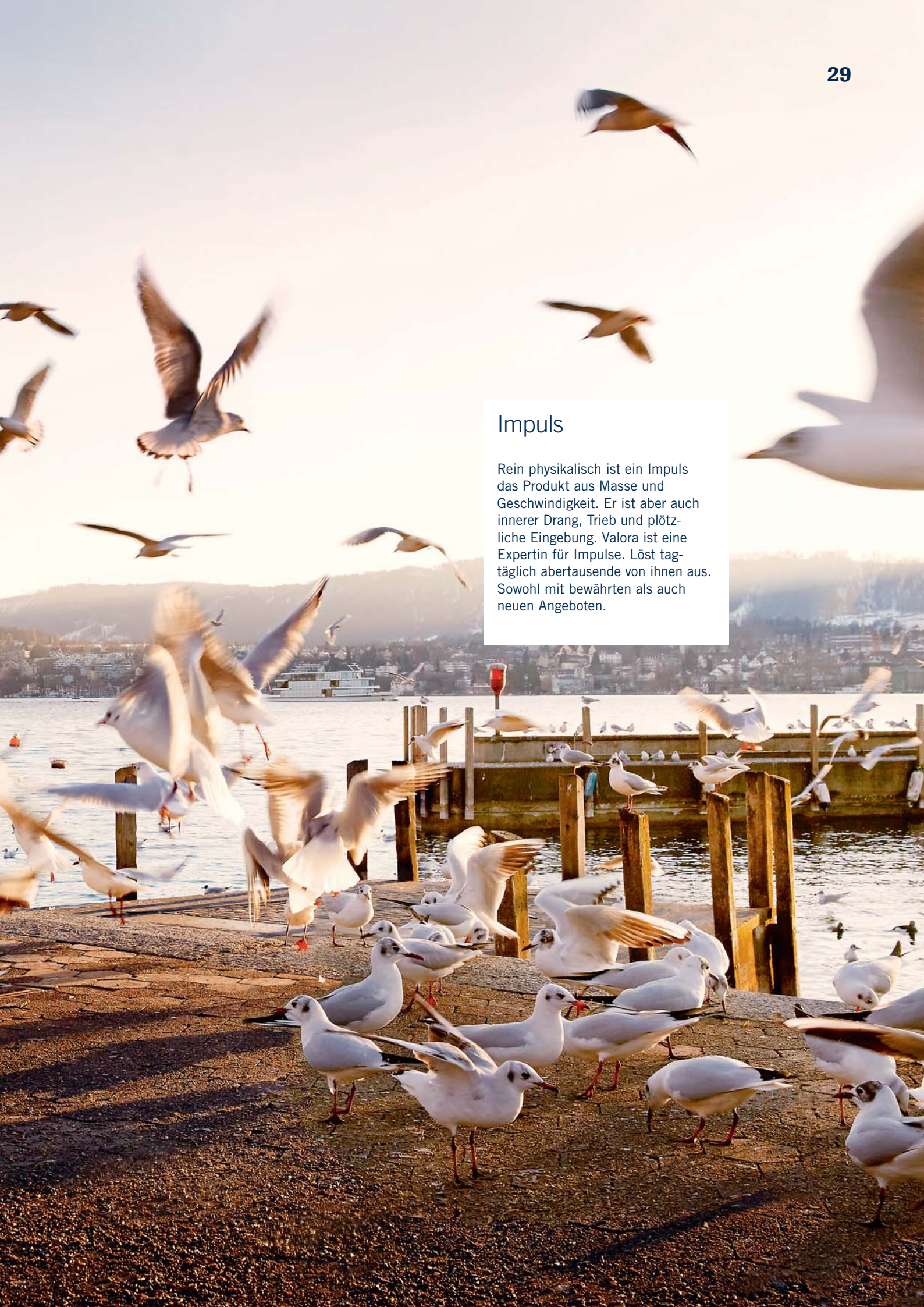
GESCHÄFTSBERICHT VALORA 2014

Auf einen Blick



Impuls

Rein physikalisch ist ein Impuls das Produkt aus Masse und Geschwindigkeit. Er ist aber auch innerer Drang, Trieb und plötzliche Eingebung. Valora ist eine Expertin für Impulse. Löst täglich abertausende von ihnen aus. Sowohl mit bewährten als auch neuen Angeboten.



Nachhaltigkeit

SOZIALE, ÖKONOMISCHE UND ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT BEI VALORA

Langfristig, zukunftsorientiert, beständig – Valora orientiert sich in diesem Nachhaltigkeitsbericht am 3-Säulenmodell. Aufgezeigt werden Massnahmen, welche die soziale, ökonomische oder ökologische Nachhaltigkeit unterstützen. Was wir heute tun, hat Auswirkungen auf morgen – Valora handelt zukunftsorientiert und hat die Langfristigkeit seiner Massnahmen fest im Blick. Im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit stehen unsere Mitarbeitenden, Kunden sowie die Gesellschaft im Vordergrund. Die ökologische Nachhaltigkeit umfasst den sorgfältigen Umgang mit Ressourcen sowie den Umweltschutz. Die dritte Säule des Engagements ist die ökonomische Nachhaltigkeit: Wirtschaftlich ethisches Verhalten mit Themen wie Compliance oder Jugendschutz wird von Valora als wichtig erachtet.



MITARBEITER – DER ENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOR

«Wir setzen auf innovative und engagierte Mitarbeitende.»

Jonathan Bodmer, Head of Human Resources

Die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden von Valora arbeitet im direkten Kundenkontakt. Sie sind unsere Visitenkarte und das Gesicht zum Kunden. Kompetente, engagierte sowie innovative Mitarbeitende sind unser Erfolgsfaktor. Gute Arbeitsbedingungen, eine solide Grundausbildung sowie zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten bilden hierfür die Basis. Seit 2009 ist in der Schweiz der Gesamtarbeitsvertrag (GAV) in Kraft. In Deutschland führte Valora Retail im Jahr 2013 auf freiwilliger Basis einen Mindestlohn ein.

Die Integration von Mitarbeitenden aus anderen Kulturkreisen wird bei Valora gelebt. Menschen aus 76 Nationen arbeiteten 2014 in der Schweiz. 45 verschiedene Nationalitäten zählt Valora in Deutschland. Qualifikation und Motivation sind die entscheidenden Auswahlkriterien: Nationalität, Religion, Geschlecht, Alter oder sexuelle Identität sind im Einstellungsprozess nicht relevant. Die Arbeitsbeziehungen, die Valora knüpft, sind langfristig. Über ein Viertel der Mitarbeitenden in der Schweiz arbeiten länger als zehn Jahre im Unternehmen.

Darüber hinaus sind bei Valora sehr viele weibliche Mitarbeitende beschäftigt. In der Schweiz liegt der Frauenanteil bei 83,7%. 2011 beschloss der Verwaltungsrat zusammen mit der Konzernleitung bis 2015 jede vierte Managementposition mit einer Frau zu besetzen. Während Ende 2013 der Frauenanteil im Schweizer Management bei 25,1% lag, betrug er in diesem Jahr 27,9%. In Deutschland liegt dieser Anteil bei 16,4%.

Valora ist um ein Arbeitsklima besorgt, das Zufriedenheit und persönliche Entfaltung fördert. Die sieben Führungsgrundsätze dienen als Leitplanke. Kundenorientierung, Zielsetzung, Prioritäten, Entscheidungskompetenz und Delegation von Aufgaben, eine offene Kommunikation, Konfliktlösung sowie eine konstruktive Fehleranalyse werden in den Führungsgrundsätzen thematisiert. Die Leitsätze und Themen sind zudem Grundlage der jährlichen Mitarbeitergespräche.

76

VERSCHIEDENE
NATIONALITÄTEN
ZÄHLT VALORA
BEI IHREN MITARBEITENDEN
IN DER SCHWEIZ



GRUNDAUSBILDUNG

«Unsere Lernenden haben eine sehr grosse Chance für eine spätere Anstellung.»

Monika Oppliger, Verantwortliche Berufsbildung
Detailhandel Schweiz

Als eine bewährte Form des Berufseinstiegs eröffnet eine Lehre jungen Menschen berufliche Chancen. Im vergangenen Jahr wurden in Valora- und Partner-Shops 177 Lernende in der Schweiz, Deutschland und in Luxemburg ausgebildet. In der Schweiz liessen sich 69 Schulabgänger im Detailhandel ausbilden; in Deutschland elf. Fünf Logistiklernende arbeiten derzeit bei Valora Trade und nilo. Die kaufmännische Lehre absolvieren zehn junge Menschen in der Schweiz, eine Person in Luxemburg sowie in Deutschland. Darüber hinaus werden bei Ditsch in Mainz und Oranienbaum 40 junge Menschen begleitet. Sie werden zum Industriekaufmann, zur Fachkraft für Lebensmitteltechnik, zum Mechatroniker, Kaufmann für Bürokommunikation, Maschinen und Anlagenführer oder als Fachkraft für Lagerlogistik ausgebildet.



WEITERBILDUNG

«Wir haben unser Weiterbildungsangebot für Führungskräfte der Verkaufsstellen stark ausgebaut.»

Reto Böhner, Trainingsspezialist für Fach- und Führungsausbildung

Interne Weiterbildungsangebote stärken die Kompetenz unserer Mitarbeitenden. Je nach Position und Aufgabe bietet Valora unterschiedliche Kurse an.

Nachhaltigkeit

Das Modul «Personal Führen@Verkaufsstelle», ein Entwicklungsprogramm für GeschäftsführerInnen startete 2013 und wurde 2014 erfolgreich weitergeführt. Durch das Modul «Führen mit Zahlen@Verkaufsstelle» wurde das Programm ergänzt. Im zweiten Modul liegt der Schwerpunkt auf den Themen Zahlen verstehen und Massnahmen ableiten. In Deutschland und der Schweiz haben 457 Führungskräfte aus Eigenstellen sowie Partner-Unternehmen teilgenommen. Die Schulungen werden in drei Sprachen angeboten, damit alle Führungskräfte vom Angebot profitieren können.

Hinzu kommen rund 7000 abgeschlossene Prüfungen, wobei das Wissen über Prozesse, Produkte und Dienstleistungen über ein eLearning-Tool vermittelt wird. Valora hat das Programm um 15% ausgebaut. Denn eLearning ermöglicht ortsunabhängiges Lernen, überwindet geografische Distanzen und erreicht daher ein sehr grosses Publikum.

Beim «Retail Lab Certificate Programm» und den «Retail Lab Research Workshops», die in Kooperation mit der Universität St.Gallen durchgeführt werden, wird das Wissen aus der Forschung und der Praxis verknüpft. Im Bereich Skill Training wurde zudem ein Präsentationstraining durchgeführt. Insgesamt haben so 42 Mitarbeitende während insgesamt 57 Tagen ihre Fachkenntnisse ausgebaut.

Zukünftige Führungskräfte werden in Workshops und Schulungen auf ihre Aufgaben vorbereitet. 50 Teilnehmer nahmen an den Veranstaltungen «Beraten von Unternehmern», «Leadership Days» oder «Führung@Valora» teil. Ebenso unterstützte Valora externe Weiterbildungsmaßnahmen durch Beiträge oder eine vollständige Kostenübernahme.



TRAINEES

«Ziel des Valora Traineeprogramms ist die ganzheitliche Entwicklung der Trainees in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.»

Eva Schumacher, Spezialistin Personal- und Organisationsentwicklung

Das Valora Traineeprogramm ist ein einjähriges Einstiegs-, Ausbildungs- und Förderprogramm für Hochschulabsolventen. Seit 2008 wurden 29 Trainees ausgebildet: 18 Management Trainees sowie elf Verkaufsleiter Trainees. Zum ersten Mal arbeitete ein Verkaufsleiter Trainee für das Retailformat Press & Books. Derzeit absolvieren sechs junge Berufseinsteiger das einjährige Traineeprogramm bei Valora. Ziel des Programms ist es, die jungen Talente auf zukünftige Aufgaben bei Valora vorzubereiten.

QUALITÄT FÜR UNSERE KUNDEN

«Valora setzt auf Qualitätssicherung und nimmt das Feedback seiner Kunden ernst.»

Marc Roth, Management Vertrieb k kiosk / P&B

Jährlich erreichen den Innendienst von k kiosk und P&B rund 1400 Rückmeldungen von Kunden. Um die Dienstleistungen in den Verkaufsstellen zu verbessern analysiert Valora fortlaufend diese Feedbacks. Während die Menge der Rückmeldungen (k kiosk und P&B) sich weiter erhöht, bleibt die Anzahl an kritischen Anrufen oder E-Mails seit drei Jahren fast identisch. Die Anfragen nach speziellen Produkten oder Dienstleistungen erhöhte sich hingegen um mehr als das Doppelte. Ebenso steigt die Zahl der positiven Feedbacks kontinuierlich an.

QUALITÄT MIT UNSEREN PARTNERN

«Valora fördert das Unternehmertum mit dem Agentur- und Franchisesystem.»

Pierre-André Konzelmann, Head of Expansion Franchise Convenience

Ende 2014 führten 168 Agenturpartner 387 Retail Verkaufsstellen in der Schweiz. Seit 2010 ermöglicht Valora vielen motivierten VerkäuferInnen den Schritt in die Selbstständigkeit. Ebenso erhalten externe Bewerber die Chance sich mit Valora selbstständig zu machen. Bei regionalen Agenturpartnertagungen sowie Franchisenehmermeetings stehen Trainings sowie übergreifende Themen neben dem Austausch im Vordergrund. Derzeit werden bei avec 49 Verkaufsstellen im Franchising sowie zwölf Verkaufsstellen in Partnerschaft mit Tamoil im Master-Franchisingmodell geführt. Eine Umfrage wurde 2014 von Studentinnen der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt. Diese zeigte, dass die Franchisenehmer mit dem Franchisesystem zufrieden sind. Die Austauschplattform (z.B. Arbeitsgruppe) sowie die Betreuung mit der Franchisegeberin Valora Schweiz AG funktioniert gut.



Nachhaltigkeit

QUALITÄTSSICHERUNG UND ZERTIFIZIERUNG

«Für die beste Brezel der Welt stehen eigenverantwortliche Mitarbeiter und sichere Prozesse.»

Michel Gruber, Geschäftsleiter Brezelkönig Schweiz

Die Qualität der verkauften Produkte, Eigenmarken sowie internen Prozesse wird bei Valora stetig überprüft. Interne und externe Fachkräfte überwachen die Einhaltung von Standards: Valora bekennt sich zu den gesetzlichen Anforderungen bezüglich Lebensmittel- und Produktsicherheit (CH-Recht: LGV, SR 817.02/EU-Recht: Verordnungen Nr. 178/2002/EG Lebensmittelsicherheit und Nr. 2001/95/EG Produktsicherheit) und somit auch zur Rückverfolgbarkeit der Produkte. Hygiene, Produktsicherheit und Qualität werden von kantonalen Lebensmittelinspektoren oder bei Mystery Shoppingbesuchen (ca. 2500 jährlich) kontrolliert. Eingeleitete Massnahmen werden von den Verkaufsleitenden überprüft. Darüber hinaus werden die Verkaufsmitarbeitenden durch Präsenzschulungen sowie E-Learning-Programme sensibilisiert. Frische Produkte erfordern zudem verstärkte Kontrollen und Massnahmen. Im vergangenen Jahr wurden Prozesse überarbeitet und ergänzt, um die Sicherheit von Lebensmitteln und Produkten jederzeit sicherstellen zu können. Seit 2005 wird die Brezelbäckerei Ditsch einmal jährlich von externen Auditoren bewertet. Als Grundlage dient der IFS (International Featured Standard). In 285 Einzelpunkten werden Unternehmen in Bereichen Produktsicherheit, Arbeitssicherheit und Ausbildung der Mitarbeitenden geprüft. Neben dem angekündigten Audit, das in beiden Produktions-Standorten jeweils drei Tage andauert, bestanden die beiden Werke im angelaufenen Jahr erstmals auch die unangekündigten, eintägigen IFS Food Checks. Von der Schädlingsbekämpfung über die Reinigung bis hin zu Wartungsplänen, die Mitarbeitenden sind bestens dokumentiert und standen den Inspektoren Red und Antwort. Ebenso ist Ditsch in seinen zwei Werken BRC zertifiziert.

Nicht nur für selbst hergestellte Produkte, auch bei Waren von Partnern achtet Valora auf Produktsicherheit und Umweltverträglichkeit. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 (Qualität) und DIN EN ISO 14001 (Umwelt/Nachhaltigkeit) wird von Zuliefer-Firmen

427

AGENTUR-VERKAUFSTELLEN IN DER SCHWEIZ

gefordert. Brezelkönig verwendet Suisse-Garantie-Mehl für ihre Produkte und bei den Sandwiches von kiosk wird hauptsächlich Schweizer Fleisch verarbeitet.

ETHISCHES VERHALTEN

«Valora erwartet von allen Mitarbeitenden und Geschäftspartnern, dass sie sich an hohen Standards von moralischem Verhalten und menschlicher Integrität orientieren.»

Alexia Bühler, Compliance Officer

Der Code of Conduct (COC) dient als Leitfaden. Er beschreibt die Verhaltensweisen, die von Valora Mitarbeitenden und Stakeholdern erwartet werden. Die zehn Grundsätze sind Leitfaden und Ratgeber für die tägliche Arbeit. Unsere Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Beschäftigten, Institutionen und Medien dürfen erwarten, dass Valora ihr Geschäft auf integre Art und Weise betreibt. Zudem sollen unsere Mitarbeitenden nicht nur darauf stolz sein dürfen, was sie erreicht haben, sondern auch darauf, wie sie es erreicht haben. Ab 2015 wird von den Valora Partnern erwartet, dass sie sich an einen Lieferantenkodex halten. Im Zuge der lancierten Dienstleistungen im Finanzbereich, wie zum Beispiel MoneyGram, werden die Mitarbeitenden seit 2011 entsprechend des Geldwäschereigesetzes geschult. 2014 nahmen 4149 Mitarbeitende an einer Schulung oder Weiterbildung teil. Ebenso steht den Mitarbeitenden auf dem Intranet ein Compliance-Handbuch zur Verfügung. Themen wie Geldwäsche, Nebentätigkeiten, Datenaufzeichnung oder Dis-

kriminierung werden im Handbuch zusammengefasst. Damit Mitarbeitende ihren rechtlichen Spielraum im Kundenkontakt kennen, finden unter anderem für die Bereiche Arbeitsrecht, Geschenke und Einladungen sowie Wettbewerbsrecht regelmässige Kleingruppen-Schulungen statt.

Bei Unsicherheiten können sich Mitarbeitende jederzeit an die Rechtsabteilung oder an den Compliance Officer wenden. Beobachtungen von Unrechtmässigkeiten, kriminellen Delikten sowie Beschwerden können mittels einer Ethik Hotline gemeldet werden. Diese steht allen Mitarbeitenden zu jeder Tages- und Nachtzeit gratis zur Verfügung, um Fehlverhalten bei Valora jederzeit anonym zu melden.

JUGENDSCHUTZ

«Unsere Mitarbeitenden werden regelmässig geschult und sensibilisiert.»

Marion Meier, Leiterin Innendienst kiosk / P&B

2014 wurde ein E-Learningmodul mit dem Schwerpunkt Jugendschutz/Prävention erarbeitet. Themen wie Tabak oder Alkoholverkauf an Jugendliche oder die Positionierung von Erotikpresse in der Verkaufsstelle werden behandelt. Die Trainings mit Verkaufsmitarbeitenden starten im Frühjahr 2015. Darüber hinaus werden die Mitarbeitenden durch ihre Verkaufsleiter regelmässig informiert und sensibilisiert, denn der Jugendschutz hinsichtlich Tabak und Alkoholverkauf an Jugendliche ist für Valora ein wichtiges Thema. In der Schweiz und in Deutschland erinnern Plakate an der Kasse die Mitarbeitenden an die vor Ort geltenden Vorschriften.

GESUNDHEIT UND ARBEITSPLATZSICHERHEIT

«Valora setzt sich dafür ein, Berufs- und Nichtberufsunfälle, Berufskrankheiten sowie arbeitsassoziierte Gesundheitsprobleme vorzubeugen und zu vermeiden.»

Stephan Hunziker, Leiter Sicherheit

Nachhaltigkeit

Betriebsinterne und externe Fachteams erarbeiteten ein Konzept und Massnahmen, um die Sicherheit und den Schutz am Arbeitsplatz zu optimieren. Dies gilt sowohl für die Verhinderung von Bränden als auch für die medizinische Notfallversorgung am Arbeitsort. Betriebsinterne und externe Fachspezialisten unterstützen und überprüfen die Umsetzung. Diese Fachspezialisten führen auch in allen Verkaufsstellen von Valora Schweiz Gefährdungsermittlungen durch. Im Intranet, mit E-Learningprogrammen sowie in Einführungsveranstaltungen werden die Mitarbeitenden auf Vorschriften hingewiesen und mit den notwendigen Massnahmen sowie Nothelfern bekannt gemacht.

SPENDEN UND ENGAGEMENT

«Spettacolo hat mit Hilfe seines Spendenprojekts fünf Regenwassertanks im Wert von 30 400 Franken realisiert.»

Dominique Bertallo, Marketing Managerin Gastronomie

Engagement ausserhalb des Unternehmens zahlt sich aus. Valora unterstützte im vergangenen Jahr mittels verschiedener Projekte soziale Einrichtungen oder Vereine. Nach der Spendenaktion «Jeder Rappen zählt» im vergangenen Jahr, engagierten sich in 2014 zahlreiche Kunden und Mitarbeitende von Spettacolo für sauberes Trinkwasser in Tansania. In der Region Mbuka werden von der Hilfsorganisation World Vision 17 Regenwassertanks für Schulen gebaut. Gäste konnten seit Juni das Projekt mit 50 Rappen für ihr bestelltes Leitungswasser unterstützen. Ditsch tätigt zudem vor Weihnachten alljährlich eine Spende zugunsten der Krebsforschung.

2300

**MENSCHEN
BEKOMMEN DURCH SPENDEN
BEI SPETTACOLO
ZUGANG ZU TRINKWASSER**

DIE UMWELT SCHONEN

«An jeder k kiosk Verkaufsstelle können Kunden ihre PET-Flasche zurückgeben.»

Marco Hocke, Business Unit Leiter k kiosk / P&B

Seit vergangenem Jahr wird im Hauptsitz in Muttenz fast nur noch halb so viel Papier verbraucht: Jedes Dokument wird nun beidseitig bedruckt. Mitarbeitende haben zudem die Möglichkeit Altpapier an ihrem Schreibtisch zu sammeln. An einem zentralen Sammelpunkt können auch Batterien, PET-Flaschen oder Glas deponiert werden.

Valora ist zudem Mitglied der Gemeinschaft «Basler-Litteringgespräche». Das jüngste Resultat der Anstrengungen gegen Littering ist die Kampagne «ein Drecksack macht sauber». Statt eines normalen Plastiksacks wurde den Kunden ein «Drecksack» abgegeben, welcher die Botschaft vermittelt, den Abfall in den Drecksack zu stecken und zu entsorgen. Das Verpackungsmaterial, welches Brezelkönig verwendet, ist bewusst minimal und sehr gut entsorgbar.

Darüber hinaus wurde die PET-Sammlung an den Verkaufsstellen in der Schweiz stark ausgebaut. Neben Sammelbehältern wurden rund 600 000 Flaschenanhänger beim Kauf einer Flasche ausgehändigt. Wobblers sowie Magnet-Buttons für Mitarbeitende unterstrichen die Initiative. Wettbewerbe animierten die Kunden die Behälter korrekt zu entsorgen.

In Deutschland nimmt Valora am bundesweiten DPG-Pfandsystem teil. Das heisst, Pfandflaschen werden bei Rückgabe durch die Kunden in den Filialen gesammelt und wiederverwertet. Altpapier wird ebenfalls in den Filialen gesammelt, über den Remissionsdienstleister separat abgeholt und anschliessend der Wiederverwertung zugeführt.

ENERGIE RICHTIG EINSETZEN

«Der schonende Umgang mit allen Ressourcen ist die Basis unseres Handelns.»

Klaus Westerwelle, Leiter Produktion und Technik
Brezelbäckerei Ditsch

Ditsch hat in 2013 mit der schrittweisen Einführung eines Energiemanagementsystems begonnen und plant den Abschluss der Einführungsphase mit dem ISO 50001-Audit in 2015. Während 2013 die Strom- und Gasverbräuche dokumen-

600 000

**ABGEBEBENE
FLASCHENANHÄNGER
ZUR SENSIBILISIERUNG
PET-RECYCLING**

tiert und gemessen wurden, galt es 2014 Informationen zu einzelnen Maschinen und Anlagen zu dokumentieren. Die sogenannten Hauptverbraucher von Strom und Gas wurden identifiziert, die Energieströme gemessen und deren Relevanz im Gesamtunternehmen sichtbar gemacht. Zudem wurden energieintensive Prozesse im Unternehmen ermittelt. Der TÜV Rheinland hat die Massnahmen geprüft und zertifiziert. Letzter Baustein der System-Einführung ist die Vorbereitung auf das abschliessende Audit Ende 2015.

Alle Verkaufsstellen von Valora werden bei Umbauten energieeffizient renoviert. So werden zum Beispiel im k kiosk, Press & Books, avec. oder in den deutschen Verkaufsstellen LED-Leuchten statt Glühbirnen eingesetzt. Die Leuchtdioden halten länger, sind quecksilberfrei und ermöglichen eine hohe Stromersparnis. Bis zu 35 Prozent an Strom- und Energiekosten wird in den neu umgebauten Verkaufsstellen eingespart. Dies auch dank energieeffizienten Kühlern, Kaffeemaschinen oder Backöfen der Klasse A+. Sie erzeugen weniger Wärme, womit die Lebensmittel weniger gekühlt werden müssen, um eine optimale Verkaufstemperatur zu erreichen. Ebenso wird bei der Einrichtung der Verkaufsstellen auf Nachhaltigkeit geachtet. So wird in Deutschland beim Ladenbau FSC und PEFC zertifiziertes Holz verwendet. Der Bodenbelag ist EMICODE EC1 Plus klassifiziert, emissionsgeprüft und trägt das Siegel «Blauer Engel».

Konzernstruktur 2015

VERWALTUNGSRAT

Rolando Benedick..... Präsident
Markus Fiechter Vizepräsident
Franz Julen
Bernhard Heusler
Ernst Peter Ditsch
Cornelia Ritz Bossicard

Audit Committee

Cornelia Ritz Bossicard..... Vorsitzende
Bernhard Heusler
Rolando Benedick

Nomination / Compensation Committee

Franz Julen Vorsitzender
Markus Fiechter
Ernst Peter Ditsch

KONZERNLEITUNG

Michael Mueller CEO
Tobias Knechtle..... CFO
Andreas Berger..... Leiter Valora Retail
Thomas Eisele..... Leiter Ditsch/
 Brezelkönig
Alex Minder Leiter Valora Trade

Erweiterte Konzernleitung & Stabsfunktionen

Adriano Margiotta General Counsel/
 Corporate Legal
 Services
Roberto Fedele CIO
Hilmar Scheel Leiter CBD
Stefania Misteli CCO

Corporate Governance

VALORA VERWALTUNGSRAT

Von links nach rechts: Cornelia Ritz Bossicard, Ernst Peter Ditsch,
Franz Julen, Bernhard Heusler, Rolando Benedick und Markus Fiechter





VALORA KONZERNLEITUNG

Von links nach rechts: Roberto Fedele*, Thomas Eisele, Tobias Knechtle, Andreas Berger, Alex Minder, Michael Mueller und Adriano Margiotta*.

* Erweiterte Konzernleitung





CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

Valora fühlt sich den Ansprüchen an die Corporate Governance verpflichtet. Das Ziel ist es, grösstmögliche Transparenz im Rahmen von Best-Practice-Standards gegenüber allen Interessengruppen zu erreichen. Darunter versteht Valora den Aufbau der Unternehmensorganisation und der Kontroll- und Führungsinstrumente. Die Transparenz soll insbesondere die Interessen der Aktionäre wahren und für alle anderen Anspruchsgruppen wertschaffend sein.

Die Prinzipien und Regeln zur Corporate Governance sind insbesondere in den Statuten, dem Organisationsreglement sowie den Reglementen der Verwaltungsratsausschüsse festgelegt, welche regelmässig auf ihre Aktualität hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Zudem hat die Konzernleitung den Valora Verhaltenskodex verabschiedet. Dieser beschreibt die Verhaltensweisen, die von den Valora Mitarbeitenden erwartet werden und geht über die reine Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften hinaus.

Der Corporate-Governance und Vergütungs-Teil des Geschäftsberichtes folgt der Struktur der SIX-Richtlinien:

1	Konzernstruktur und Aktionariat	S. 40
2	Kapitalstruktur	S. 42
3	Verwaltungsrat	S. 44
4	Konzernleitung	S. 52
5	Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen	S. 54
6	Mitwirkungsrechte der Aktionäre	S. 55
7	Abwehrmassnahmen und Kontrollwechsel	S. 56
8	Revisionsstelle	S. 57
9	Informationspolitik	S. 58

1 KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

1.1 KONZERNSTRUKTUR

Die Valora Holding AG, die Muttergesellschaft des Konzerns, ist eine Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht. Sie hält direkt oder indirekt 34 Beteiligungen an voll zu konsolidierenden, nicht kotierten wesentlichen Gesellschaften. Die operative Konzernstruktur ist auf der Seite 34 dargestellt.

1.1.1 KOTIERTE GESELLSCHAFTEN

Die einzige kotierte Gesellschaft der Gruppe ist die Valora Holding AG mit Sitz in Muttenz. Die Gesellschaft ist im Hauptsegment der SIX Swiss Exchange und an der BX Berne eXchange kotiert (Valorenummer 208897, Telekurs VALN, Reuters VALN.S, Bloomberg VALN.SW, ISIN-Nr. CH0002088976). Von den total ausgegebenen 3435599 Aktien befinden sich 1.8% im eigenen Besitz. Die Börsenkapitalisierung der Valora Holding AG betrug per 31. Dezember 2014 CHF 771 Mio. Die Börsenkapitalisierung der letzten 5 Jahre ist auf Seite 165 aufgeführt.

1.1.2 KONSOLIDIERUNGSKREIS

Die wesentlichen konsolidierten Gesellschaften der Gruppe sind mit Angaben zu Firma und Sitz, Kapital, Kotierung und der gehaltenen Beteiligungsquote in den Erläuterungen zur Konzernrechnung auf den Seiten 149 bis 150 aufgeführt.

1.2 BEDEUTENDE AKTIONÄRE

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

Aktionär	Eingang Mitteilung	Anteil
Ditsch Ernst Peter	09.11.2012	> 15 %
Lombard Odier Asset Management (Switzerland) SA	01.04.2010	> 3 %
Norges Bank (the Central Bank of Norway)	04.04.2013	> 3 %

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

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

Credit Suisse Funds AG: Gemäss Mitteilung vom 27. Januar 2015 hat die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 21. Januar 2015 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf unter 3 % gesenkt.

Gemäss Mitteilung vom 22. Januar 2015 hat die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 16. Januar 2015 in Folge Erwerb ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 3.02 % erhöht (103 702 Aktien).

Gemäss Mitteilung vom 22. Januar 2015 hat die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 15. Januar 2015 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 2.99 % reduziert (102 702 Aktien).

Gemäss Mitteilung vom 10. September 2014 hält die Credit Suisse Funds AG, Uetlibergstrasse 231, 8045 Zürich, Schweiz per 13. Juni 2014 einen Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG von 4.15 % (142 709 Aktien). Die Mitteilung erfolgt infolge Adressänderung.

Ditsch Ernst Peter: Im Berichtsjahr sind keine Meldungen eingegangen.

Gemäss Mitteilung vom 9. November 2012 hält Ernst Peter Ditsch, 55131 Mainz, Deutschland per 9. November 2012 aufgrund der Kapitalerhöhung der Valora Holding AG einen Anteil von 18.50 % (635 599 Aktien) an der Valora Holding AG.

Ethenea Independent Investors S.A.: Gemäss Mitteilung vom 11. März 2015 hält die Ethenea Independent Investors S.A., rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach Luxembourg per 6. März 2015 in Folge Verkauf von Aktien einen Anteil von 2.88 % (99 000 Namensaktien) an der Valora Holding AG.

Gemäss Mitteilung vom 14. Februar 2015 hält die Ethenea Independent Investors S.A., rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach Luxembourg per 12. Februar 2015 in Folge Verkauf von Aktien einen Anteil von 4.95 % (170 000 Namensaktien) an der Valora Holding AG.

Gemäss Mitteilung vom 11. Februar 2014 hält die Ethenea Independent Investors S.A., rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach Luxembourg per 5. Februar 2014 in Folge Erwerb von Aktien einen Anteil von 5.01 % (172 200 Namensaktien) an der Valora Holding AG.

Gemäss Mitteilung vom 14. August 2013 hält die Ethenea Independent Investors S.A., rue Gabriel Lippmann, 5365 Munsbach Luxembourg per 5. August 2013 in Folge Erwerb von Aktien einen Anteil von 3.09 % (106 431 Namensaktien) an der Valora Holding AG.

Lombard Odier Asset Management (Switzerland) SA (früher Lombard Odier Darier Hentsch Fund Managers SA): Im Berichtsjahr sind keine Meldungen eingegangen.

Gemäss Mitteilung vom 1. April 2010 hält Lombard Odier Darier Hentsch Fund Managers SA (LODHFMS), Avenue des Morgines 2, 1213 Petit-Lancy, Schweiz, am 31. März 2010 über ihre Fonds LODH Swiss Cap (ex-SMI) (40 220 Aktien/1.44%), IF IST2 Actions Suisses Val. Compl. (42 462 Aktien/1.52%), IS Valiant Swiss Equities SPI Index + (750 Aktien/0.03%) und IF IST2 Actions Suisses SPI Plus (683 Aktien/0.02%), IF IST2 European Small Mid Cap (1 135 Aktien/0.04%) insgesamt 85 250 Namenaktien der Valora Holding AG. Die Gesamtbeteiligung entspricht somit einem Stimmrechtsanteil von 3.04%.

Norges Bank (the Central Bank of Norway): Im Berichtsjahr sind keine Meldungen eingegangen.

Gemäss Mitteilung vom 4. April 2013 hält die Norges Bank (the Central Bank of Norway), Bankplassen 2, P. O. Box 1179 Sentrum, 0107 Oslo, Norwegen, mittels Erwerb per 27. März 2013 einen Anteil von 3.51% (120 471 Namenaktien) an der Valora Holding AG.

UBS Fund Management (Switzerland) AG: Gemäss Mitteilung vom 05. Juni 2014 hat UBS Fund Management (Switzerland) AG, Postfach, 4002 Basel, Schweiz, am 28. Mai 2014 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf unter 3% gesenkt.

Gemäss Mitteilung vom 29. Juni 2013 hat UBS Fund Management (Switzerland) AG, Postfach, 4002 Basel, Schweiz, am 24. Juni 2013 in Folge Verkauf ihren Anteil an Namenaktien der Valora Holding AG auf 4.98% (170 937 Aktien) gesenkt.

Valora Holding AG: Gemäss Mitteilung vom 19. August 2014 hält die Valora Holding AG auf 18.50% bzw. 635 599 Aktien das Vorkaufsrecht (in diesem Zusammenhang wird auf die Mitteilung vom 27. September 2012 verwiesen). Zudem hält die Valora Holding AG 1.80% (61 941) eigene Aktien. Der Gesamtbestand der Valora Holding AG beträgt 20.3% (Beteiligungspapiere 1.80% und Erwerbsrechte 18.50%).

Gemäss Mitteilung vom 25. April 2013 hält die Valora Holding AG nach Ablauf der Lock-up Periode das Vorkaufsrecht an 18.50% bzw. 635 599 Aktien (siehe Mitteilung vom 27. September 2012). Zudem hält die Valora Holding AG 1.48% (51 011 Aktien) eigene Aktien. Der Gesamtbestand der Valora Holding AG beträgt damit 19.98% (Beteiligungspapiere 1.48% und Erwerbsrechte 18.50%).

Gemäss Mitteilung vom 27. September 2012, wonach aufgrund einer Vertragsbestimmung bei Veräusserung der durch Ernst Peter Ditsch gehaltenen Aktien nach Ablauf der Lock-up Periode der Valora Holding AG das Vorkaufsrecht zusteht, hält die Valora Holding AG mit Sitz in 4132 Muttenz, Hofackerstrasse 40, Schweiz die Erwerbsrechte über 22.70% bzw. 635 599 Aktien. Zudem hält Valora Holding AG 1.90% (53 130 Aktien) eigene Aktien. Der Gesamtbestand der Valora Holding AG beträgt damit 24.60% (Beteiligungspapiere 1.90% und Erwerbsrechte 22.70%).

1.3 KREUZBETEILIGUNGEN

Es gibt keine meldepflichtigen Kreuzbeteiligungen zwischen der Valora Holding AG und deren Tochtergesellschaften mit anderen Gesellschaften.

2 KAPITALSTRUKTUR

2.1 KAPITALSTRUKTUR AM 31. DEZEMBER 2014

Das ordentliche Kapital der Valora Holding AG beträgt per 31. Dezember 2014 CHF 3 435 599 eingeteilt in 3 435 599 dividenden- und stimmberechtigte Einheits-Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1.00 nominal. Sämtliche Namenaktien der Valora Holding AG sind vollständig liberiert und am Hauptsegment der SIX Swiss Exchange sowie der BX Berne eXchange kotiert. Das bedingte Kapital beträgt CHF 84 000, entsprechend 84 000 Einheits-Namenaktien zu je CHF 1.00 nominal.

2.2 BEDINGTES UND GENEHMIGTES KAPITAL

Das bedingte Kapital im Umfang von maximal CHF 84000, entsprechend 84000 Namenaktien zu CHF 1.00 Nennwert, wurde von der Generalversammlung am 11. Mai 2000 genehmigt. Die Aktien können jederzeit durch den Verwaltungsrat zur Deckung von Optionsrechten, die den Mitarbeitern der Gesellschaft oder von Konzerngesellschaften im Rahmen der vom Verwaltungsrat festgelegten Bedingungen gewährt werden, ausgegeben werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist hinsichtlich des bedingten Kapitals für Mitarbeiterbeteiligungen ausgeschlossen. Es besteht keine zeitliche Limitierung. Bis zum 31. Dezember 2014 wurden keine Aktien ausgegeben. Das bedingte Kapital in der Höhe von CHF 84000 ist unverändert geblieben.

An der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 15. April 2011 stimmten die Valora Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Kapital in Höhe von maximal CHF 840000 oder 840000 neuen Aktien zu CHF 1 Nennwert bis spätestens zum 15. April 2013 zu. Am 6. November 2012 führte die Valora im Zuge der Übernahme der Ditsch/Brezelkönig Unternehmensgruppe eine Kapitalerhöhung durch mittels Ausgabe von 635 599 Namenaktien zu einem Nennwert von je CHF 1.

Anlässlich der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 18. April 2013 haben die Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Aktienkapital im Umfang von CHF 250000 durch die Ausgabe von 250000 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 1 spätestens bis zum 18. April 2015 zugestimmt. Der Verwaltungsrat legt den Ausgabebetrag, die Art der Einlagen, den Zeitpunkt der Ausgaben, die Bedingungen der Bezugsrechtsausübung und den Beginn der Dividendenberechtigung fest. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den Handel mit Bezugsrechten zu beschränken oder auszuschliessen. Die Details und Bedingungen sind in Art. 3b der Statuten der Gesellschaft festgelegt.

2.3 KAPITALVERÄNDERUNGEN

Die ordentliche Generalversammlung der Valora Holding AG hat am 15. April 2011 den Verwaltungsrat ermächtigt, zum Zweck der Herabsetzung des Aktienkapitals einen Rückkauf von bis zu 280000 Namenaktien der Gesellschaft durchzuführen.

Im Zusammenhang mit dem Vollzug der Übernahme der Ditsch/Brezelkönig Unternehmensgruppe führte Valora am 6. November 2012 eine Kapitalerhöhung durch und erhöhte dabei das Aktienkapital von CHF 2800000 um CHF 635 599 auf CHF 3 435 599 durch die Ausgabe von 635 599 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1. Die 635 599 neuen Aktien wurden unter Ausschluss des Bezugsrechts der bisherigen Aktionäre ausgegeben.

2.4 AKTIEN, PARTIZIPATIONSSCHEINE UND GENUSSSCHEINE

Alle 3 435 599 Einheits-Namenaktien haben einen Nennwert von CHF 1.00 und sind voll einbezahlt. Alle Aktien sind dividendenberechtigt, mit Ausnahme der durch die Valora Holding AG selbst gehaltenen Titel. Es bestehen keine Vorzugsrechte. Die Valora Holding AG hat weder Partizipationsscheine noch Genussscheine ausgegeben.

2.5 WANDELANLEIHEN UND OPTIONEN

Am 31. Dezember 2014 hatte die Valora Holding AG weder Wandelanleihen noch Optionen ausstehend.

2.6 BESCHRÄNKUNG DER ÜBERTRAGBARKEIT UND NOMINEE-EINTRAGUNGEN

Angaben zur Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen sind im Kapitel 6.1 dieses Corporate Governance Berichts ersichtlich.

3 VERWALTUNGSRAT

3.1 MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat der Valora Holding AG besteht per 31. Dezember 2014 aus sechs Mitgliedern und setzt sich wie folgt zusammen:



Rolando Benedick, 1946, Schweiz, Präsident des Verwaltungsrats. Bisherige Tätigkeiten: CEO Innovazione, CEO Manor Group, Verwaltungsratspräsident Manor Group, Verwaltungsrat Jacobs Holding AG, Verwaltungsrat Barry Callebaut AG. Derzeitige Tätigkeiten: Verwaltungsratspräsident Manor Sud (1999), Vizepräsident des Verwaltungsrats der MCH Group AG (2004) und Verwaltungsratsmitglied der Galfa Group, Paris (2009), Mitglied des Vorstandes und des Ausschusses der Handelskammer beider Basel.



Markus Fiechter, 1956, Schweiz, Vizepräsident des Verwaltungsrats, Dipl. Chem. Ing. ETH und lic. oec. HSG. Bisherige Tätigkeiten: SBU Leiter Mettler Toledo AG, Manager bei The Boston Consulting Group, CEO Minibar Group, CEO der Jacobs Holding AG, Verwaltungsrat Barry Callebaut AG. Derzeitige Tätigkeiten: Verwaltungsrat Minibar AG (2005), Verwaltungsrat W. Schmid AG (2012).



Bernhard Heusler, 1963, Schweiz, Rechtsanwalt, Doktorat und Lizentiat der Rechtswissenschaften an der Universität Basel und Nachdiplomstudien an der University of California Davis. Bisherige Tätigkeiten: Partner der Anwaltskanzlei Wenger Plattner, Basel, Bern, Zürich (Austritt per 31. Juli 2014), Temporary Associate Davis Polk & Wardwell, New York. Derzeitige Tätigkeiten: Konsulent bei Walder Wyss Rechtsanwälte, Präsident (2012) und Delegierter (2009) des Verwaltungsrats der FC Basel 1893 AG.



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



Ernst Peter Ditsch, 1956, Deutschland, Versicherungskaufmann.
Bisherige Tätigkeiten: Inhaber und Geschäftsführer der Brezelbäckerei Ditsch GmbH und Brezelkönig GmbH & Co. KG, Aufsichtsrat der Mainzer Volksbank eG.
Derzeitige Tätigkeiten: Gesellschafter und Geschäftsführer der DV Verwaltungs GmbH.



Cornelia Ritz Bossicard, 1972, Schweiz, eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin, Certified Public Accountant (CPA), Master of Science in Business Administration, HEC Lausanne.
Bisherige Tätigkeiten: Audit Director bei PricewaterhouseCoopers AG, Zürich und Lausanne und bei PricewaterhouseCoopers LLP, San Jose (USA).

Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben mit Ausnahme von Rolando Benedick, welcher seit Mai 2012 bis Februar 2014 als CEO amtierte, keine operative Führungsaufgabe im Konzern inne gehabt. Folgende Mitglieder des Verwaltungsrats unterhalten respektive unterhielten geschäftliche Beziehungen zur Gruppe: Im Rahmen der Übernahme der Ditsch/Brezelkönig Unternehmensgruppe hat Ernst Peter Ditsch mit Valora einen Beratervertrag, gültig vom 1. November 2012 bis längstens zum 31. Oktober 2014, mit einer jährlichen pauschalen Vergütung von TEUR 400 abgeschlossen. Für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot erhält Ernst Peter Ditsch eine Karenzentschädigung von insgesamt TEUR 200 zahlbar in monatlichen Raten bis längstens 31. Oktober 2015.

3.2 WEITERE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN

Einige Verwaltungsräte üben weitere Tätigkeiten in bedeutenden Gesellschaften aus.

3.2.1 TÄTIGKEITEN IN AUFSICHTSGREMIEN

- Rolando Benedick: Verwaltungsratspräsident Manor Sud, Vizepräsident des Verwaltungsrats der MCH Group AG und Verwaltungsratsmitglied der Galfa Group, Paris, Präsident des Vorstandes Freiwilliger Museumsverein, Basel, Präsident Leopard Club, Locarno, Stiftungsratspräsident der Valora Pensionskasse und der Valora Patronalen Finanzierungsstiftung, beide mit Sitz in Muttenz, Mitglied des Vorstandes und des Ausschusses der Handelskammer beider Basel.
- Bernhard Heusler: Präsident der Stiftung für kranke Kinder in Basel.
- Markus Fiechter: Verwaltungsratsmitglied bei Minibar AG und W. Schmid AG, Stiftungsrat der Eidgenössischen Stiftung zur Förderung schweizerischer Volkswirtschaft durch wissenschaftliche Forschung, Zürich.
- Franz Julen: Vizepräsident des Aufsichtsrates der Union der Verbundgruppen Independent Retail Europe, Brüssel.

3.2.2 TÄTIGKEITEN IN FÜHRUNGSGREMIEN

- Bernhard Heusler: Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der FC Basel 1893 AG, Basel und bis zum 31. Juli 2014 Partner der Anwaltskanzlei Wenger Plattner, Basel.
- Franz Julen: CEO INTERSPORT International Corporation, Bern

3.3 STATUTARISCHE REGELN IN BEZUG AUF DIE ANZAHL ZULÄSSIGER TÄTIGKEITEN

Wie von Art 12. Abs. 1 Ziff. 1 VegüV verlangt, sehen die Statuten der Valora Holding AG vor, dass Mitglieder des Verwaltungsrates ausserhalb des Konzerns insgesamt maximal zehn Mandate in obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten, die verpflichtet sind, sich ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register eintragen zu lassen, gleichzeitig wahrnehmen können. Davon dürfen nicht mehr als vier Mandate in börsenkotierten Rechtseinheiten ausgeübt werden.

3.4 WAHL UND AMTSZEIT

Der Verwaltungsrat besteht aus mindestens drei Mitgliedern. Der Präsident sowie die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates werden von der Generalversammlung einzeln für eine Amtsdauer von einem Jahr bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. Wiederwahl ist zulässig.

Der Verwaltungsrat konstituiert sich unter Vorbehalt der gesetzlichen und statutarischen Bestimmungen selbst. Er wählt aus seinem Kreis einen Vizepräsidenten und bestimmt einen Sekretär, der nicht dem Verwaltungsrat angehören muss. Ist das Amt des Präsidenten vakant, so ernennt der Verwaltungsrat eines seiner Mitglieder für die verbleibende Amtsdauer zum Präsidenten ad interim. Die Erstwahl war für alle Mitglieder im Jahr 2008 mit Ausnahme von Franz Julen (2007), Ernst Peter Ditsch (2013) und Cornelia Ritz Bossicard (2014).

3.5 INTERNE ORGANISATION UND AUSSCHÜSSE

Der Verwaltungsrat nimmt die ihm von Gesetzes wegen zugewiesenen Aufgaben wahr (OR 716a). Ihm obliegen die oberste Leitung der Gesellschaft und die Überwachung der Geschäftsführung. Er vertritt die Gesellschaft nach aussen und besorgt alle Angelegenheiten, die nicht nach Gesetz, Statuten oder Organisationsreglement einem anderen Organ der Gesellschaft übertragen sind. Der Verwaltungsrat kann Befugnisse und die Geschäftsführung oder einzelne Teile derselben an eine oder mehrere Personen, Mitglieder des Verwaltungsrats oder Dritte, die nicht Aktionäre

sein müssen, übertragen, soweit sie nicht durch zwingende gesetzliche oder statutarische Bestimmungen ihm zugeordnet sind. Er erlässt ein Organisations-Reglement und ordnet die entsprechenden Vertragsverhältnisse.

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

Über die Sitzungen des Verwaltungsrats wird ein Protokoll geführt.

Die Ausschüsse sind wie folgt zusammengesetzt:

- Audit Committee: Cornelia Ritz Bossicard (Vorsitzende), Rolando Benedick, Bernhard Heusler.
- Nomination and Compensation Committee: Franz Julen (Vorsitzender), Markus Fiechter, Ernst Peter Ditsch.

Der Verwaltungsrat tagte 2014 8 Mal, führte 5 Telefonkonferenzen durch und fasste einen Zirkulationsbeschluss. Abgesehen von einer halbtägigen Sitzung dauerten die Sitzungen jeweils einen ganzen Tag. Das Audit Committee trat für 3 halbtägige Sitzungen zusammen, während das Nomination and Compensation Committee für 6 halbtägige Sitzungen zusammentraf und eine Telefonkonferenz durchführte. Der Verwaltungsrat und die Ausschüsse können weitere Personen, insbesondere Mitglieder des Managements oder die Vertreter der internen und externen Revision, zu den Sitzungen beiziehen. Der CEO und der CFO nahmen an sämtlichen Sitzungen des Verwaltungsrats und dessen Ausschüssen teil. Die Divisionsleiter präsentierten jeweils die Ergebnisse ihres Verantwortungsbereichs. Interne und externe Revision nahmen an allen Sitzungen des Audit Committees teil.

3.5.1 AUFGABEN AUDIT COMMITTEE

- a) Beurteilung der Ausgestaltung des Rechnungswesens (einschliesslich der Grundsätze über die Rechnungslegung), der finanziellen Berichterstattung und anderer Finanzinformationen zuhanden des Verwaltungsrats.
- b) Beurteilung der finanziellen Berichterstattung für den Jahres- und Halbjahresabschluss und Antragstellung an den Verwaltungsrat.
- c) Beurteilung anderer Finanzinformationen, die publiziert oder an Dritte abgegeben werden.
- d) Überwachung und Besprechung möglicher finanzieller Risiken.
- e) Beurteilung der Riskmanagement-Grundsätze und -Aktivitäten im Bereich der Finanzrisiken.
- f) Festlegung und Änderung von Strategie und Konzept sowie Beurteilung der Funktionsfähigkeit des IKS (internen Kontrollsystem)-Prozesses im Unternehmen.
- g) Beurteilung und Festlegung des Prüfungsplans, der Beratungsaktivitäten und des Budgets, der internen Revision.
- h) Beurteilung der Leistung und Unabhängigkeit der internen Revision.
- i) Ernennung und Abberufung der internen Revision.
- j) Beurteilung des Prüfungsplans, der Honorare, der Leistungen und der Unabhängigkeit der externen Revision und Vorschlag zur Ernennung der externen Revision (für die Valora Holding AG und für den Konzernabschluss) zu Handen des Verwaltungsrates.
- k) Beurteilung von Prüfungsergebnissen aufgrund der Berichterstattungen der internen und externen Revision und Überprüfung der Umsetzung von Massnahmen aus Prüfberichten.
- l) Beurteilung der Zusammenarbeit der internen und externen Revision.
- m) Anordnung von Zusatz- und Nachrevisionen bezüglich Einzelfragen oder Spezialproblemen.
- n) Beurteilung der Finanzierungs- und Treasurypolitik.
- o) Beurteilung des jährlichen Berichtes der Rechtsabteilung über wichtige, drohende, pendente und erledigte Rechtsfälle mit erheblichen finanziellen Auswirkungen, zudem Beurteilung der Einhaltung von Normen durch den Konzern.

- p) Beurteilung der Steuerplanung, des Tax-Managements sowie der Steuerrevisionen und deren Folgen.
- q) Beurteilung der Entwicklung im Bereich der Corporate Governance und Formulierung von Empfehlungen zu Handen des Verwaltungsrats.
- r) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrats auszuführende Aufgaben und Projekte.

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

3.5.2 AUFGABEN NOMINATION AND COMPENSATION COMMITTEE

Das Nomination and Compensation Committee nimmt im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben die nachfolgenden Aufgaben in erster Linie zur Vorbereitung des Entscheidungsprozesses und der Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat wahr:

- (a) Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Festsetzung und Überprüfung der Vergütungsstrategie und -richtlinien.
- (b) Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Festsetzung und Überprüfung der qualitativen und quantitativen Kriterien für die Vergütung.
- (c) Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend die Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung.
- (d) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des Verwaltungsrats für die Vergütung des Verwaltungsrats-Präsidenten und der übrigen Verwaltungsrats-Mitglieder.
- (e) Vorschläge zuhanden des Verwaltungsrats der Vergütungen sowie der übrigen Anstellungsbedingungen (Arbeitsverträge) des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung.
- (f) Beurteilung und Entscheidung über den Zielerreichungsgrad hinsichtlich der vom Verwaltungsrat festgelegten qualitativen und quantitativen Performancekriterien für die Bemessung der (kurzfristigen und langfristigen) variablen Vergütung der Konzernleitung.
- (g) Prüfung und Antragsstellung zuhanden des Verwaltungsrats der vom CEO vorgeschlagenen generellen, jährlichen Gehaltserhöhungen.
- (h) Prüfung und Antragstellung zuhanden des Verwaltungsrats von Kader- und Mitarbeiteraktien- sowie Optionsprogrammen/Erfolgsbeteiligungsprogrammen des Verwaltungsrats, der Gruppenleitung, des Kadern und der Mitarbeiter.
- (i) Überprüfung der Einhaltung der Grundsätze für die Vergütung gemäss Gesetz, Statuten und Reglement sowie der Beschlüsse der Generalversammlung betreffend die Vergütung.
- (j) Stellungnahme zum Vergütungsbericht und Antragstellung zum Vergütungsbericht zuhanden des Verwaltungsrats
- (k) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden Verwaltungsrats für die Nomination neuer Verwaltungsrats-Mitglieder
- (l) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden Verwaltungsrats für die Ernennung/Abberufung des CEO sowie aller weiteren mit der Geschäftsleitung betrauten Personen (CFO, Konzernleitungsmitglieder)
- (m) Kenntnisnahme und Überwachung der Nachwuchsplanung für die erste und zweite Führungsebene
- (n) Besprechung der Leistungsbeurteilung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung
- (o) Überwachung der Durchführung von Verwaltungsrats-Beschlüssen im Zuständigkeitsbereich des Nomination and Compensation Committee.
- (p) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrates auszuführende Aufgaben und Projekte.

Das Nomination and Compensation Committee nimmt bei den Kompensationsrichtlinien und finanziellen Vergütungen des Verwaltungsrates eine vorbereitende Funktion wahr.

3.6 KOMPETENZREGELUNG

Der Verwaltungsrat tagt so oft, wie es die Geschäfte der Gesellschaft erfordern, mindestens jedoch viermal jährlich. Er wird durch seinen Präsidenten oder bei dessen Verhinderung durch seinen Vizepräsidenten oder ein anderes Verwaltungsratsmitglied einberufen. Auf schriftliches Verlangen eines Mitglieds hat der Präsident den Verwaltungsrat innert 30 Tagen zu einer Sitzung einzuberufen. Zur Beschlussfähigkeit des Verwaltungsrats ist die Anwesenheit der Mehrheit der Mitglieder erforderlich. Kein Präsenzquorum ist erforderlich für die Beschlussfassung des Verwaltungsrats über einen Kapitalerhöhungsbericht und einen Nachliberierungsbericht sowie für diejenigen Beschlüsse, die der öffentlichen Beurkundung bedürfen. Der Verwaltungsrat fasst seine Beschlüsse und vollzieht seine Wahlen mit der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Bei Stimmgleichheit hat der Vorsitzende den Stichentscheid. Abstimmungen und Wahlen erfolgen in der Regel offen, sofern nicht ein Mitglied die geheime Abstimmung oder Wahl verlangt hat. Beschlüsse des Verwaltungsrats können auch im Rahmen von Video- und Telefonkonferenzen oder schriftlich auf dem Zirkulationsweg zu einem gestellten Antrag mit der Mehrheit seiner Mitglieder gültig gefasst werden, sofern alle Mitglieder des Verwaltungsrats Gelegenheit hatten, ihre Stimme abzugeben und kein Mitglied die Beratung in einer Sitzung verlangt hat. Die Beschlüsse sind in einem Protokoll festzuhalten, das vom Vorsitzenden und vom Sekretär zu unterzeichnen ist. Jedem Mitglied des Verwaltungsrats steht das Auskunfts- und Einsichtsrecht im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zu.

Dem Verwaltungsrat obliegt die Oberleitung des Konzerns, d.h. insbesondere die Gestaltung der Unternehmenstätigkeit in ihren wesentlichen Grundzügen, Aufrechterhaltung des Gleichgewichts von unternehmerischen Zielen und finanziellen Mitteln sowie Erteilung der nötigen Weisungen. Ferner genehmigt der Verwaltungsrat die Unternehmensstrategie, legt die Organisationsstruktur fest, bestimmt Strategie und Konzept für ein internes Kontrollsystem sowie für ein Risk-Assessment und -Management und trägt die oberste Personalverantwortung. In die Kompetenz des Verwaltungsrats fällt des Weiteren die Festlegung der Grundzüge der Personal- und Salärpolitik, die Ernennung, Abberufung und Oberaufsicht der mit der Geschäftsführung der Gesellschaft, des Konzerns und der einzelnen Divisionen betrauten Personen – insbesondere des CEO, CFO und der Divisionsleiter – inklusive deren Vertretungsbefugnisse und Zeichnungsberechtigungen. Er legt die Richtlinien der Finanz- und Investitionspolitik fest, genehmigt die mittelfristige Planung, die Jahresbudgets und die Investitionspläne.

Der Verwaltungsrat delegiert die gesamte Führung der laufenden Geschäfte und die Vertretung der Gesellschaft an die Konzernleitung unter der Führung des CEO, sofern Gesetz, Statuten oder das Organisationsreglement dies nicht anders vorsehen. Die Konzernleitung entscheidet über die ihr zugewiesenen Geschäfte in eigener Kompetenz. Geschäfte, die ausserhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit liegen oder die Schwellenwerte gemäss der Geschäfts- und Zuständigkeitsordnung (GZO) überschreiten, bedürfen der Zustimmung des Verwaltungsrats.

Es sind dies im Wesentlichen:

- Aufnahme neuer und Einstellung bestehender Geschäftstätigkeiten.
- Abschluss wesentlicher Verträge, deren Inhalt ausserhalb der normalen Tätigkeit der Valora Gruppe liegt sowie Beraterverträge, deren Kosten CHF 2 Mio. (gesamthaft oder pro Jahr) überschreiten.
- Aufnahme von öffentlichen Anleihen oder von langfristigen Darlehen über CHF 30 Mio.
- Gewährung von Darlehen an Dritte von mehr als CHF 10 Mio.
- Vornahme von im Investitionsplan enthaltenen Investitionen von mehr als CHF 5 Mio. bzw. nicht budgetierten Investitionen von mehr als CHF 2 Mio.
- Eingehen von Bürgschaften und Garantien von mehr als CHF 10 Mio.
- Erwerb und Veräusserung von Beteiligungen.
- Käufe und Verkäufe von Liegenschaften über CHF 5 Mio.
- Anhebung und Beendigung von Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich Genehmigung von gerichtlichen oder aussergerichtlichen Vergleichen mit einem Streitwert von mehr als CHF 2 Mio.

3.7 INFORMATIONS- UND KONTROLLINSTRUMENTE DES VERWALTUNGSRATS

Der CEO hält den Präsidenten über den Gang der Geschäfte der Gesellschaft und des Konzerns auf dem Laufenden. Er orientiert den Verwaltungsrat an dessen Sitzungen über den Geschäftsgang der Gesellschaft, des Konzerns und der einzelnen Divisionen sowie über alle wesentlichen Geschäftsvorfälle. Ausserordentliche Vorkommnisse von erheblicher Tragweite bringt er dem Verwaltungsrat unverzüglich zur Kenntnis.

Überdies erhält der Verwaltungsrat im Rahmen des Management Informations-Systems folgende regelmässigen Informationen: Monatliche Umsatzzahlen und monatliches Reporting zu den Divisionen und der Gruppe auf der Basis des vom Verwaltungsrat genehmigten Budgets im Vergleich zum aktuellen Geschäftsverlauf und dem Vorjahr, Informationen zu wesentlichen Geschäftsvorfällen, Informationen über die Aktionärsstruktur und den Stand der Erledigung der von der Generalversammlung oder vom Verwaltungsrat gefassten Beschlüsse.

Der Verwaltungsratspräsident erhält Kopien der Sitzungsprotokolle der Konzernleitung. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann vom Management Auskunft über den Geschäftsgang verlangen, mit der Ermächtigung des Präsidenten auch über einzelne Geschäfte. Jedes Mitglied kann zudem verlangen, dass ihm Bücher und Akten vorgelegt werden.

3.7.1 RISIKOMANAGEMENT

Mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung wird jährlich ein Risk Assessment durchgeführt. Das Ziel ist es, die Transparenz bezüglich der Top-Risiken der Valora zu erhöhen und die Qualität des Risikodialogs zu verbessern sowie pragmatische Massnahmen zur Adressierung von Top-Risiken der Valora zu definieren. Die Resultate werden in einer Sitzung mit dem Verwaltungsrat besprochen und der entsprechende Massnahmenplan verabschiedet.

Das Risk-Assessment wird durch die interne Revision initiiert und in Zusammenarbeit mit der Konzernleitung und dem Präsidenten des Verwaltungsrats erstellt. Der Prozess läuft in drei Stufen ab. In einem ersten Schritt werden der Risikokatalog und die methodischen Rahmenbedingungen definiert und finden individuelle, strukturierte Einzelinterviews mit den Mitgliedern der Konzernleitung statt. Zudem werden rund 10 Schlüsselpersonen der Valora durch die interne Revision zu deren Risikoeinschätzung befragt. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse aus den Interviews mit der Konzernleitung abgeglichen, die Top-Risiken bestimmt sowie dazugehörige Massnahmen definiert, welche jeweils einem verantwortlichen Konzernleitungsmitglied zugewiesen werden. Ebenfalls wird der Status der im Vorjahr definierten Massnahmen aufgezeigt. Abschliessend werden die Erkenntnisse und Konsequenzen für jedes Top-Risiko sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen in einem Bericht (Risk Report) zusammengefasst und vom Verwaltungsrat verabschiedet.

3.7.2 INTERNE REVISION

Die interne Revision unterstützt den Verwaltungsrat, das Audit Committee und die Konzernleitung in der Wahrnehmung der Aufsichts- und Kontrollpflichten. Die Tätigkeit der internen Revision erstreckt sich auf den gesamten Konzern mit all seinen Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Die interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwert zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Valora Gruppe bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität und Effizienz des Risikomanagements, der Kontrollen sowie der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.

Die interne Revision ist unabhängig und übernimmt weder Managementfunktionen noch trifft sie Managemententscheidungen. Fachlich ist die interne Revision dem Audit Committee unterstellt. Administrativ rapportiert die interne Revision an den Chief Financial Officer der Valora Gruppe.

Die interne Revision entwickelt jährlich eine risikobasierte Jahresplanung zuhanden des Audit Committee, welche als Grundlage für die Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte dient. Die jährliche Revisionsplanung wird mit der externen Revisionsstelle abgestimmt. Die Revisionsplanung wird vom Audit Committee verabschiedet und der Konzernleitung zur Kenntnis gebracht. Darüber hinaus kann der Verwaltungsratspräsident, das Audit Committee oder dessen Vorsitzende der internen Revision Spezialaufträge erteilen. Die interne Revision berichtet dem Audit Committee über die Planung der Prüfungstätigkeit und erstellt einen jährlichen Tätigkeitsbericht.

Nach jeder abgeschlossenen Prüfung und Auftrag erstellt die interne Revision einen schriftlichen Bericht. Dieser enthält neben den Feststellungen und Empfehlungen der internen Revision die Stellungnahme des Managements, welche die geplanten Massnahmen und die zeitliche Dauer für den Abschluss dieser Massnahme festhält. Die Umsetzung der Massnahme wird zeitnah durch die interne Revision nachgeprüft. Der Verwaltungsratspräsident, die Mitglieder des Audit Committee, der CEO und CFO sowie die externe Revisionsstelle erhalten je eine Kopie der Berichte. Die interne Revision führte im Berichtsjahr 8 Revisionen durch.

4 KONZERNLEITUNG

4.1 MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG

Der CEO ist für die Leitung des Konzerns verantwortlich. Er koordiniert die Tätigkeiten der verschiedenen Divisionen und ist Vorsitzender der Konzernleitung sowie Vorgesetzter der Konzernleitungsmitglieder. Die Leiter der Divisionen führen ihre Division mit dem Ziel einer profitablen und dauerhaften Entwicklung. Sie legen die für ihre Division notwendigen Führungsinstrumente in Ergänzung zu den gruppenweit erlassenen Richtlinien fest.



Michael Mueller, 1972, Schweiz, lic. iur. HSG an den Universitäten St. Gallen und Lausanne.
Bisherige Tätigkeiten: CFO der Valora Holding AG, Geschäftsführer der Rubus Capital Management Ltd., CEO, Delegierter und Mitglied des Verwaltungsrates der Jelmoli Holding AG, CEO der GVO Asset Management Ltd., Merger & Acquisitions Berater im Investment Banking bei Goldman Sachs, Berater bei Bain & Company im Bereich strategischer Transformations- und Restrukturierungsprogramme.
Seit 1. März 2014 CEO Valora.



Tobias Knechtle, 1972, Schweiz, Studium der Wirtschaftswissenschaften (lic. rer. pol.) an der Universität Bern.
Bisherige Tätigkeiten: Senior Vice President Finance bei der Kudelski Gruppe, Principal und Geschäftsführer bei Cinven Private Equity, Berater in verschiedenen Funktionen bei The Boston Consulting Group, Corporate Internal Auditor bei der Nestlé Gruppe.
Seit 1. März 2014 CFO Valora.



Andreas Berger, 1966, Deutschland, dipl. Wirtschaftswissenschaftler Universität St. Gallen.
Bisherige Tätigkeiten: Geschäftsführer der ALDI GmbH & Co. KG Weimar, Assistent des Verwaltungsrates und Inhabers ALDI Nord, Betriebswirtschaftlicher Händlerberater BMW AG München.
Seit 17. Januar 2011 Leiter der Division Valora Retail.



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



Thomas Eisele, 1974, Schweiz, lic. rer. pol., Universität Basel.
Bisherige Tätigkeiten: Leiter Unternehmensentwicklung/M&A Valora Gruppe, Assistant Executive Chairman Valora Holding AG, Assistant Executive Chairman Manor Group, CFO/COO itheca Group, Unternehmensberater MCS.
Seit 1. April 2014 Leiter der Division Ditsch/Brezelkönig.

Änderungen in der Konzernleitung. Der Verwaltungsrat hat Michael Mueller per 1. März 2014 zum neuen CEO ernannt. Er folgt Rolando Benedick, der seither wieder ausschliesslich als Präsident des Verwaltungsrates amtiert. In der Folge hat der Verwaltungsrat Tobias Knechtle zum neuen CFO der Valora Gruppe ernannt. Amtsantritt war der 1. März 2014. Der Verwaltungsrat ernannte zudem Thomas Eisele mit Wirkung ab 1. April 2014 zum neuen Mitglied der Konzernleitung. Nach erfolgreichem Verkauf der Division Valora Services hat Alexander Theobald die Valora Gruppe per 31. August 2014 verlassen.

4.2 WEITERE WESENTLICHE TÄTIGKEITEN UND INTERESSENBINDUNGEN

Die Mitglieder der Konzernleitung haben zurzeit keine weiteren Tätigkeiten in Führungs- und Aufsichtsgremien kotierter schweizerischer und ausländischer Gesellschaften inne. Sie bekleiden mit nachstehenden Ausnahmen auch keine dauerhaften Leitungs- und Beraterfunktionen in Gesellschaften ausserhalb der Gruppe und üben weder amtliche Funktionen noch politische Ämter aus.

Tobias Knechtle ist Stiftungsratsmitglied und Mitglied der Anlagekommission der Valora Pensionskasse und der Valora Patronalen Finanzierungsstiftung, beide mit Sitz in Muttenz.

4.3 STATUTARISCHE REGELN IN BEZUG AUF ZULÄSSIGE TÄTIGKEITEN

Die von Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 VegüV verlangte statutarische Beschränkung der für die Konzernleitung zulässigen Anzahl Tätigkeiten sieht vor, dass sie ausserhalb des Konzerns insgesamt maximal vier Mandate in obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten, die verpflichtet sind, sich ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register eintragen zu lassen, gleichzeitig wahrnehmen können. Davon darf nicht mehr als ein Mandat in einer börsenkotierten Rechtseinheit ausgeübt werden. Mandate innerhalb desselben Konzerns sowie Mandate, welche diesem Konzern nahe stehend sind (wie Vorsorgeeinrichtungen, Joint Ventures und wesentliche Beteiligungen) werden als ein Mandat gezählt. Die Genehmigung durch den Verwaltungsrat bleibt vorbehalten.

4.4 MANAGEMENTVERTRÄGE

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

5 VERGÜTUNGEN, BETEILIGUNGEN UND DARLEHEN

Sämtliche Angaben zu Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen (Inhalt und Festsetzungsverfahren der Vergütungen und der Beteiligungsprogramme, generelle Elemente der Vergütungsleistungen und deren Gewichtung für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung) sind im separaten Vergütungsbericht auf den Seiten 59 bis 73 sowie im Finanzbericht in den Erläuterungen 36 «Transaktionen und Bestände mit nahe stehenden Personen und Gesellschaften» zur konsolidierten Jahresrechnung der Valora Gruppe (Seite 145 und 146) bzw. in Anmerkung 5 zur Jahresrechnung der Valora Holding AG «Beteiligungen der Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder» (Seiten 157 und 158) aufgeführt.

6 MITWIRKUNGSRECHTE DER AKTIONÄRE

6.1 STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND VERTRETUNG

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

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

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

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

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

6.2 STATUTARISCHE QUOREN

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

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

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

6.3 EINBERUFUNG DER GENERALVERSAMMLUNG

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

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

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

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

6.4 TRAKTANDIERUNG

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

6.5 EINTRAGUNG INS AKTIENBUCH

Damit die Aktionäre an der Generalversammlung 2015 teilnehmen können, muss ihr Eintragungsgesuch spätestens am 13. April 2015 (bis 16.00 Uhr) bei der Gesellschaft eintreffen.

7 ABWEHRMASSNAHMEN UND KONTROLLWECHSEL

7.1 ANGEBOTSPFLICHT

Die Gesellschaft verfügt über keine «opting out» bzw. «opting up»-Klauseln in ihren Statuten.

7.2 KONTROLLWECHSELKLAUSELN

Es bestehen keine Kontrollwechselklauseln zu Gunsten der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung oder anderer Management-Mitglieder.

8 REVISIONSSTELLE

Die Konzernrechnung sowie die Jahresrechnung der Valora Holding AG und der Tochtergesellschaften werden von Ernst & Young AG geprüft. Die Generalversammlung wählt für die Dauer von einem Jahr eine natürliche oder juristische Person, die die gesetzlichen Erfordernisse erfüllen muss, als Revisionsstelle mit den im Gesetz festgehaltenen Rechten und Pflichten.

8.1 DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER

Die Ernst & Young AG hat das Revisionsmandat an der Generalversammlung 2009 erstmals übernommen und wurde an den Generalversammlungen von 2010 bis 2014 jeweils für ein Jahr wiedergewählt. Der leitende Revisor, Martin Gröli, hat das Mandat 2009 angetreten. Die Rotationsregel der Revisionsstelle sieht vor, dass der leitende Revisor das Mandat maximal sieben Jahre ausüben kann.

8.2 REVISIONSHONORAR

Die Revisionsstelle Ernst & Young AG stellte der Valora Gruppe im Geschäftsjahr 2014 CHF 1.3 Mio. (Vorjahr CHF 1.3 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen und der Konzernrechnung der Valora Holding AG und der Valora Konzerngesellschaften in Rechnung.

8.3 ZUSÄTZLICHE HONORARE

Weiter stellte die Revisionsstelle Ernst & Young AG der Valora Gruppe für andere Dienstleistungen im Bereich Steuerberatung und Financial Due Diligence den Betrag von CHF 0.1 Mio. (Vorjahr CHF 0.3 Mio.) in Rechnung.

8.4 INFORMATIONSTRUMENTE DER EXTERNEN UND INTERNEN REVISION

Das Audit Committee des Verwaltungsrats definiert den Prüfungsauftrag der Revisionsstelle und stellt die Kontrolle sicher.

Die interne Revision wurde im Berichtsjahr durch eine externe Prüfungsgesellschaft wahrgenommen. Sowohl die externe als auch die interne Revisionsstelle nahmen an sämtlichen Sitzungen des Audit Committees teil. An den Sitzungen des Audit Committees während des abgeschlossenen Geschäftsjahres an welchen der Halbjahres- und Jahresabschluss beurteilt wurden, nahmen jeweils sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats teil. Bei der Beurteilung des externen Revisionsorgans spielen verschiedene Kriterien eine wichtige Rolle: Termineinhaltung, Qualität der Berichterstattung, Bereitstellung von Zusatzinformationen, Verfügbarkeit der Ansprechpersonen sowie die Kosteneffizienz. Die externe Revisionsstelle erstellt für das Audit Committee den Bericht zum Jahresabschluss für das vergangene Jahr und den Prüfungsplan für das aktuelle Geschäftsjahr. Die interne Revision erstellt für das Audit Committee den Prüfungsplan für das laufende Jahr und rapportiert über jede durchgeführte Prüfung mit einem separaten Bericht.

9 INFORMATIONSPOLITIK

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

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

Die Valora Holding AG ist der Gleichbehandlung aller Interessengruppen verpflichtet. Der Konzern verhindert die selektive Weitergabe von Informationen durch Beachtung der Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität und zu Sperrfristen vor Halbjahres- und Jahresabschlüssen. Sperrfristen beginnen an einem im Vorfeld festgelegten Datum vor der offiziellen Bekanntgabe der Finanzergebnisse und enden im Anschluss an die Veröffentlichung. Während der Dauer der Sperrfristen finden keine Treffen mit Analysten und Investoren statt.

Die Gesellschaft führt jährlich im Frühjahr eine Bilanzpressekonferenz für Medien und Finanzanalysten durch. Alle Aktionäre erhalten mit der Einladung zur Generalversammlung eine Zusammenstellung der wichtigsten Zahlen des Jahresberichtes.

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

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

Permanente Informationsquellen:

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

Media Relations: *Stefania Misteli*

Investor Relations: *Mladen Tomic*

Vergütungs- bericht

VERGÜTUNGSPOLITIK

1 EINLEITUNG

Der Vergütungsbericht der Valora Holding AG wurde im Einklang mit den Offenlegungspunkten der Verordnung gegen übermässige Vergütung (VegüV) und den SIX Richtlinien betreffend Corporate Governance (RLCG) verfasst. Änderungen, welche an der Generalversammlung 2014 festgelegt wurden, sind erfolgreich umgesetzt worden und werden im nachstehenden Bericht näher erläutert.

Für das Berichtsjahr wird gemäss den Vorgaben der zum 7. Mai 2014 geänderten Statuten der Vergütungsbericht mittels einer Konsultativabstimmung durch die Generalversammlung genehmigt. Der Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2013 wurde in der Generalversammlung vom 7. Mai 2014 genehmigt. Ab 2015 genehmigt die Generalversammlung mit bindender Wirkung jährlich anlässlich der ordentlichen Generalversammlung den Maximalbetrag der fixen Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates für die Dauer bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung und einen Maximalbetrag, welcher sowohl die fixen als auch die variablen Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr umfasst.

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

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

2 COMPENSATION GOVERNANCE

Das Nomination and Compensation Committee (nachfolgend «NCC») ist ein ständiger Ausschuss des Verwaltungsrates (nachfolgend «VR») der Valora Holding AG. Es behandelt die Geschäfte in den Bereichen finanzielle Entschädigungen der Mitglieder des Verwaltungsrates, des CEO und der Konzernleitung sowie der Personalplanung auf Stufe Verwaltungsrat und Konzernleitung, die ihm durch das Gesetz, die Statuten sowie das geltende Reglement zugewiesen werden. Das NCC setzt sich aus mindestens drei Mitgliedern des Verwaltungsrates zusammen, welche bei der Gesellschaft nicht geschäftsführend sind und materiell soweit unbefangen sind, dass die für die Ausübung ihrer Funktion notwendige Unabhängigkeit nicht beeinträchtigt ist. Die Wahl der Mitglieder des NCC erfolgt durch die Generalversammlung für die Dauer eines Jahres bis zum Ablauf der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl der Mitglieder durch die Generalversammlung ist möglich. Der Verwaltungsrat bestimmt unter den Mitgliedern des NCC dessen Vorsitzenden. Im Berichtsjahr gehörten Franz Julen (Vorsitzender), Markus Fiechter und Ernst Peter Ditsch dem NCC an.

Das NCC nimmt im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben die nachfolgenden Aufgaben in erster Linie zur Vorbereitung des Entscheidungsprozesses und der Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat wahr:

- a) Unterstützung des VR bei der Festsetzung und Überprüfung der Vergütungsstrategie und -richtlinien
- b) Unterstützung des VR bei der Festsetzung und Überprüfung der qualitativen und quantitativen Kriterien für die Vergütung
- c) Unterstützung des VR bei der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend die Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung
- d) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des VR für die Vergütung des VR-Präsidenten und der übrigen VR-Mitglieder
- e) Vorschläge zuhanden des VR der Vergütungen sowie der übrigen Anstellungsbedingungen (Arbeitsverträge) des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung
- f) Beurteilung und Entscheid über den Zielerreichungsgrad hinsichtlich der vom Verwaltungsrat festgelegten qualitativen und quantitativen Performancekriterien für die Bemessung der (kurzfristigen und langfristigen) variablen Vergütung der Konzernleitung
- g) Prüfung und Antragsstellung zuhanden des VR der vom CEO vorgeschlagenen generellen, jährlichen Gehaltserhöhungen

- h) Prüfung und Antragstellung zuhanden des VR von Kader- und Mitarbeiter-Aktien sowie Optionsprogrammen/Erfolgsbeteiligungsprogrammen des VR, der Konzernleitung, des Kaders und der Mitarbeiter
- i) Überprüfung der Einhaltung der Grundsätze für die Vergütung gemäss Gesetz, Statuten und Reglement sowie der Beschlüsse der Generalversammlung betreffend der Vergütung
- j) Stellungnahme zum Vergütungsbericht und Antragstellung zum Vergütungsbericht zuhanden des VR
- k) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des VR für die Nomination neuer VR-Mitglieder
- l) Erarbeitung und Antragsstellung zuhanden des VR für die Ernennung/Abberufung des CEO sowie aller weiteren mit der Geschäftsleitung betrauten Personen (CFO, Konzernleitungsmitglieder)
- m) Kenntnisnahme und Überwachung der Nachwuchsplanung für die erste und zweite Führungsebene
- n) Besprechung der Leistungsbeurteilung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung
- o) Überwachung der Durchführung von VR-Beschlüssen im Zuständigkeitsbereich des NCC
- p) Sonstige im Auftrag des Verwaltungsrates auszuführende Aufgaben und Projekte

Das NCC nimmt bei den Kompensationsrichtlinien und finanziellen Vergütungen des Verwaltungsrates eine vorbereitende Funktion wahr.

Das NCC tagt, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch dreimal jährlich. Die Einberufung erfolgt durch den Vorsitzenden des NCC oder auf Antrag eines Mitglieds des NCC oder in besonderen Fällen durch einen VR-Beschluss. Im Berichtsjahr traf das NCC zu sechs Sitzungen zusammen und führte eine Telefonkonferenz durch. An den Sitzungen des NCC nehmen in der Regel mit beratender Stimme und ohne Stimmrecht der CEO und CFO des Konzerns teil, sowie der Sekretär des Verwaltungsrats, der auch das Protokoll führt. Nicht anwesend ist der CEO und CFO, wenn ihre eigene Leistung beurteilt und die Vergütung diskutiert wird. Während den Sitzungen enthält sich auch dasjenige Verwaltungsratsmitglied der Stimme, über dessen Kompensation entschieden wird.

Über die Sitzungen wird ein Protokoll geführt. Der Vorsitzende des NCC erstattet anlässlich der Sitzungen des Verwaltungsrats Bericht über die Tätigkeit des NCC und gibt die Meinung und Empfehlung des NCC zu den zu entscheidenden Sachgeschäften ab. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats erhält die Sitzungsprotokolle des NCC.

Die Gesamtvergütung jedes einzelnen Mitglieds des Verwaltungsrats und der Konzernleitung wird durch den Gesamtverwaltungsratsrat der Valora Holding AG jährlich festgesetzt.

3 VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

Valora entrichtet leistungsgerechte Gesamtvergütungen. Das Vergütungssystem ist so ausgestaltet, dass die Interessen des Managements mit den Interessen des Konzerns und der Aktionäre übereinstimmen.

Die Höhe der vom Verwaltungsrat festgelegten fixen Vergütung für Konzernleitungsmitglieder orientiert sich am Marktwert der Position, an der Verantwortung und am effektiven Tätigkeitsumfang der Funktion. Das Vergütungssystem ist weder an externe Benchmarks geknüpft, noch orientiert es sich an einem einheitlichen Stellenbewertungsverfahren. Die Gesamtvergütungen der Konzernleitung der Valora basieren auf einem fixen Lohn, einem variablen Short Term Bonus sowie einem aktienbasierten Long Term Plan. Mitglieder der Konzernleitung sind wie die übrigen Mitarbeiter der Valora in der Valora Pensionskasse versichert.

Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten grundsätzlich ein fixes Honorar. Die Vorsitzenden der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) erhalten eine zusätzliche Vergütung. Für die Mitglieder des Verwaltungsrates werden keine Zahlungen an die Pensionskasse entrichtet.

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

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

Details zu den konkreten Bezügen der Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder werden unter 9.2 und 7.4 offengelegt.

4 ARBEITSVERTRÄGE

Die Verwaltungsratsmandate und Arbeitsverträge der Konzernleitungsmitglieder sind im Einklang mit der VegÜV. Verträge mit den Mitgliedern des Verwaltungsrates, die den Vergütungen der betreffenden Mitglieder zugrunde liegen, und Arbeitsverträge mit den Mitgliedern der Konzernleitung können befristet oder unbefristet ausgestaltet sein. Die maximale Dauer der befristeten Verträge beträgt ein Jahr. Eine Erneuerung ist zulässig, jedoch für den VR gebunden an die Wiederwahl durch die Generalversammlung. Die Kündigungsfrist bei unbefristeten Verträgen beträgt maximal ein Jahr. Die Arbeitsverträge mit den Konzernleitungsmitgliedern sehen eine 12-monatige Kündigungsfrist und ein Konkurrenzverbot für die Dauer der Kündigungsfrist vor. Abgangsschädigungen werden nicht gezahlt. Die statutarischen Bestimmungen können im Artikel 19 eingesehen werden unter:

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

Thomas Eisele hat zwei Arbeitsverträge. Zum einen den Arbeitsvertrag mit der Valora Management AG für seine Funktion als Mitglied der Konzernleitung sowie als Geschäftsführer der Brezelkönig AG, Emmen. Ein zweiter Arbeitsvertrag besteht für die Funktion «operative Geschäftsführung der Brezelbäckerei Ditsch GmbH, Mainz» (BBD) und ist direkt zwischen BBD und Thomas Eisele abgeschlossen. Thomas Eisele bleibt vollumfänglich bei der Valora Pensionskasse BVG-versichert; als massgeblicher versicherter Lohn gelten die Bezüge aus dem Arbeitsvertrag mit BBD sowie aus dem Arbeitsvertrag mit Valora Management AG.

5 ÄNDERUNGEN IM BERICHTSJAHR

Der Verwaltungsrat hat entschieden, den aktuell bestehenden Long Term Plan (LTP) für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung nicht mehr weiter zu führen. Für den Verwaltungsrat wurde der LTP auf die Generalversammlung 2014 beendet und ein neues Vergütungsmodell eingeführt. Vom VR gehaltene Aktien wurden von Valora zurückgekauft.

Das neue Reglement zum Vergütungsmodell für den Verwaltungsrat sieht eine Aktienbeteiligung vor und trat am 8. Mai 2014 in Kraft. Nähere Details werden unter Kapitel 9 auf Seite 69 offengelegt.

Für die Konzernleitung wurde vom Verwaltungsrat beschlossen, den laufenden LTP zum 31. Oktober 2015 auslaufen zu lassen («Phasing out»). Soweit noch ausstehende Zuteilungen bestehen, werden diese für alle Teilnehmer frühzeitig zum 31. Oktober 2015 beendet.

Nähere Details zum auslaufenden LTP werden unter Ziffer 7.2 auf Seite 66 offengelegt.

6 GEPLANTE ÄNDERUNGEN FÜR 2015/2016

Es ist geplant, die gesamte Vergütungsstruktur der Konzernleitung im Jahr 2015 zu überprüfen und für 2016 ein neues Gesamtvergütungskonzept zu erarbeiten. Weitere Details zur neuen Vergütungsstruktur ab dem Jahr 2016 finden sich unter Kapitel 8 auf Seite 68.

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

7 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DER KONZERNLEITUNG IM BERICHTSJAHR

Die Vergütungen der Mitglieder der Konzernleitung im Berichtsjahr setzen sich zusammen aus einem Fixlohn, einem variablen Short Term Bonus und einem aktienbasierten Long Term Plan (LTP).

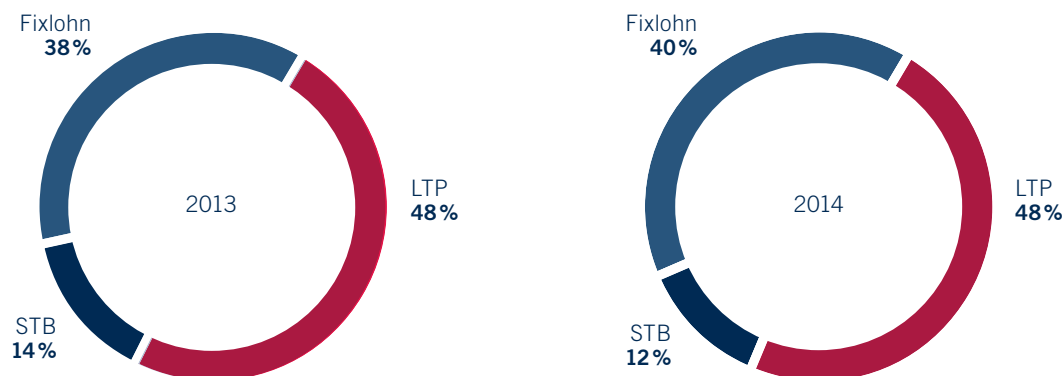
Die fixe Vergütung beinhaltet einen fixen Lohn, eine Autopauschale oder einen Geschäftswagen (auch zur Privatnutzung), sowie gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben und Vorsorgeleistungen. Die Höhe des fixen Lohnes bemisst sich nach dem Verantwortungsbereich des jeweiligen Konzernleitungsmitglieds. Konzernleitungsmitglieder nehmen mit den restlichen Mitarbeitern der Valora am Vorsorgeplan der Valora Pensionskasse (VPK) teil.

Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Bonus (STB). Gemäss Statuten beträgt die variable Vergütung zum Zeitpunkt der Zuteilung maximal 200% der fixen Grundvergütung und richtet sich grundsätzlich nach den vom Verwaltungsrat festgelegten Leistungskriterien. Der bestehende Long Term Plan (LTP) wird zum 31. Oktober 2015 auslaufen. Die statutarischen Regelungen zur variablen Vergütung in Artikel 25 können eingesehen werden unter:

http://www.valora.com/media/group/documents/de/documents/2014/20140507_statuten_valora_de.pdf

Valora Holding AG hatte folgende Vergütungsverteilung für die Gesamtkonzernleitung (inkl. CEO) im Berichtsjahr; dabei entspricht der variable Vergütungsanteil bei 100% Zielerreichung 37% des Fixlohns für den CEO und durchschnittlich 31% für die übrigen Konzernleitungsmitglieder:

VERGÜTUNGEN KONZERNLEITUNG



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

7.1 SHORT TERM BONUS (STB)

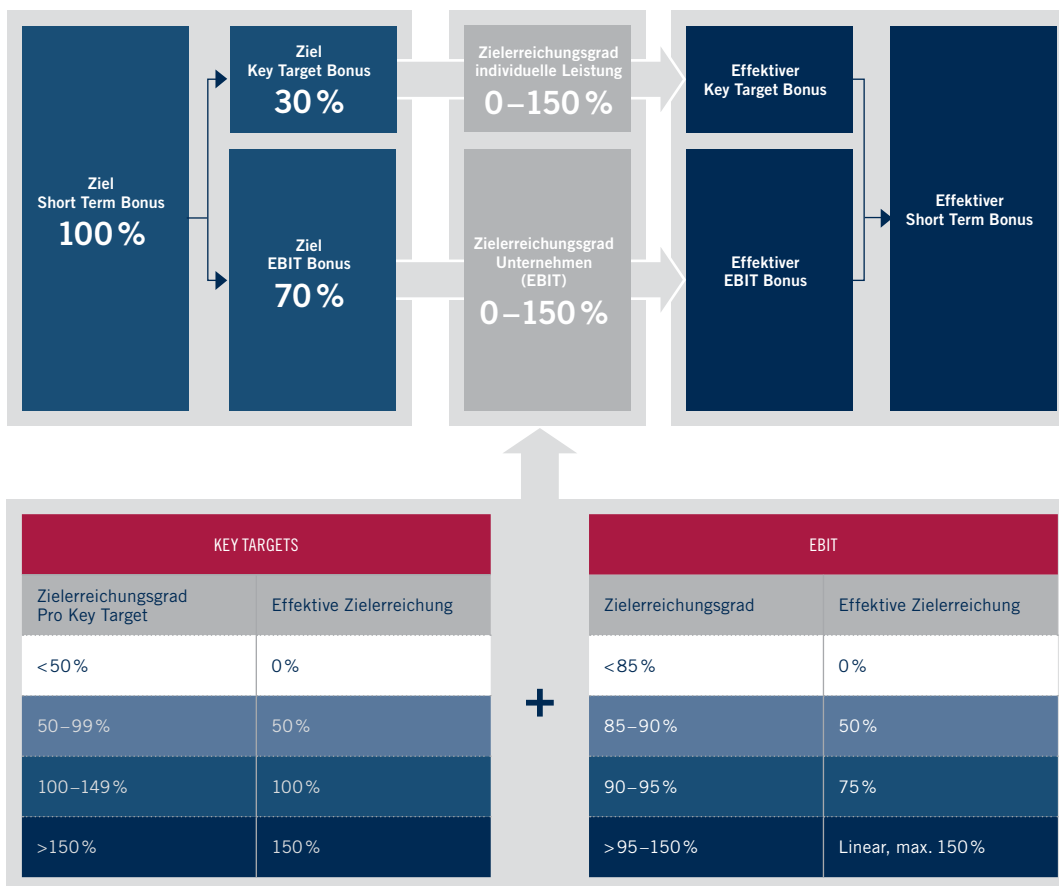
Mit dem Short Term Bonus (STB) schafft Valora eine Entlohnungskomponente für Konzernleitungsmitglieder, welche den kurzfristigen Unternehmenserfolg und die individuelle Zielerreichung berücksichtigt. Die Vergütung ist zu 70% vom Geschäftserfolg (EBIT – Earnings before Interest and Taxes) sowie zu 30% vom Erreichen persönlicher Zielsetzungen abhängig.

Für den Geschäftserfolg wird der EBIT herangezogen. Der Ziel EBIT wird jährlich im Budget festgelegt und monatlich reportet. Er errechnet sich nach folgender Formel: IST-EBIT dividiert durch BUDGET-EBIT. Der massgebende Budget EBIT wird durch den Verwaltungsrat genehmigt bzw. festgelegt. Der effektiv erzielte IST- und Zielerreichungsgrad EBIT des vollendeten Bonus-Bemessungsjahres wird durch Corporate Group Controlling berechnet und dem NCC zur Genehmigung vorgelegt. Der Zielerreichungsgrad des EBIT kann zwischen min. 0% und max. 150% liegen. Auf den CEO und CFO findet die Bemessungseinheit EBIT Valora Group Anwendung. Der Zielerreichungsgrad des EBIT wird für die übrigen Konzernleitungsmitglieder auf der entsprechenden zugehörigen Bemessungseinheit (Own Unit) und dem definiertem Grössencluster berechnet. Das NCC hat für Sonderfälle die Möglichkeit, von diesem Verfahren abzuweichen und kann eine Sonderlösung vorsehen z.B. Bestimmen eines Ziel-Bonus unabhängig vom EBIT der Bemessungseinheit und dem dazugehörigen Grössencluster. Die EBIT Ziele haben bei 100% Zielerreichung eine Gewichtung von 70% des gesamten Ziel STB Wertes. Im Berichtsjahr betrug der effektive Zielerreichungsgrad des EBIT für den CEO 50% und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 60%. Abweichungen beim Zielerreichungsgrad ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Bemessungseinheiten.

Für die individuelle Leistung werden jährlich bis zu drei persönliche Ziele (Key Targets) unter Berücksichtigung des SMART-Prinzips¹⁾ festgesetzt, welche innerhalb des jeweiligen Bonus-Bemessungsjahres zu erreichen sind. Die Definition und Gewichtung der Ziele sowie die Beurteilung der Zielerreichung erfolgt jährlich durch das Nomination and Compensation Committee für jedes Mitglied der Konzernleitung. Die persönlichen Ziele stellen im Sinne von Key Performance Indicators (KPIs) klar messbare Grössen dar. Alle Einzelziele werden einzeln gewichtet und der Zielerreichungsgrad kann zwischen 0% und 150% liegen. Die persönlichen Ziele haben bei 100% Zielerreichung eine Gewichtung von 30% des gesamten Ziel STB Wertes. Im Berichtsjahr betrug der effektive Zielerreichungsgrad der individuellen Leistungsvorgaben für den CEO 100% und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 115%.

¹⁾ SMART – Short, Measurable, Attainable, Realistic, Tangible

Der effektive Short Term Bonus errechnet sich aus der EBIT Zielerreichung (70%) und aus den Key Targets (30%):



Der effektive STB kann je nach Zielerreichung zwischen 0% und maximal 55% des Fixlohns betragen. Ausgehend von einem effektiven Zielerreichungsgrad von 100% beträgt der Anteil des Short Term Bonus am Fixlohn durchschnittlich 31%. Im Berichtsjahr betrug das Verhältnis für den CEO 24% und für die restlichen Mitglieder der Konzernleitung durchschnittlich 19%.

Die Auszahlung des effektiven Short Term Bonus erfolgt jeweils im April des auf das Bonus-Bemessungsjahr folgenden Jahres nach Vorliegen des Konzernergebnisses, der divisionalen Resultate und der Resultate der Ländergesellschaften sowie nach Genehmigung der Bonusauszahlungen durch das NCC.

Konzernleitungsmitglieder, die unterjährig ihre Arbeit aufnehmen, können bei entsprechender Zielerreichung eine Zahlung pro rata temporis erhalten, sofern sie in einem unbefristeten und ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen und eine entsprechende Leistung erbracht haben. Im Berichtsjahr wurde für Michael Mueller eine solche Regelung vorgenommen. Details werden in den Anmerkungen zu den Vergütungstabellen auf Seite 67 offengelegt.

7.2 LONG TERM PLAN (LTP)

Für die Konzernleitung wurde vom Verwaltungsrat beschlossen, den laufenden LTP auslaufen zu lassen («Phasing out»), wobei dieses Phasing out für alle Mitglieder am 31. Oktober 2015 abgeschlossen sein wird.

Gegenstand des LTP ist die Ermöglichung des Kaufs einer bestimmten Anzahl Aktien, welche vom Nomination and Compensation Committee für die jeweiligen Teilnehmer gemäss der nachstehend umschriebenen Vergütungsstruktur festgesetzt wird. Der Plan sieht vor, dass der Teilnehmer zwei Tranchen mit jeweils unterschiedlichen Eintrittsdaten (Beginn Sperrfrist) und jeweils unterschiedlichen Ablaufdaten (Ende Sperrfrist) erwerben kann. Grundsätzlich beträgt die Sperrfrist zwischen 24 und 45 Monate. Die Zuteilung der Anzahl Aktien entspricht einem fixen Prozentsatz der Gesamtvergütung, welcher für die Mitglieder der Konzernleitung 45%–55% beträgt.

Der Einstandspreis je Aktie entspricht dem Durchschnittswert des Schlusskurses an der SIX während der letzten 20 Handelstage vor dem LTP-Eintrittsdatum. Jeder Teilnehmer finanziert den Kauf der Aktien persönlich mittels eines Bankdarlehens. Die Aktien der Teilnehmer sind als Sicherheit gegenüber der Bank verpfändet. Valora wird am letzten Tag der jeweiligen Sperrfrist den Planteilnehmern ein Rückkaufangebot zum Tagesschlusskurs der Aktien an der SIX für die Aktien der jeweiligen Tranche unterbreiten. Teilnehmer, welche das Rückkaufangebot annehmen, müssen Valora am letzten Tag der jeweiligen Sperrfrist die Anzahl Aktien melden, welche sie der Valora veräussern wollen. Über diejenigen Aktien, welche nicht an Valora verkauft werden, kann nach Ablauf der Sperrfrist frei verfügt werden.

Liegt der Verkaufspreis (Marktpreis) der Aktie nach Beendigung der Sperrfrist tiefer als der zu Beginn des LTP festgelegte Einstandspreis, so verpflichtet sich Valora gegenüber dem Teilnehmer, die daraus entstehende Differenz zu erstatten inklusive eines allfälligen auf den jeweiligen Teilnehmer entfallenden Steuereffekts. Die Garantieleistung erlischt in jedem Fall spätestens mit Ablauf der zweiten Sperrfrist. Die Finanzierungskosten für Valora beschränken sich auf die Zinsaufwendungen.

Mit einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses seitens des Arbeitgebers vor Ablauf der Ersten oder Zweiten Sperrfrist ist der Planteilnehmer verpflichtet, die Aktien zum Einstandspreis pro rata zurück zu verkaufen. Das Darlehen ist vom Teilnehmer gegenüber der Bank vollständig zu tilgen. Wird der Arbeitsvertrag durch den Teilnehmenden gekündigt, sind sämtliche ihm zugeteilten Aktien, welche sich innerhalb einer Sperrfrist befinden, der Valora vollständig zum Einstandspreis zurück zu verkaufen. Ein pro rata Anspruch liegt entsprechend nicht vor. Bei der ursprünglichen Festsetzung der Vergütungsstruktur ging das Nomination and Compensation Committee von einer erwarteten durchschnittlichen Kurssteigerung der Valora Aktie über die gesamte Laufzeit des individuellen Programms von 11% (LTP 2011) aus. Für Planteilnehmer, welche zu einem späteren Zeitpunkt eingetreten sind, werden die erwarteten durchschnittlichen Zielrenditen aufgrund des tieferen Einstandspreises nach oben angepasst.

Im Fall eines Kontrollwechsels der Valora Holding AG sind die Planteilnehmer berechtigt, jedoch nicht verpflichtet alle ihnen unter dem LTP zugeteilten Aktien der Ersten und Zweiten Tranche (unabhängig vom Ablauf der Sperrfristen) zu verkaufen. Valora garantiert den Planteilnehmern mindestens den Einstandspreis sowie sämtliche Kosten für die vorzeitige Auflösung des Darlehensvertrags mit der Bank und eine mögliche Übertragung von Aktien zu bezahlen.

Unter Zugrundelegung dieser erwarteten durchschnittlichen jährlichen Kurssteigerungen beträgt der Anteil des LTP an der erwarteten Gesamtvergütung 48%, der variable Short Term Bonus 12% und das Basissalär 40%.

7.3 LONG TERM PLAN DER DIVISION DITSCH/BREZELKÖNIG

Aufgrund seiner Funktion in der Konzernleitung als Verantwortlicher für die Division Ditsch/Brezelkönig nimmt Thomas Eisele an einem an Indikatoren des nachhaltigen Erfolgs dieser Division gekoppelten Long Term Incentive Plan teil. Die Vergütung ist abhängig vom Geschäftserfolg, welcher sich an der EBITDA-Steigerung (Steigerung der Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) der Jahre 2012-2016 orientiert. Bei einem Zielerreichungsgrad von 100% beträgt die maximale durchschnittliche Auszahlung 82.5% des Grundgehalts. Der Plan hat eine Basislaufzeit von 4 Jahren, sieht aber vor, dass bereits nach zwei Jahren der dann erzielte Wert ausbezahlt werden kann. Thomas Eisele hat sich für diese Option (Auszahlung nach 2 Jahren) entschieden. In diesem Fall können maximal die Hälfte des erzielbaren Wertes genehmigt werden. Zusätzlich zum Basiswert sieht der Plan nach zwei Jahren eine einmalige Entschädigung vor, abhängig von der EBITDA Entwicklung 2012 bis 2014. Pro EBITDA-Steigerung von 1% über den Zweijahres-Zeitraum 2012–2014 wird ein Kicker im Wert von CHF 2'000 gezahlt, wobei der Betrag auf maximal 100% begrenzt ist.

7.4 VERGÜTUNGEN IM BERICHTSJAHR

Tabelle 1
Konzernleitung 2014

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) ¹⁾	Long Term Plan (LTP) ²⁾	Andere fixe Vergütungen ³⁾	Total 2014
Michael Mueller ⁴⁾ CEO und höchstbezahltes Mitglied (seit März 2014)	750.0	178.8	72.3	170.0	1 171.1
Total Vergütungen Konzernleitung	2 577.3	960.0	766.7	768.1	5 072.1

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2014 zugesprochenen Boni, welche im April 2015 ausbezahlt werden.

²⁾ Die Gesamtanzahl Aktien, die dem LTP gegenübersteht, beträgt 68212. Die LTP Kosten umfassen Zinszahlungen zur Finanzierung des Aktienprogramms sowie die Differenz zwischen dem Marktpreis der Aktien zum Zuteilungsdatum und dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm.

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

⁴⁾ Michael Mueller erhielt für seine neue Funktion als CEO im Jahr 2014 folgende pro rata Regelung für den STB abgerechnet:

- 2 Monate des Jahres 2014 (Januar, Februar) auf der Basis des STB des bestehenden Arbeitsvertrages (CFO Funktion)
 - 10 Monate des Jahres 2014 (März–Dezember) auf der Basis des STB des neuen Arbeitsvertrages (CEO Funktion)
- Zusätzlich erhielt Michael Mueller das Recht, zum Eintrittsdatum zusätzlich zu den in seiner Funktion als CFO bereits erhaltenen Aktien 12 000 Aktien weitere 12 000 Aktien der Valora Holding AG gemäss LTP 2011 zum Durchschnittskurs während 20 Handelstagen vor dem Eintrittsdatum zu erwerben. Das Eintrittsdatum in den LTP für die zusätzlichen Aktien wird auf den 16. Oktober 2013 festgelegt. Die Sperrfrist der zusätzlichen Aktien dauert vom 16. Oktober 2013 bis zum 31. Oktober 2015. Es gilt eine pro Rata Wartefrist bis zum 28. Februar 2014.

Die Zunahme in der Gesamtvergütungshöhe der Konzernleitung von rund TCHF 900 im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass dem zurückgetretenen CEO ein Bonus für das abgelaufene Geschäftsjahr zugesprochen wurde und Thomas Eisele als Leiter der Division Ditsch/Brezelkönig zu einem neuen Mitglied der Konzernleitung ernannt wurde.

Tabelle 2
Konzernleitung 2013

	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB)	Long Term Plan (LTP) ¹⁾	Andere fixe Vergütungen ²⁾	Total 2013
in CHF 000					
Rolando Benedick ³⁾ CEO und höchstbezahltes Mitglied (seit Mai 2012)	850.0	300.0	66.8	57.9	1 274.7
Total Vergütungen an gegenwärtige Mitglieder der Konzernleitung	2 395.0	658.7	199.5	474.6	3 727.8
Total Vergütungen an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung	268.2	80.0	13.4	79.8	441.4
Total Vergütungen Konzernleitung	2 663.2	738.7	212.9	554.4	4 169.2

¹⁾ Die Gesamtanzahl Aktien, die dem LTP gegenübersteht, beträgt 57 965. Die LTP Kosten umfassen Zinszahlungen zur Finanzierung des Aktienprogramms sowie die Differenz zwischen dem Marktpreis der Aktien zum Zuteilungsdatum und dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm.

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

³⁾ Die Vergütung als CEO beinhaltet auch die Vergütung als Präsident des Verwaltungsrats.

8 VERGÜTUNGSSTRUKTUR FÜR DIE KONZERNLEITUNG AB 2016

Im Jahr 2015 wird ein neues Vergütungskonzept für die Konzernleitung ausgearbeitet. Dieses gilt für die Vergütungen ab 2016. Die Gesamtvergütung wird weiterhin drei Komponenten aufweisen: eine fixe Barvergütung, einen Short Term Bonus (STB) und ein Share Participation Program (SPP). Der nachfolgende Aufriss der angedachten neuen Vergütungsstruktur gibt einen ersten Einblick in das geplante Modell.

Die fixe Barvergütung beträgt je nach Funktion zwischen 55% und 65% der Gesamtvergütung.

Der Short-Term-Bonus (STB) entspricht 10–15% der Gesamtvergütung. Der Bonus sieht weiterhin eine Kombination aus qualitativen und quantitativen resp. kennzahlenorientierten Zielen vor. Als Kennzahl ist geplant, das EBIT (Earnings before Interest and Taxes) zu Grunde zu legen. Im vorgenannten Rahmen hat der Verwaltungsrat jährlich freies Ermessen, wieviel jedem Konzernleitungsmitglied als Basiswert zugesprochen wird. Der maximale Zielerreichungsgrad des STB wird bei 150% des Basiswertes liegen und der Bonus wird in bar oder in gesperrten Mitarbeiteraktien ausgezahlt. Im Falle einer Auszahlung in Aktien ist eine Sperrfrist von drei Jahren vorgesehen, während der dem Teilnehmer Stimm- und Dividendenrechte zustehen. Die Berechnung des Aktienanteils erfolgt auf Basis eines Durchschnittskurses der Valora Namenaktien während einer Zeitdauer vor der Zuteilung mit einem Abschlag, welcher die Sperrfrist berücksichtigt.

Das Share Participation Program (SPP) entspricht 20–35% der Gesamtvergütung. Für das SPP ist eine Auszahlung in gesperrten Aktien vorgesehen, die Sperrfrist beträgt drei Jahre. Während der Sperrfrist stehen dem Teilnehmer Stimm- und Dividendenrechte zu. Für jedes Konzernleitungsmitglied wird im vorgegeben Rahmen ein bestimmter SPP-Wert in Schweizer Franken oder in lokaler Währung zugeteilt. Die Berechnung des Aktienanteils erfolgt auf Basis eines Durchschnittskurses der Valora Namenaktien während einer Zeitdauer vor der Zuteilung mit einem Abschlag, welcher die Sperrfrist berücksichtigt. Die Aktien unter dem SPP sind gesperrt, unterliegen aber keinen Performance-Hürden. Es ist geplant, im Fall von Abgängen pro rata sowie Exit Regelungen vorzusehen (z.B. Good Leaver bzw. Bad Leaver Regelungen).

Weitere Informationen werden im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2015 zu finden sein.

9 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES VERWALTUNGSRATS IM BERICHTSJAHR

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein nach Funktion (Präsident, Vizepräsident, Mitglied) abgestuftes fixes Honorar, welches seit der Anpassung der Vergütungsstruktur zum 8. Mai 2014 zu 20% in Aktien ausgezahlt wird. Für die Vorsitzenden der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) wird eine zusätzliche Vergütung entrichtet. Ausser den gesetzlichen Sozialabgaben werden keine Vorsorgeleistungen entrichtet. Dies entspricht insgesamt dem neuen Vergütungsmodell, dessen Reglement am 8. Mai 2014 in Kraft trat.

Die Auszahlungen des Honorars erfolgen quartalsweise, wobei im Quartal nach der Generalversammlung die Auszahlung des Honorars im Wesentlichen in Aktien erfolgt, da in diesem Quartal der gesamte 20%ige Aktienanteil ausgezahlt wird. Der Verwaltungsrat erhält keine variable Erfolgsvergütung. Weiter partizipieren die Mitglieder des Verwaltungsrates seit der Generalversammlung 2014 nicht mehr am Long Term Plan.

9.1 REGELUNGEN FÜR DEN AKTIENANTEIL

Das neue Reglement für den Verwaltungsrat sieht vor, dass die individuelle Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Regelfall zu 20% in gesperrten Namenaktien ausbezahlt wird. In begründeten Fällen kann der Verwaltungsrat entscheiden, einen höheren oder geringeren Prozentsatz der Gesamtvergütung in Aktien zu entrichten. Die Aktien unterliegen grundsätzlich einer Sperrfrist von 3 Jahren. Die Sperrfrist beginnt unabhängig von einer allenfalls erst später erfolgenden Übertragung der Verwaltungsratsaktien am Tag der ordentlichen Generalversammlung, mit welcher die jeweilige Amtsdauer, für welche die Vergütung ausgerichtet wird, beginnt. Die Aktien verbleiben während der Sperrfrist in einem Depot der Valora. Die Veräusserung, Verpfändung oder anderweitige Übertragung der Aktien ist dem Verwaltungsratsmitglied untersagt. Nach Ablauf der Sperrfrist können die Mitglieder frei über die Aktien verfügen.

Die Berechnung des Aktienanteils erfolgt auf Basis der volumengewichteten Durchschnittskurse (VWAP) der Valora Namenaktien während einer Frist von zwanzig Börsentagen, beginnend am Börsentag nach der ordentlichen Generalversammlung. Auf den so ermittelten Wert erfolgt ein Abschlag von 20%.

Die Anzahl der Aktien eines Verwaltungsratsmitglieds wird bestimmt, indem 20% der individuellen Gesamtvergütung des betreffenden Mitglieds für die jeweilige Amtsperiode durch den gemäss dem vorstehenden Absatz ermittelten Wert geteilt wird.

$$\text{Anzahl der Aktien} = \frac{\text{Gesamtvergütung (CHF)}}{5} / \frac{\text{VWAP (CHF)} \times 4}{5}$$

Der Verwaltungsrat entscheidet im Rahmen der rechtlichen Grundlagen, der Statuten und des Organisationsreglements der Valora Holding AG, wie und unter welchen Bedingungen die für die Durchführung der Aktienbeteiligung erforderlichen Namenaktien beschafft werden.

Tritt ein Verwaltungsratsmitglied der Valora Holding AG zurück bzw. stellt es sich nicht zur Wiederwahl, oder wird ein Mitglied trotz Kandidatur nicht wiedergewählt, so werden allfällige noch für eine Dauer von über einem Jahr bestehende Sperrfristen auf ein Jahr verkürzt. Die Restdauer der Sperrfrist beginnt am letzten Tag der Amtsdauer. Scheidet ein Mitglied infolge Tod, Invalidität oder vergleichbarer Umstände aus, so erfolgt eine sofortige Aufhebung noch bestehender Sperrfristen.

Im Falle eines Kontrollwechsels, einer Dekotierung der Valora Namenaktien oder vergleichbare Tatbestände erfolgt eine sofortige Aufhebung allfälliger noch bestehender Sperrfristen.

Im Berichtsjahr erfolgte für alle Mitglieder des Verwaltungsrates eine Zuteilung von 20% der Gesamtvergütung in Aktien im Quartal nach der Generalversammlung.

9.2 VERGÜTUNGEN IM BERICHTSJAHR

Tabelle 3
Verwaltungsrat 2014

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Long Term Plan (LTP) ¹⁾	Anteil gesperrter Aktien ²⁾	Beratungs- honorar	Andere Vergütungen ³⁾	Total 2014
Rolando Benedick ⁴⁾ Präsident	276.5	11.3	445.6	113.6		99.1	946.1
Markus Fiechter Vizepräsident	164.5	11.3	158.3	47.4		31.9	413.4
Bernhard Heusler Mitglied	101.5	11.3	108.8	34.3		21.5	277.4
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	101.0	22.5	118.7	37.7		23.4	303.3
Ernst Peter Ditsch ⁵⁾ Mitglied					448.5		448.5
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee (seit Mai 2014)	71.0	22.5		37.7		18.6	149.8
Total für die am 31.12.2014 aktiven Verwaltungsratsmitglieder	714.5	78.9	831.4	270.7	448.5	194.5	2 538.5
Conrad Löffel Vorsitz Audit Committee (bis April 2014)	42.2		46.6			9.7	98.5
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	756.7	78.9	878.0	270.7	448.5	204.2	2 637.0

¹⁾ Für den Verwaltungsrat wurde der LTP auf die Generalversammlung 2014 beendet. Die Vergütung beinhaltet eine einmalige Steuerzahlung für die Ablösung des Aktienprogramms.

²⁾ Aktien wurden im Zuge des neuen Aktienbeteiligungsplans ausgegeben. Mitglieder erhielten im Berichtsjahr 20 % ihrer Gesamtvergütung in gesperrten Aktien. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre.

³⁾ Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

⁴⁾ Per 31. März 2014 gab Rolando Benedick sein Amt als CEO an Michael Mueller ab. Vergütungen reflektieren seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident.

⁵⁾ Ernst Peter Ditsch hat mit Valora einen Beratervertrag vom 1. November 2012 bis längstens zum 31. Oktober 2014 abgeschlossen, welcher eine Vergütung von jährlich TEUR 400 vorsieht. Für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot erhält Ernst Peter Ditsch eine Karenzentschädigung von insgesamt TEUR 200 zahlbar in monatlichen Raten bis längstens 31. Oktober 2015. Er verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

Die Zunahme in der Gesamtvergütungshöhe des Verwaltungsrats von TCHF 1360 im Vergleich zum Vorjahr erklärt sich dadurch, dass die Vergütung von Rolando Benedick in seiner Funktion als CEO ad interim im Geschäftsjahr 2013 unter der Konzernleitung ausgewiesen wurde. Zudem wurde im Berichtsjahr durch die Ablösung des LTP Programms eine Steuernachforderung zu lasten der Teilnehmer im Gesamtbetrag von TCHF 686 berücksichtigt.

Tabelle 4
Verwaltungsrat 2013

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Long Term Plan (LTP) ¹⁾	Beratungs- honorar	Andere Vergütungen	Total 2013
Rolando Benedick ²⁾ Präsident						
Markus Fiechter ³⁾ Vizepräsident	160.0		23.8	49.5	16.4	249.7
Bernhard Heusler Mitglied	110.0		16.3		8.8	135.1
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	110.0	10.0	17.8		9.7	147.5
Ernst Peter Ditsch ³⁾ Mitglied				496.3	5.1	501.4
Conrad Löffel ⁴⁾ Vorsitz Audit Committee	110.0	10.0	112.8		9.6	242.4
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	490.0	20.0	170.7	545.8	49.6	1 276.1

¹⁾ Die Gesamtanzahl Aktien, die dem LTP gegenübersteht, beträgt 26 133. Die LTP Kosten umfassen Zinszahlungen zur Finanzierung des Aktienprogramms sowie die Differenz zwischen dem Marktpreis der Aktien zum Zuteilungsdatum und dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm.

²⁾ Die Gesamtvergütung von Rolando Benedick wird für das Berichtsjahr 2013 unter der Konzernleitung ausgewiesen.

³⁾ Ernst Peter Ditsch hat mit Valora einen Beratervertrag vom 1. November 2012 bis längstens zum 31. Oktober 2014 abgeschlossen, welcher eine Vergütung von jährlich TEUR 400 vorsieht. Aufwendungen in Zusammenhang mit der strategischen Neuausrichtung von Valora Trade wurden Markus Fiechter separat vergütet. Das Mandat lief im Jahr 2013 aus.

⁴⁾ Die Vergütungen aus dem Optionsprogramm von 3733 Optionen belaufen sich auf TCHF 113. Der Ausübungspreis betrug CHF 301.75 für die erste Tranche resp. CHF 199.85 für die zweite Tranche des LTP 2011 und entspricht dem Durchschnittskurs der letzten zwanzig Handelstage vor Eintritt ins LTP Programm. Der Börsenkurs zum Zeitpunkt der Gewährung betrug CHF 291.00 für die erste Tranche resp. CHF 219.20 für die zweite Tranche des LTP 2011. Der mittels der Black-Scholes Methode bestimmte beizulegende Zeitwert der Optionen erfolgte mit den folgenden wesentlichen Parametern:

Plan	2. Tranche LTP	1. Tranche LTP
Anzahl Optionen	1883	1850
Erwartete Laufzeit	30.10.2015	30.10.2013
Erwartete Volatilität	35 %	35 %
Risikoloser Zinssatz	0.523 %	0.523 %
Beizulegender Zeitwert pro Option	CHF 38.56	CHF 2.09

10 DARLEHEN UND KREDITE

Per 31. Dezember 2014 und 2013 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehenden Personen.

Valora Holding AG entrichtet keine Zahlungen dieser Art und hat dementsprechend keine statutarischen Regelungen.

11 BETEILIGUNGEN

Per 31. Dezember 2014 und 2013 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

<i>Tabelle 5</i>	2014	2014	2014	2013	2013	2013
	Anzahl Aktien	Stimmrechtsanteil in %	davon Aktien mit Veräusserungssperre	Anzahl Aktien	Stimmrechtsanteil in %	davon Aktien mit Veräusserungssperre
<i>Verwaltungsrat</i>						
Rolando Benedick Präsident	16 325	0.48	537 (06.05.2017)	29 772	0.87	7 063 (31.10.2015)
Markus Fiechter Vizepräsident	3 724	0.11	224 (06.05.2017)	9 578	0.28	2 511 (31.10.2015)
Bernhard Heusler Mitglied	162	0.00	162 (06.05.2017)	3 422	0.10	1 726 (31.10.2015)
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	628	0.02	178 (06.05.2017)	4 183	0.12	1 883 (31.10.2015)
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	18.50	keine	635 599	18.50	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee (seit Mai 2014)	178	0.00	178 (06.05.2017)			
Total Verwaltungsrat	656 616	19.11		682 554	19.87	
<i>Konzernleitung</i>						
Michael Mueller ¹⁾ CEO	24 000	0.70	18 000 (31.10.2015)	24 000	0.70	18 000 (31.10.2015)
Tobias Knechtle CFO (seit 1. März 2014)	8 000	0.23	8 000 (31.10.2015)			
Andreas Berger Divisionsleiter Valora Retail	12 145	0.35	6 072 (31.10.2015)	12 145	0.35	6 072 (30.04.2015)
Thomas Eisele Divisionsleiter Ditsch/Brezel- könig (seit 1. April 2014)	2 301	0.07	1 123 (31.10.2015)			
Alex Minder Divisionsleiter Valora Trade	11 618	0.34	4 795 (31.10.2015)	11 618	0.34	709 (02.04.2014) 4 795 (31.10.2015)
Alexander Theobald Divisionsleiter Valora Services (bis 31. August 2014)				12 315	0.36	8 657 (31.10.2015)
Total Konzernleitung	58 064	1.69		60 078	1.75	
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	714 680	20.80		742 632	21.62	

¹⁾ Zusätzlich hielt Michael Mueller 575 000, nicht von der Gesellschaft geschriebene, OTC-Optionen mit einem Ausübungspreis von CHF 200 bei einem Bezugsverhältnis von 100:1. Der Verfalltag war der 19. Dezember 2014, wobei eine ausserordentliche Handlungssperre bis zum 30. April 2014 bestand.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUM VERGÜTUNGSBERICHT DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ÜBER DIE PRÜFUNG DES VERGÜTUNGSBERICHTS

Wir haben den Vergütungsbericht (Tabellen 1–4 und Kapitel 10 auf den Seiten 67–71) vom 23. März 2015 der Valora Holding AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates. Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14–16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im

pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

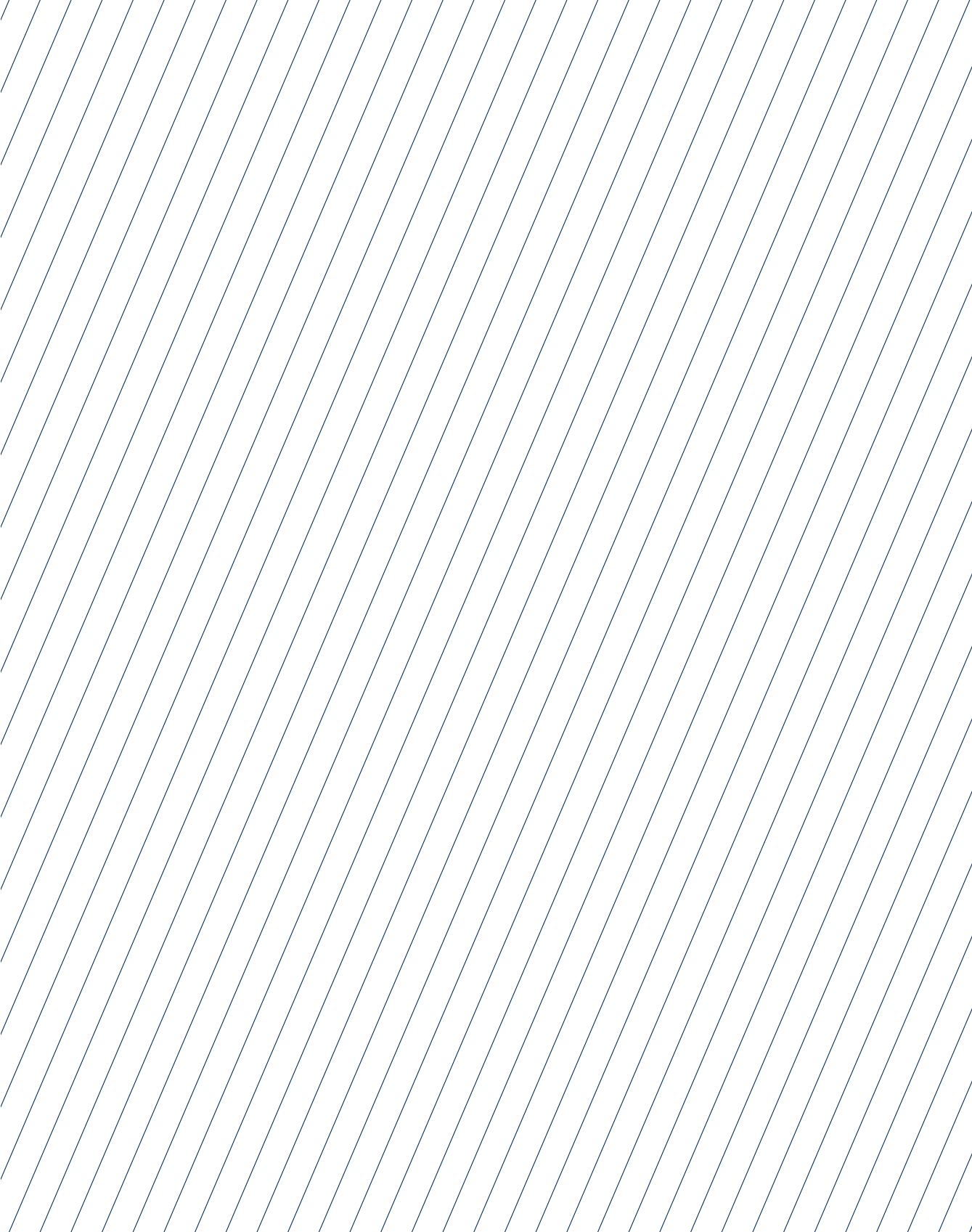
Prüfungsurteil. Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Valora Holding AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV.

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener
Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Daniel Maiwald
Zugelassener
Revisionsexperte

Basel, 23. März 2015



Finanz- bericht

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG
KONSOLIDIERTE BILANZ

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Seite	Erläuterungen	2014	2013 angepasst
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)				
Nettoumsatzerlös	107	8	1 932 571	1 889 791
Waren- und Materialaufwand			- 1 148 000	- 1 115 319
Personalaufwand	110	9	- 277 411	- 273 600
Übriger Betriebsaufwand	111	10	- 407 872	- 389 822
Abschreibungen und Wertminderungen	118	20, 21, 22	- 78 834	- 55 603
Sonstiger Ertrag	111	11	15 986	5 480
Sonstiger Aufwand	111	11	- 5 987	- 1 843
Betriebsergebnis (EBIT)	107	8	30 453	59 084
Finanzaufwand	112	12	- 17 581	- 23 119
Finanzertrag	112	13	464	2 101
Gewinn vor Ertragsteuern			13 336	38 066
Ertragsteuern	112	14	2 074	- 8 825
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen			15 410	29 241
(Reinverlust)/ -gewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	103	7	- 9 110	24 897
Reingewinn Konzern			6 300	54 138
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre			2 269	50 605
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber			4 800	3 200
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber			7 069	53 805
Nicht beherrschende Anteile			- 769	333
<i>Gewinn je Aktie</i>				
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	115	15	3.13	7.69
aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	103	7	- 2.46	7.25
aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	115	15	0.67	14.94

KONSOLIDIERTE BILANZ

AKTIVEN

	Seite	Erläuterungen	31.12.2014	31.12.2013
in CHF 000				
<i>Umlaufvermögen</i>				
Flüssige Mittel	115	16	129 047	174 973
Aktive derivative Finanzinstrumente	136	33	883	246
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	115	17	33 738	153 486
Warenvorräte	117	18	142 376	219 461
Laufende Ertragsteuerforderungen			8	537
Übrige kurzfristige Forderungen	117	19	52 375	86 144
Umlaufvermögen			358 427	634 847
Aktiven aus Veräusserungsgruppe	103	7	303 682	0
Total Umlaufvermögen			662 109	634 847
<i>Anlagevermögen</i>				
Sachanlagen	118	20	224 262	236 174
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	120	22	471 755	648 073
Renditeliegenschaften	119	21	3 580	3 647
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	125	25	50	5 099
Finanzanlagen	124	24	18 075	20 093
Vorsorgeaktivum	128	30	30 099	56 425
Latente Ertragsteueraktiven	112	14	24 336	26 541
Total Anlagevermögen			772 157	996 052
Total Aktiven			1 434 266	1 630 899

PASSIVEN

	Seite	Erläuterungen	31.12.2014	31.12.2013
in CHF 000				
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	125	26	1 413	1 278
Passive derivative Finanzinstrumente	136	33	4 065	292
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	127	27	126 832	268 940
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten			8 978	16 837
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	127	28	71 218	155 031
Kurzfristige Verbindlichkeiten			212 506	442 378
Verbindlichkeiten aus Veräusserungsgruppe	103	7	172 809	0
Total kurzfristige Verbindlichkeiten			385 315	442 378
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>				
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	125	26	384 430	396 538
Langfristige Pensionsverpflichtungen	128	30	1 135	12 978
Langfristige Rückstellungen	127	29	398	406
Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten	112	14	32 387	48 333
Total langfristige Verbindlichkeiten			418 350	458 255
Total Fremdkapital			803 665	900 633
<i>Eigenkapital</i>				
Aktienkapital	147	37	3 436	3 436
Eigene Aktien			- 15 701	- 8 015
Hybrid-Eigenkapital			119 098	119 098
Marktwertanpassung Finanzinstrumente			- 9 339	- 7 222
Gewinnreserven			599 272	660 530
Kumulative Umrechnungsdifferenzen			- 67 176	- 39 738
Eigenkapital der Valora Holding AG			629 590	728 089
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital			1 011	2 177
Total Eigenkapital			630 601	730 266
Total Passiven			1 434 266	1 630 899

VALORA FINANZBERICHT 2014

78 FINANZKOMMENTAR

86 KONZERNRECHNUNG

86 Konsolidierte Erfolgsrechnung

87 Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung

88 Konsolidierte Bilanz

90 Konsolidierte Geldflussrechnung

92 Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

93 Anhang der Konzernrechnung

151 Bericht der Revisionsstelle

153 JAHRESRECHNUNG DER VALORA HOLDING AG

153 Erfolgsrechnung

154 Bilanz vor Gewinnverwendung

156 Anhang der Jahresrechnung

160 Verwendung des Bilanzgewinns

161 Bericht der Revisionsstelle

162 INFORMATIONEN FÜR INVESTOREN

162 Die Valora Aktie

166 5-Jahres-Übersicht

FINANZKOMMENTAR

Im Geschäftsjahr 2014 erzielte die Valora Gruppe eine Steigerung der Nettoumsatzerlöse um +2.3% auf CHF 1932.6 Mio. Das erwirtschaftete Betriebsergebnis beträgt CHF 30.5 Mio. im Vergleich zu CHF 59.1 Mio. im Vorjahr. Bereinigt um Sondereffekte konnte das Betriebsergebnis um CHF +8.9 Mio. auf CHF 50.7 Mio. gesteigert werden, insbesondere durch eine positive Entwicklung bei Retail Schweiz/Österreich (CHF +6.3 Mio.) und bei Ditsch/Brezelkönig (CHF +4.9 Mio.), während Retail Deutschland/Luxemburg unter Vorjahr bleibt. Der EBITDA beträgt CHF 109.3 Mio. im Vergleich zu CHF 114.7 Mio. im Vorjahr, bereinigt verbessert er sich um CHF +14.4 Mio. Der Gewinn aus dem Verkauf von Services sowie das Resultat der zum Verkauf gehaltenen Division Trade inklusive Fair Value Bewertung werden im Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen (CHF –9.1 Mio.) ausgewiesen. Der Reingewinn des Konzerns beläuft sich auf CHF 6.3 Mio. im Vergleich zu CHF 54.1 Mio. im Vorjahr. Der Cashflow aus operativer Tätigkeit beträgt CHF 91.9 Mio. und liegt damit um CHF +2.1 Mio. über Vorjahr. Die Eigenkapitalquote liegt bei 44.0%. Durch den Verkauf der Division Services und die Klassierung der Division Trade als Veräusserungsgruppe wird die Fokussierung auf das Kerngeschäft des Konzerns weiter voran getrieben. Die Akquisition des führenden Westschweizer Kleinflächenretailers Naville (Konsolidierung per 01. März 2015) stärkt dagegen die Positionierung der Valora Gruppe und eröffnet neue Wachstumsmöglichkeiten. Für das Geschäftsjahr 2015 erwartet Valora ein Betriebsergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen in der Grössenordnung von CHF 45–50 Mio. unter Berücksichtigung der Währungsparität €/CHF und Sonderaufwendungen.

A NETTOUMSATZERLÖSE

<i>Nettoumsatzerlös (NE) – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2014	2014 Anteil	2013 ¹⁾	2013 Anteil	Veränderung
in Mio. CHF					
Valora Retail CH/AT	1 232.5	63.8%	1 225.6	64.8%	0.6%
Valora Retail DE/LU	479.6	24.8%	466.5	24.7%	2.8%
Valora Retail	1 712.1	88.6%	1 692.1	89.5%	1.2%
Ditsch/Brezelkönig	220.5	11.4%	197.6	10.5%	11.5%
Übrige	0.0	0.0%	0.1	0.0%	n.a.
Total Gruppe	1 932.6	100.0%	1 889.8	100.0%	2.3%
Schweiz	1 272.3	65.8%	1 261.5	66.8%	0.9%
Ausland	660.3	34.2%	628.3	33.2%	5.1%

¹⁾ Angepasst nach dem Verkauf der Division Services und der Klassierung der Division Trade als Veräusserungsgruppe.

Die Valora Gruppe erzielt ein erfreuliches Wachstum der Nettoumsatzerlöse um +2.3% auf CHF 1932.6 Mio. Dabei konnten die Erlöse in allen Geschäftsbereichen gesteigert werden, insbesondere hervorzuheben ist die Erlöszunahme von +11.5% bei Ditsch/Brezelkönig.

Die Nettoumsatzerlöse auf Gruppenstufe erhöhen sich um CHF +42.8 Mio. auf CHF 1932.6 Mio. In der Division Retail liegt eine Umsatzsteigerung um CHF +20.0 Mio. vor. Davon resultieren CHF +6.9 Mio. aus den Ländergesellschaften Schweiz/Österreich, trotz des anhaltenden Rückgangs im Pressemarkt um CHF –10.9 Mio. (–7.1%). Dieses Wachstum ist vor allem zurückzuführen auf höhere Erlöse bei Tabak, Non Food und Dienstleistungen. Die Non-Press Warengruppen wachsen in Summe um CHF +15.6 Mio., davon resultieren CHF +5.2 Mio. von den Panini-Sammelbilderlösen zur Fussballweltmeisterschaft. Ferner konnten die Franchisegebühren um CHF +2.2 Mio. gesteigert werden, insbesondere durch eine erhöhte Anzahl von Franchisenehmern. Die Warengruppe Food entwickelt sich bei kiosk positiv trotz der Bereinigung des Netzwerkes um 44 Standorte, bei Spettacolo wirken sich einzelne Schliessungen negativ aus.

Retail Deutschland/Luxemburg weist ein Wachstum der Nettoumsatzerlöse von CHF +13.1 Mio. aus. Dabei sind insbesondere die Erlöse der Warengruppen Tabak, Food und Non Food gestiegen. In Deutschland/Luxemburg wirkt sich die Pressemarktentwicklung negativ mit CHF –9.8 Mio. aus. In den Umsätzen enthalten sind Erlöse durch Panini-Sammelbilder zur Fussballweltmeisterschaft in Höhe von CHF 2.3 Mio.

Ditsch/Brezelkönig konnte die Nettoumsatzerlöse um CHF +22.8 Mio. steigern, dies entspricht einem prozentualen Wachstum von +11.5%. Dabei resultiert ein Anstieg der Umsätze um +3.3% aus dem anteilig bedeutendsten Bereich Filialen (70% der Nettoumsatzerlöse). Hier wurden in Deutschland 13 und in der Schweiz 7 Verkaufsstellen neu eröffnet, demgegenüber wurde das Netzwerk um 5 beziehungsweise 3 weniger rentable Verkaufsstellen bereinigt. Starkes Wachstum weist der Bereich Handel/Business to Business aus (+29.0%).

B BRUTTOGEWINN

<i>Bruttogewinn – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2014	2014 Anteil	2014 % NE	2013 ¹⁾	2013 Anteil	2013 % NE	Veränderung
in Mio. CHF							
Valora Retail CH/AT	446.3	56.9%	36.2%	448.4	57.9%	36.6%	–0.5%
Valora Retail DE/LU	174.3	22.2%	36.3%	176.5	22.8%	37.8%	–1.3%
Valora Retail	620.6	79.1%	36.2%	624.9	80.7%	36.9%	–0.7%
Ditsch/Brezelkönig	164.0	20.9%	74.4%	149.5	19.3%	75.6%	9.7%
Übrige	0.0	0.0%	n.a.	0.1	0.0%	n.a.	n.a.
Total Gruppe	784.6	100.0%	40.6%	774.5	100.0%	41.0%	1.3%

¹⁾ Angepasst nach dem Verkauf der Division Services und der Klassierung der Division Trade als Veräusserungsgruppe.

Im Bruttogewinn wächst Valora um CHF +10.1 Mio., trotz einer Veränderung der Sondereffekte um CHF –6.5 Mio. Retail steigert den Bruttogewinn bereinigt um CHF +2.2 Mio., Ditsch/Brezelkönig weist ein Wachstum von CHF +14.5 Mio. aus.

Die Valora Gruppe erzielt im Geschäftsjahr 2014 einen Bruttogewinn von CHF 784.6 Mio. im Vergleich zu CHF 774.5 Mio. im Vorjahr.

Retail liegt, bedingt durch Sondereffekte, um CHF –4.4 Mio. unter Vorjahr. Dabei wirken sich bei Retail Schweiz/Österreich in den Sondereffekten höhere Erträge durch die WM-Sammelbilder (CHF +1.8 Mio.) sowie eine tiefere Presse­marge durch die Umsetzung des Einzelhandels­margen­modells mit der ehemaligen Division Services (ca. CHF –7.0 Mio.) aus. Bereinigt erzielen die beiden Länder ein Wachstum von CHF +3.1 Mio., trotz marktbedingt tieferen Presseerträgen von CHF –2.1 Mio. und der Bereinigung des Netzwerkes um 34 Standorte. Insbesondere ist diese Steigerung des Bruttogewinns begünstigt durch höhere Erträge in den Franchisegebühren sowie in den Warengruppen Dienstleistungen und Tabak. Bei Tabak wurden durch die umfassende Einführung von «Digital Signage» (Verkauf von Werbefläche auf LCD-Displays) höhere Promotionserlöse erzielt.

Der Bruttogewinn von Retail Deutschland/Luxemburg enthält Erträge aus WM Sammelbildern (CHF +1.0 Mio.) und Aufwendungen aus der Harmonisierung der Bestandsbewertung nicht inventierter Verkaufsstellen (CHF –2.3 Mio.), sodass auf bereinigter Basis ein Bruttogewinn auf Vorjahresniveau erzielt wird. Dabei kann Retail Deutschland den marktgetriebenen Rückgang bei Presse (CHF –6.0 Mio.) fast vollständig mit Wachstum in anderen Warengruppen kompensieren.

Ditsch/Brezelkönig steigert den Bruttogewinn deutlich um CHF +14.5 Mio., dies entspricht +9.7%. Dabei konnte Brezelkönig in der Schweiz um +7.5% und Ditsch in Deutschland um +10.6% wachsen. Der Anstieg ist auf das Umsatzwachstum in beiden Bereichen (Retail & B2B) zurückzuführen.

C BETRIEBSKOSTEN, NETTO

<i>Betriebskosten, netto – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2014	2014 Anteil	2014 % NE	2013 ¹⁾	2013 Anteil	2013 % NE	Veränderung
in Mio. CHF							
Valora Retail CH/AT	- 429.3	56.9%	- 34.8%	- 424.6	59.4%	- 34.6%	1.1%
Valora Retail DE/LU	- 181.3	24.1%	- 37.8%	- 162.3	22.6%	- 34.8%	11.7%
Valora Retail	- 610.6	81.0%	- 35.7%	- 586.9	82.0%	- 34.7%	4.0%
Ditsch/Brezelkönig	- 132.8	17.6%	- 60.3%	- 123.2	17.2%	- 62.3%	7.8%
Übrige	- 10.7	1.4%	n.a.	- 5.3	0.8%	n.a.	102.9
Total Gruppe	- 754.1	100.0%	- 39.0%	- 715.4	100.0%	- 37.9%	5.4%

¹⁾ Angepasst nach dem Verkauf der Division Services und der Klassierung der Division Trade als Veräußerungsgruppe.

Die Betriebskosten, netto, liegen durch Sondereffekte in Höhe von CHF –31.0 Mio. in beiden Jahren und eine wachstumsbedingt höhere Kapazitätsauslastung bei Ditsch/Brezelkönig um insgesamt CHF –38.7 Mio. über Vorjahr. Auf bereinigter Basis verbessert sich die Kostenquote um +0.3%-Punkte.

Die Betriebskosten, netto, betragen im Geschäftsjahr 2014 CHF –754.1 Mio. im Vergleich zu CHF –715.4 Mio. im Vorjahr. Retail Schweiz/Österreich verzeichnet einen Anstieg um CHF –4.7 Mio. Darin enthalten ist im Vorjahr die einmalige Entlastung der Personalkosten durch die Anpassung des Umwandlungssatzes für Personalvorsorge (CHF –8.0 Mio.). Unter Ausklammerung dieses Sondereffektes liegen die Betriebskosten, netto, um CHF +3.3 Mio. unter Vorjahr. Dies ist im Wesentlichen zurückzuführen auf tiefere Personalaufwendungen durch verbesserte Einsatzplanung und Optimierung des Verkaufsstellennetzes sowie auf geringere Kosten für Werbung.

Retail Deutschland/Luxemburg weist Betriebskosten, netto, in der Höhe von CHF –181.3 Mio. aus. Dieser Anstieg um CHF –19.0 Mio. im Vergleich zum Vorjahr ist getrieben durch eine Wertberichtigung immaterieller Vermögensgegenstände (CHF –16.7 Mio.), Einzelwertminderungen von Anlagevermögen und Forderungen (CHF –7.2 Mio.) sowie Neueinschätzungen von bedingten Gegenleistungen (CHF +7.1 Mio.). Bereinigt liegen die Betriebskosten, netto, um CHF –2.2 Mio. über Vorjahr, insbesondere durch eine durchschnittlich höhere Anzahl Eigenstellen sowie höhere Kosten für Kommunikation/IT und Abschreibungen. Die Kostenquote in Relation zu den erzielten Nettoumsatzerlösen verbessert sich dabei um +0.3%-Punkte im Vergleich zum Vorjahr.

Ditsch/Brezelkönig weist im Verhältnis zum Umsatzwachstum einen unterproportionalen Kostenanstieg von CHF –9.6 Mio. aus, die Kostenquote verbessert sich um +2.1%-Punkte. Die höheren Kosten resultieren dabei insbesondere aus den Bereichen Personal, Frachten und Abschreibungen durch das erhöhte Produktions- und Logistikvolumen sowie durch eine gestiegene Anzahl an Verkaufsstellen.

Im Bereich Übrige liegen die Betriebskosten, netto, um CHF –5.4 Mio. über Vorjahr, davon resultieren CHF –2.3 Mio. aus der einmaligen Entlastung der Personalkosten durch die Anpassung des Umwandlungssatzes für Personalvorsorge im Vorjahr, CHF –2.7 Mio. aus Kosten im Rahmen der Akquisition Naville und CHF –1.2 Mio. aus Entwicklungskosten für den Start des neuen Geschäftsfeldes Finanzdienstleistungen. Auf bereinigter Basis liegen die Kosten CHF +0.8 Mio. unter Vorjahr.

D BETRIEBSERGEBNIS (EBIT)

<i>Betriebsergebnis – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2014	2014 Anteil	2014 % NE	2013 ¹⁾	2013 Anteil	2013 % NE	Veränderung
in Mio. CHF							
Valora Retail CH/AT	17.0	55.7%	1.4%	23.8	40.3%	1.9%	– 28.8%
Valora Retail DE/LU	– 7.0	– 23.0%	– 1.5%	14.2	24.0%	3.0%	– 149.3%
Valora Retail	10.0	32.7%	0.6%	38.0	64.3%	2.2%	– 73.8%
Ditsch/Brezelkönig	31.2	102.3%	14.1%	26.3	44.5%	13.3%	18.6%
Übrige	– 10.7	– 35.0%	n.a.	– 5.2	– 8.8%	n.a.	105.0%
Total Gruppe	30.5	100.0%	1.6%	59.1	100.0%	3.1%	– 48.5%

¹⁾ Angepasst nach dem Verkauf der Division Services und der Klassierung der Division Trade als Veräusserungsgruppe.

Auf Stufe EBIT resultiert ein Gewinn in Höhe von CHF 30.5 Mio. im Vergleich zu CHF 59.1 Mio. im Vorjahr. Bereinigt um Sondereffekte konnte das Betriebsergebnis um CHF +8.9 Mio. auf CHF 50.7 Mio. gesteigert werden, dabei steigt die EBIT Marge um +0.4%-Punkte.

Retail Schweiz / Österreich erzielt einen EBIT von CHF 17.0 Mio. Im Ergebnisrückgang von CHF –6.9 Mio. sind Sondereffekte aus der Umsetzung des Einzelhandelsmargenmodells (ca. CHF –7.0 Mio.), der Anpassung des Umwandlungssatzes nach IAS19 (CHF –8.0 Mio.) und WM-Sammelbildern (CHF +1.8 Mio.) enthalten, sodass auf bereinigter Basis ein Wachstum von CHF +6.3 Mio. erzielt wurde. Diese positive Entwicklung ist gleichermaßen auf eine Steigerung des Bruttogewinns wie auch auf Kosteneinsparungen zurückzuführen. Die bereinigte EBIT Marge verbessert sich dabei um +0.5%-Punkte.

Retail Deutschland / Luxemburg weist inklusive aller Sondereffekte ein Betriebsergebnis von CHF –7.0 Mio. aus. Unter Ausklammerung der Wertberichtigung der immateriellen Vermögenswerte (CHF –16.7 Mio.), der Harmonisierung der Bestandsbewertung nicht inventierter Verkaufsstellen (CHF –2.3 Mio.), der Neubewertung von Anlagevermögen, Forderungen (CHF –7.2 Mio.) und Neueinschätzung von bedingten Gegenleistungen (CHF +7.1 Mio.) sowie der Erträge aus dem Verkauf der WM-Sammelbilder (CHF +1.0 Mio.) resultiert ein bereinigtes Betriebsergebnis von CHF 11.1 Mio. im Vergleich zu CHF 14.2 Mio. im Vorjahr. Der Rückgang ist in erster Linie auf den Pressemarkt zurückzuführen.

Ditsch/Brezelkönig steigerte den EBIT um CHF +4.9 Mio. auf CHF 31.2 Mio. (+18.6%). Diese erfreuliche Entwicklung wird durch den ausserordentlichen Umsatzanstieg im Bereich Handel (Business to Business) sowie durch das Wachstum bei Retail getragen. Dabei haben wiederholte Streiks im öffentlichen Verkehr in Deutschland das Wachstum im Bereich Retail gedämpft. Die EBIT Marge verbessert sich durch effizientes Kostenmanagement um +0.8%-Punkte.

Im Bereich Übrige liegt das Betriebsergebnis um CHF –5.5 Mio. unter Vorjahr, davon resultieren CHF –2.3 Mio. aus der einmaligen Entlastung der Personalkosten durch die Anpassung des Umwandlungssatzes für Personalvorsorge im Vorjahr, CHF –2.7 Mio. aus Kosten im Rahmen der Akquisition Naville und CHF –1.2 Mio. aus Entwicklungskosten für den Start des neuen Geschäftsfeldes Finanzdienstleistungen. Auf bereinigter Basis liegt das Betriebsergebnis um CHF +0.8 Mio. über Vorjahr.

E ERGEBNIS AUS NICHT FORTGEFÜHRTEN GESCHÄFTSBEREICHEN

Die Bewertung der zur Veräußerung klassierten Division Trade zum Fair Value sowie der Gewinn aus dem Verkauf der Division Services führen zu einem Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen in Höhe von CHF –9.1 Mio. im Vergleich zu CHF 24.9 Mio. im Vorjahr.

Das Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen umfasst die ehemalige Division Services und die Division Trade. Zusätzlich war im Geschäftsjahr 2013 ein Ertrag aus Rückstellungsaufösungen im Zusammenhang mit den Verkäufen von Fotolabo und Own Brands infolge des Ablaufs der Gewährleistungsfrist in Höhe von CHF 5.0 Mio. enthalten. Die Klassierung von Valora Trade als Veräußerungsgruppe erfordert gemäss IFRS die Bilanzierung der zugehörigen Werte zum Fair Value. Dies wirkt sich in einem negativen Ergebnis der Division von CHF –46.6 Mio. (wovon CHF –52.4 Mio. Wertberichtigung und Sonderkosten) im Vergleich zu CHF 8.5 Mio. im Vorjahr aus. Das Ergebnis der ehemaligen Division Services, die per 31. Juli 2014 verkauft wurde, beläuft sich auf CHF 37.4 Mio. und inkludiert den Veräußerungsgewinn (CHF 32.4 Mio.). Im Geschäftsjahr 2013 lag das Ergebnis von Valora Services bei CHF 11.4 Mio. Dies führt zu einem Ergebnis aus nicht fortgeführten Geschäftsbereichen auf Stufe Konzern von CHF –9.1 Mio. im Geschäftsjahr 2014 im Vergleich zu CHF 24.9 Mio. im Vorjahr.

F FINANZERGEBNIS & STEUERN

Tieferer Zinsaufwand führt zu einer Verbesserung des Finanzergebnisses um CHF +3.9 Mio. Die Ertragsteuern liegen um CHF +10.9 Mio. unter Vorjahr.

Das Finanzergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen verbesserte sich im Geschäftsjahr 2014 um CHF +3.9 Mio. auf CHF –17.1 Mio. Im Wesentlichen ist diese Ergebnisverbesserung auf das optimierte Zinsergebnis zurückzuführen, resultierend aus der erfolgreich umgesetzten Refinanzierungsstrategie der Ditsch/Brezelkönig Akquisition. Demgegenüber liegt der Devisen- sowie der übrige Finanzerfolg unter Vorjahr.

Für das Geschäftsjahr 2014 verzeichnet die Valora Gruppe einen Steuerertrag in Höhe von CHF +2.1 Mio. Dieser setzt sich zusammen aus laufenden Ertragsteuern von CHF –4.4 Mio. und latenten Ertragsteuern von CHF 6.5 Mio.

Der Reingewinn des Konzerns beläuft sich damit auf CHF 6.3 Mio. im Vergleich zu CHF 54.1 Mio. im Vorjahr.

G LIQUIDITÄT, CASHFLOW UND BILANZKENNZAHLEN

<i>Kennzahlen</i>	2014	2013
in Mio. CHF		
EBITDA ¹⁾	109.3	114.7
Cashflow aus operativer Tätigkeit ¹⁾	91.9	89.9
Free Cashflow vor Erwerb/Verkauf von Tochtergesellschaften ¹⁾	34.0	51.2
Eigenkapital	630.6	730.3
Eigenkapitalquote	44.0%	44.8%
Reingewinn Konzern	6.3	54.1
Nettoverschuldung ^{1) 2) 3)}	253.6	285.9
Net Working Capital ^{1) 2)}	49.2	56.2
Gewinn je Aktie in CHF ¹⁾	3.13	7.69

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

²⁾ Im Finanzbericht wird die Bilanz für das Geschäftsjahr 2013 gemäss IFRS inklusive nicht fortgeführter Geschäftsbereiche ausgewiesen, für das Geschäftsjahr 2014 aus fortgeführten Geschäftsbereichen.

³⁾ Die Nettoverschuldung inklusive nicht fortgeführter Geschäftsbereiche beträgt CHF 181.9 Mio. im Vergleich zu CHF 219.2 Mio. im Vorjahr.

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit konnte gegenüber Vorjahr um CHF +2.1 Mio. auf CHF 91.9 Mio. gesteigert werden. Die Eigenkapitalquote liegt bei 44.0% (-0.8%-Punkte). Die Nettoverschuldung sinkt durch den Erlös aus der Veräusserung der ehemaligen Division Services auf CHF 253.6 Mio. Der Verwaltungsrat wird an der ordentlichen Generalversammlung vom 22. April 2015 den Aktionären eine unveränderte Dividende von CHF 12.50 pro dividendenberechtigte Aktie vorschlagen.

Im Geschäftsjahr 2014 erzielte die Valora Gruppe einen Cashflow aus operativer Tätigkeit von CHF 91.9 Mio. (+2.3%). Dabei liegt das Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation (EBITDA), unbereinigt um Sondereffekte, bei CHF 109.3 Mio. im Vergleich zu CHF 114.7 Mio. im Vorjahr. Demgegenüber wirkt sich die Veränderung des betrieblichen Nettoumlaufvermögens positiv auf den Cashflow aus.

Der Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit erhöht sich von CHF -38.7 Mio. auf CHF -57.9 Mio., insbesondere bedingt durch einen hohen Anteil an Investitionen, die zum Jahresende 2013 umgesetzt wurden und deren Liquiditätsabfluss erst im Geschäftsjahr 2014 erfolgte (CHF -11.9 Mio.). Dies führt zu einem Free Cashflow von CHF 34.0 Mio. im Vergleich zu CHF 51.2 Mio. im Vorjahr. Zusätzlich führt der Verkauf der Division Services zu einem Erlös von CHF 52.4 Mio.

Die Eigenkapitalquote des Konzerns beträgt zum 31. Dezember 2014 44.0% im Vergleich zu 44.8% per 31. Dezember 2013. Die Nettoverschuldung verbessert sich von CHF 285.9 Mio. auf CHF 253.6 Mio. (siehe Tabelle). Die Reduktion im Vergleich zum Vorjahr um CHF -32.2 Mio. ist hauptsächlich auf den Erlös aus der Veräusserung der Division Services zurückzuführen.

H RETURN ON CAPITAL EMPLOYED

<i>ROCE – fortgeführte Geschäftsbereiche</i>	2014	2013	Veränderung in %-Punkten
in %			
Valora Retail CH/AT	8.1 %	13.6 %	- 5.5 %
Valora Retail DE/LU	- 3.8 %	7.5 %	- 11.3 %
Valora Retail	2.5 %	10.4 %	- 7.9 %
Ditsch/Brezelkönig	7.6 %	6.3 %	1.3 %
Übrige ¹⁾	n.a.	n.a.	n.a.
Total Gruppe	3.3 %	6.6 %	- 3.3 %

¹⁾ Im Bereich Übrige sind im EBIT konzernale Kosten und im investierten Kapital die liquiden Mittel fortgeführter Geschäftsbereiche enthalten.

Bereinigt um Sondereffekte verbessert sich der ROCE aus fortgeführten Geschäftsbereichen um +0.8%-Punkte.

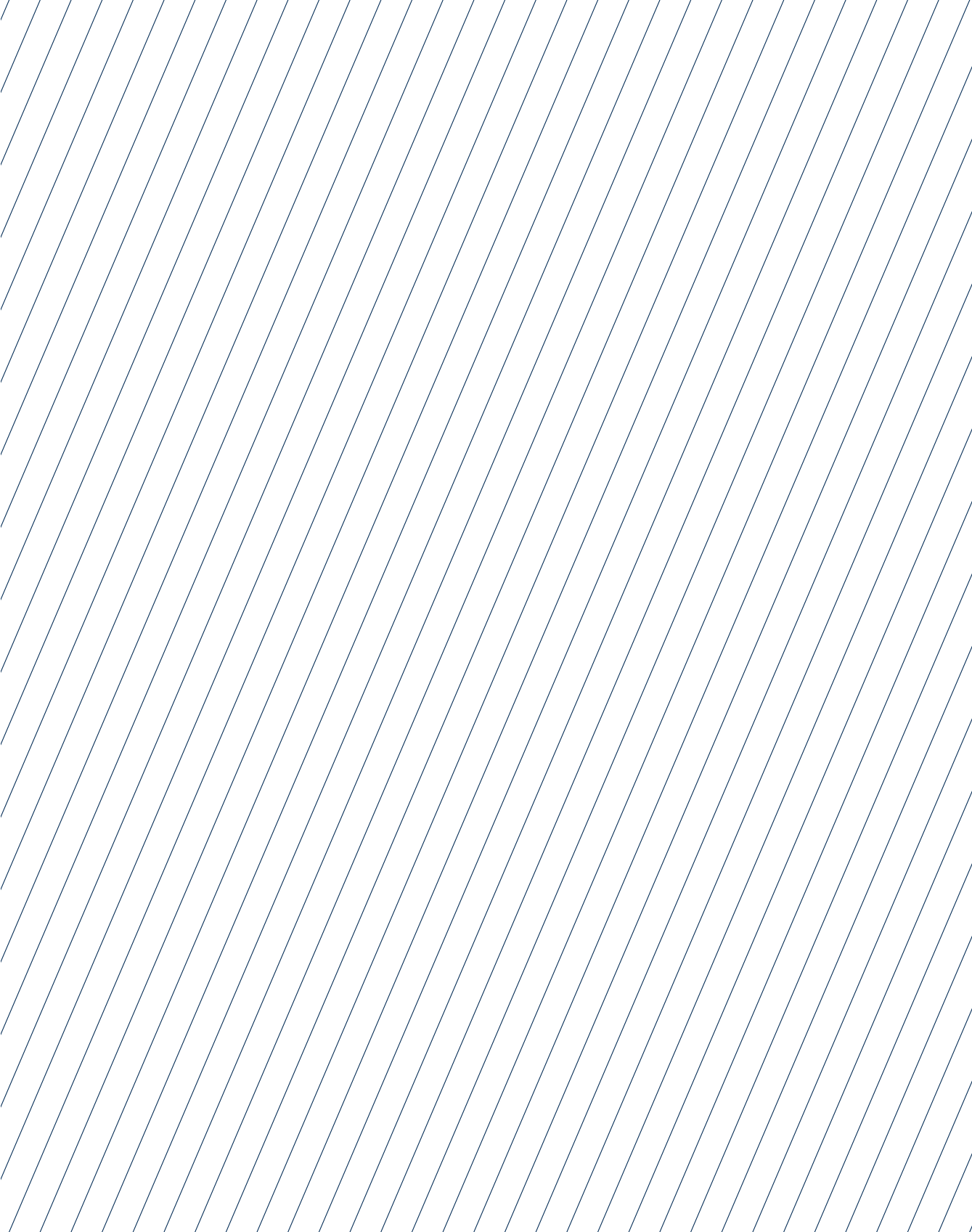
Der Return On Capital Employed (ROCE) setzt den erzielten EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich investierten Kapital. Der ROCE aus fortgeführten Geschäftsbereichen beträgt im Geschäftsjahr 2014 auf Gruppenstufe 3.3%. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist primär auf den verminderten EBIT zurückzuführen. Bereinigt um die in Kapitel D genannten Sondereffekte erzielen alle Geschäftsbereiche mit Ausnahme von Retail Deutschland/Luxemburg eine Steigerung des ROCE, auf Gruppenstufe (5.5%) liegt der Anstieg bei +0.8%-Punkten.

I AUSSICHTEN

Die in der Vergangenheit geäußerten positiven Aussichten für die Bereiche Retail Schweiz und Ditsch/Brezelkönig bleiben bestehen; die strategischen Initiativen zur Steigerung der Profitabilität und des Wachstums entwickeln sich nach Plan. Retail Deutschland wird in 2015 trotz einer tieferen als bisher angenommenen Profitabilität einen zweistelligen Millionenbetrag zum Betriebsergebnis beisteuern.

Insgesamt erwartet Valora für das Geschäftsjahr 2015 ein Betriebsergebnis aus fortgeführten Tätigkeiten in der Größenordnung von CHF 45–50 Mio. unter Berücksichtigung der Währungsparität €/CHF und Sonderaufwendungen. Dabei reduziert die Annahme der Währungsparität €/CHF das Betriebsergebnis um rund CHF 10 Mio. In den Aussichten eingeschlossen ist ein Beitrag des akquirierten Unternehmens Naville, dessen Konsolidierung ab 1. März 2015 erfolgt. Die Sonderaufwendungen von rund CHF 7 Mio. beinhalten Entwicklungskosten für den Start des neuen Geschäftsfeldes Finanzdienstleistungen sowie Kosten für die Integration von Naville.

Für das Geschäftsjahr 2016 erwartet die Valora Gruppe ein Betriebsergebnis in Höhe von CHF 65–70 Mio.



KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

	Erläuterungen	2014	%	2013 ¹⁾	%
1. Januar bis 31. Dezember , in CHF 000 (ausser Angaben je Aktie)					
Nettoumsatzerlös	8	1 932 571	100.0	1 889 791	100.0
Waren- und Materialaufwand		- 1 148 000	- 59.4	- 1 115 319	- 59.0
Personalaufwand	9	- 277 411	- 14.3	- 273 600	- 14.5
Übriger Betriebsaufwand	10	- 407 872	- 21.1	- 389 822	- 20.7
Abschreibungen und Wertminderungen	20, 21, 22	- 78 834	- 4.1	- 55 603	- 2.9
Sonstiger Ertrag	11	15 986	0.8	5 480	0.3
Sonstiger Aufwand	11	- 5 987	- 0.3	- 1 843	- 0.1
Betriebsergebnis (EBIT)	8	30 453	1.6	59 084	3.1
Finanzaufwand	12	- 17 581	- 0.9	- 23 119	- 1.2
Finanzertrag	13	464	0.0	2 101	0.1
Gewinn vor Ertragsteuern		13 336	0.7	38 066	2.0
Ertragsteuern	14	2 074	0.1	- 8 825	- 0.4
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen		15 410	0.8	29 241	1.6
(Reinverlust)/-gewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	7	- 9 110	- 0.5	24 897	1.3
Reingewinn Konzern		6 300	0.3	54 138	2.9
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		2 269	0.1	50 605	2.7
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 800	0.2	3 200	0.2
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber		7 069	0.3	53 805	2.9
Nicht beherrschende Anteile		- 769	0.0	333	0.0
<i>Gewinn je Aktie</i>					
aus fortgeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	3.13		7.69	
aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	7	- 2.46		7.25	
aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen, verwässert und unverwässert (in CHF)	15	0.67		14.94	

¹⁾ Angepasst, siehe Erläuterung 7

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 93 bis Seite 150 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG

	Erläuterungen	2014	2013 angepasst
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Reingewinn Konzern		6 300	54 138
Versicherungsmathematische (Verluste)/Gewinne vor Ertragsteuern	30	- 25 504	23 599
Ertragsteuern	30	5 159	- 4 751
Positionen, die nicht erfolgswirksam umgegliedert werden		- 20 345	18 848
Cash Flow Hedge		- 2 123	4 113
Umrechnungsdifferenzen		- 27 470	818
Bewertungsgewinne auf zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen vor Ertragsteuern		8	0
Ertragsteuern		-2	0
Positionen, die bei Erfüllung bestimmter Bedingungen erfolgswirksam umgegliedert werden		- 29 587	4 931
Sonstiges Gesamtergebnis		- 49 932	23 779
Gesamtergebnis		- 43 632	77 917
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre		- 47 631	74 670
Anteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber		4 800	3 200
Anteil der Valora Holding AG Eigenkapitalgeber		- 42 831	77 870
Nicht beherrschende Anteile		- 801	47

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

Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus fortgeführten Geschäftsbereichen	- 38 020	47 875
Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	- 9 611	26 795
Gesamtergebnis der Valora Holding AG Aktionäre	- 47 631	74 670

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 93 bis Seite 150 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZ

AKTIVEN

	Erläuterungen	31.12.2014	%	31.12.2013	%
in CHF 000					
<i>Umlaufvermögen</i>					
Flüssige Mittel	16	129 047		174 973	
Aktive derivative Finanzinstrumente	33	883		246	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	17	33 738		153 486	
Warenvorräte	18	142 376		219 461	
Laufende Ertragsteuerforderungen		8		537	
Übrige kurzfristige Forderungen	19	52 375		86 144	
Umlaufvermögen		358 427	25.0%	634 847	38.9%
Aktiven aus Veräusserungsgruppe	7	303 682		0	
Total Umlaufvermögen		662 109	46.2%	634 847	38.9%
<i>Anlagevermögen</i>					
Sachanlagen	20	224 262		236 174	
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	22	471 755		648 073	
Renditeliegenschaften	21	3 580		3 647	
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	25	50		5 099	
Finanzanlagen	24	18 075		20 093	
Vorsorgeaktivum	30	30 099		56 425	
Latente Ertragsteueraktiven	14	24 336		26 541	
Total Anlagevermögen		772 157	53.8%	996 052	61.1%
Total Aktiven		1 434 266	100.0%	1 630 899	100.0%

PASSIVEN

	Erläuterungen	31.12.2014	%	31.12.2013	%
in CHF 000					
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>					
	26	1 413		1 278	
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten					
Passive derivative Finanzinstrumente	33	4 065		292	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	27	126 832		268 940	
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		8 978		16 837	
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	28	71 218		155 031	
Kurzfristige Verbindlichkeiten		212 506	14.8%	442 378	27.1%
Verbindlichkeiten aus Veräusserungsgruppe	7	172 809		0	
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		385 315	26.8%	442 378	27.1%
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>					
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	26	384 430		396 538	
Langfristige Pensionsverpflichtungen	30	1 135		12 978	
Langfristige Rückstellungen	29	398		406	
Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten	14	32 387		48 333	
Total langfristige Verbindlichkeiten		418 350	29.2%	458 255	28.1%
Total Fremdkapital		803 665	56.0%	900 633	55.2%
<i>Eigenkapital</i>					
Aktienkapital	37	3 436		3 436	
Eigene Aktien		- 15 701		- 8 015	
Hybrid-Eigenkapital		119 098		119 098	
Marktwertanpassung Finanzinstrumente		- 9 339		- 7 222	
Gewinnreserven		599 272		660 530	
Kumulative Umrechnungsdifferenzen		- 67 176		- 39 738	
Eigenkapital der Valora Holding AG		629 590	43.9%	728 089	44.6%
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital		1 011		2 177	
Total Eigenkapital		630 601	44.0%	730 266	44.8%
Total Passiven		1 434 266	100.0%	1 630 899	100.0%

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 93 bis Seite 150 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG

	Erläuterungen	2014	2013 angepasst
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
Betriebsergebnis (EBIT)		30 453	59 084
<i>Elimination nicht-barer Transaktionen im Betriebsergebnis (EBIT)</i>			
Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen und Renditeliegenschaften	20, 21	44 808	37 310
Amortisation immaterielles Anlagevermögen	22	34 026	18 293
Verluste/(Gewinne) aus Verkauf von Anlagevermögen, netto	11	2 919	- 48
Anteilsbasierte Entschädigungen	31	575	652
Zunahme/(Abnahme) Pensionsverpflichtungen		1 839	- 6 382
Übrige nicht-bare Transaktionen		- 4 970	2 459
Zunahme übrige langfristige Verbindlichkeiten		183	602
<i>Veränderung des betrieblichen Nettoumlaufvermögens ohne die Effekte aus Kauf und Verkauf von Geschäftseinheiten</i>			
Abnahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		1 308	3 884
Abnahme Warenvorräte		1 448	3 643
Abnahme übriges Umlaufvermögen		21 296	15 039
Abnahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		- 4 345	- 6 086
Abnahme übrige Verbindlichkeiten		- 20 492	- 20 561
Betriebliche Netto-Einnahmen		109 048	107 889
Bezahlte Zinsen		- 13 303	- 16 220
Ertragsteuerzahlungen		- 4 667	- 3 371
Erhaltene Zinsen		813	1 554
Erhaltene Dividenden		30	17
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		91 921	89 869
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		15 629	39 397
Netto-Einnahmen aus operativer Tätigkeit		107 550	129 266
<i>Geldflüsse aus Investitionstätigkeit</i>			
Investitionen in Sachanlagen	20	- 52 901	- 38 543
Erhaltene Investitionszulagen	20	0	2 067
Einnahmen aus Verkauf von Sachanlagen	20	687	2 037
Einnahmen aus Verkauf von Renditeliegenschaften	21	0	1 942
Erwerb von Tochtergesellschaften, abzüglich erworbener flüssiger Mittel	6	- 839	- 11 779
Veräusserung von Tochtergesellschaften, abzüglich veräusserter flüssiger Mittel	7	52 385	7 005
Kapitalveränderung assoziierte Gesellschaft		0	- 50
(Erwerb)/Veräusserung von Finanzanlagen		- 258	1 755
Erwerb von übrigen immateriellen Werten	22	- 5 855	- 6 223
Einnahmen aus Verkauf von übrigen immateriellen Werten	22	196	12
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		- 6 585	- 41 777
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		- 3 199	- 6 276
Netto-Ausgaben aus Investitionstätigkeit		- 9 784	- 48 053

	Erläuterungen	2014	2013 angepasst
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000			
<i>Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit</i>			
Zahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten, netto		- 7 338	- 22 606
Aufnahme von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	26	115	183 886
Zahlung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	26	- 4 829	- 291 343
Aufnahme von Hybrid-Eigenkapital	37	0	119 098
Kauf eigener Aktien		- 11 370	- 947
Verkauf eigener Aktien		3 439	4 197
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber		- 4 800	- 2 400
Dividenden an Aktionäre der Valora Holding AG		- 42 633	- 42 307
Netto-Ausgaben aus Finanzierungstätigkeit fortgeführter Geschäftsbereiche		- 67 416	- 52 422
Netto-Einnahmen aus Finanzierungstätigkeit nicht weitergeführter Geschäftsbereiche		1 681	1 282
Netto-Ausgaben aus Finanzierungstätigkeit		- 65 735	- 51 140
Netto-Zunahme flüssige Mittel		32 031	30 073
Währungseinfluss auf flüssige Mittel		- 5 900	- 2 253
Flüssige Mittel Anfang Jahr		174 973	147 153
Flüssige Mittel Ende Jahr gemäss Bilanz der fortgeführten Geschäftsbereiche	16	129 047	
Flüssige Mittel Ende Jahr gemäss Bilanz der Veräusserungsgruppe (siehe Erläuterung 7)	7	72 057	
Flüssige Mittel Ende Jahr		201 104	174 973

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 93 bis Seite 150 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDierter EIGENKAPITALNACHWEIS

Eigenkapital

	Eigenkapital der Valora Holding AG								
	Aktienkapital	Eigene Aktien	Hybrid-Eigenkapital	Marktwertanpassung Finanzinstrumente	Gewinnreserven	Kumulative Umrechnungs- differenzen	Total Eigenkapital der Valora Holding AG	Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital	Total Eigenkapital
in CHF 000									
Bestand am 31. Dezember 2012	3 436	- 12 350	-	- 11 335	633 781	- 40 842	572 690	5 064	577 754
Reingewinn					53 805		53 805	333	54 138
Sonstiges Gesamtergebnis				4 113	18 848	1 104	24 065	- 286	23 779
Gesamtergebnis				4 113	72 653	1 104	77 870	47	77 917
Anteilsbasierte Entschädigungen					567		567		567
Dividende an Aktionäre					- 42 307		- 42 307		- 42 307
Zugang eigener Aktien		- 947					- 947		- 947
Abgang eigener Aktien		5 282			- 878		4 404		4 404
Ausgabe Hybrid-Eigenkapital			119 098				119 098		119 098
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					- 2 400		- 2 400		- 2 400
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen					- 886		- 886	- 2 934	- 3 820
Bestand am 31. Dezember 2013	3 436	- 8 015	119 098	- 7 222	660 530	- 39 738	728 089	2 177	730 266
Reingewinn					7 069		7 069	- 769	6 300
Sonstiges Gesamtergebnis				- 2 117	- 20 345	- 27 438	- 49 900	- 32	- 49 932
Gesamtergebnis				- 2 117	- 13 276	- 27 438	- 42 831	- 801	- 43 632
Anteilsbasierte Entschädigungen					575		575		575
Dividende an Aktionäre					- 42 633		- 42 633	- 365	- 42 998
Zugang eigener Aktien		- 11 370					- 11 370		- 11 370
Abgang eigener Aktien		3 684			- 1 124		2 560		2 560
Ausschüttungen an Hybrid-Eigenkapitalgeber					- 4 800		- 4 800		- 4 800
Bestand am 31. Dezember 2014	3 436	- 15 701	119 098	- 9 339	599 272	- 67 176	629 590	1 011	630 601

Die Erläuterungen im Anhang von Seite 93 bis Seite 150 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

ANHANG DER KONZERNRECHNUNG

1 INFORMATIONEN ZUM KONZERN

Valora ist ein europaweit tätiger Handelskonzern. Die Muttergesellschaft Valora Holding AG mit Sitz in Muttenz, Schweiz, ist an der SIX Swiss Exchange kotiert. Die Konzernrechnung der Valora für das Geschäftsjahr 2014 ist vom Verwaltungsrat am 23. März 2015 freigegeben worden. Sie unterliegt der Genehmigung durch die Generalversammlung am 22. April 2015.

2 BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

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

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

Wichtigste Rechnungslegungsgrundsätze.

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

Konsolidierte Gesellschaften. Von der Valora Holding AG beherrschte Konzerngesellschaften werden vollkonsolidiert. Zur Bestimmung, ob die Möglichkeit der Beherrschung besteht, werden auch vertragliche Vereinbarungen und andere Rechte berücksichtigt. Erworbene Konzerngesellschaften werden bei Erlangung der Beherrschung konsolidiert und bei Verlust der Beherrschung dekonsolidiert.

Konsolidierungsmethode. Alle konzerninternen Bestände, Erträge und Aufwendungen sowie unrealisierte Gewinne und Verluste aus konzerninternen Transaktionen werden in voller Höhe eliminiert. Bei allen Unternehmenszusammenschlüssen werden die identifizierbaren Aktiven, Passiven und Eventualverbindlichkeiten der übernommenen Gesellschaft auf den Erwerbszeitpunkt zum Verkehrswert bewertet und der Unterschied zwischen der Kaufpreisleistung und den zum Verkehrswert verbuchten Nettoaktiven als Goodwill aktiviert. Ein nicht beherrschender Anteil ist das Eigenkapital eines Tochterunternehmens, das den Valora Holding AG Aktionären weder unmittelbar noch mittelbar zugeordnet wird. Nicht beherrschende Anteile werden in der Konzernerfolgsrechnung, -gesamtergebnisrechnung und -bilanz separat ausgewiesen. Der Ausweis in der Konzernbilanz erfolgt innerhalb des Eigenkapitals, getrennt von dem auf die Aktionäre der Valora Holding AG entfallenden Eigenkapital. Der Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen wird als Eigenkapitaltransaktion bilanziert. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Buchwert der erworbenen nicht beherrschenden Anteile wird mit dem den Aktionären der Valora Holding AG zuzurechnenden Eigenkapital verrechnet.

Nicht konsolidierte Beteiligungen (assoziierte Gesellschaften / Joint Venture). Assoziierte Gesellschaften und Joint Ventures werden nach der Equity Methode einbezogen. Assoziierte Gesellschaften sind Gesellschaften, auf die Valora einen massgeblichen Einfluss ausübt, die sie jedoch nicht beherrscht. Massgeblicher Einfluss wird grundsätzlich bei einem Stimmenanteil von 20 bis 50% angenommen. Ein Joint Venture basiert auf einer gemeinsamen Vereinbarung, bei der die Parteien Rechte am Nettovermögen besitzen, im Gegensatz zu einer gemeinschaftlichen

Tätigkeit, bei der die Partner direkte Rechte und Pflichten aus den Vermögenswerten und Schulden ableiten, die zu einer anteilmässigen Einbeziehung führen. Bei der Equity-Methode wird die Beteiligung beim Erwerb zu Anschaffungskosten bilanziert und in der Position «Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures» ausgewiesen. Nach dem Erwerb wird dieser Wert um den Anteil von Valora an den Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften/ Joint Ventures angepasst. Dabei werden die bei assoziierten Gesellschaften/ Joint Ventures erfolgsneutral zu erfassenden Bewertungsgewinne/-verluste bei Valora im sonstigen Gesamtergebnis erfasst. Erhaltene Dividenden reduzieren den Beteiligungswert.

Konsolidierungskreis. Eine Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften ist in Erläuterung 39 aufgeführt.

Änderungen im Konsolidierungskreis. Valora hat mit Thomas Kirschner, dem Mehrheits-Gesellschafter des führenden deutschen Pressegrossisten PVG mit Sitz in Frankfurt am Main eine Vereinbarung über den Verkauf ihrer Division «Valora Services» unterzeichnet. Sämtliche Details zu dieser Veräusserung sind in der Erläuterung 7 ersichtlich.

Keine Änderung im Jahr 2013.

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

3 ÄNDERUNG DER BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Umgesetzte International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen. Die für die Jahresrechnung 2014 zu berücksichtigenden Änderungen der International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen hatten keine wesentlichen finanziellen Auswirkungen auf die Berichterstattung der Valora Gruppe.

Künftige Umsetzung von International Financial Reporting Standards (IFRS) und Interpretationen. Noch nicht angewendet und derzeit analysiert werden die folgenden Änderungen von bestehenden oder neuen Standards und Interpretationen, welche für die Valora Gruppe ab dem Geschäftsjahr 2015 oder später verpflichtend sind. Ab 1. Januar 2015 sind die Annual Improvements 2010–12 Cycle und 2011–13 Cycle (Jährliches Änderungsverfahren) sowie IAS 19 (überarbeitet) «Leistungen an Arbeitnehmer» anzuwenden. Zudem treten ab 1. Januar 2017 IFRS 15 Umsatzrealisation und ab 1. Januar 2018 IFRS 9 Finanzinstrumente in Kraft.

4 ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE

Umrechnung von Fremdwährungen. Transaktionen in Fremdwährungen werden zum Wechselkurs per Transaktionsdatum umgerechnet. Zum Bilanzstichtag werden Forderungen und Verbindlichkeiten in fremder Währung zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet und die entstehenden Umrechnungsdifferenzen erfolgswirksam verbucht.

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

Umrechnungskurse der für Valora bedeutenden Fremdwährungen

	Durchschnittskurs 2014	Schlusskurs 31.12.2014	Durchschnittskurs 2013	Schlusskurs 31.12.2013
Euro, 1 EUR	1.215	1.203	1.231	1.227
Schwedische Krone, 100 SEK	13.36	12.74	14.23	13.87
Dänische Krone, 100 DKK	16.29	16.15	16.50	16.45
Norwegische Krone, 100 NOK	14.54	13.34	15.79	14.71

Nettoumsatzerlös und Ertragsrealisation. Der Nettoumsatzerlös beinhaltet alle Erlöse aus dem Verkauf von Waren, Dienstleistungen und selbst hergestellten Produkten, abzüglich der Erlösminderungen, welche Rabatte, Skonti und andere vereinbarte Preisnachlässe umfassen.

Einzelhandelsumsätze werden beim Verkauf an den Kunden erfasst. Die Bezahlung erfolgt bar oder gegen Kreditkarte. Der erfasste Umsatz entspricht dem erzielten Betrag abzüglich der Kreditkartengebühr. Grosshandelsumsätze werden erfasst, wenn die Waren geliefert wurden, der Kunde die Ware angenommen hat und die Einbringbarkeit der Forderung ausreichend sicher ist. Im Grosshandel können Waren mit Rückgaberecht verkauft werden. Der Nettoumsatzerlös wird in diesem Fall aufgrund von Erfahrungswerten und anderen geeigneten Annahmen um die geschätzte Rückgabequote reduziert. Bei Verkäufen für fremde Rechnung wird die Provision als Nettoumsatzerlös erfasst.

Anteilsbasierte Entschädigungen. Die Valora Gruppe richtet einen Teil der Entschädigungen in eigenen Aktien aus. Der in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand aus anteilsbasierten Entschädigungen ergibt sich durch Multiplikation der Anzahl erdienter Aktien mit dem am Tag der Zuteilung geltenden Marktwert der abzugebenden Aktien der Valora Holding AG (abzüglich allfällig von den Begünstigten zu zahlender Preis). Für Aktienpläne, die mit Aktien ausgeglichen werden (equity settled), erfolgt die Aufwandsabgrenzung im Eigenkapital, für andere – nicht mit Eigenkapitalinstrumenten abgegoltenen Pläne – als Verbindlichkeit. Laufen die für die Zuteilung zu erfüllenden Bedingungen über mehrere Geschäftsjahre, wird der Aufwand unter Berücksichtigung der erwarteten Zielerreichung abgegrenzt. Anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich (cash-settled) werden zu jedem Bilanzstichtag bis zur Bezahlung neu bewertet.

Finanzergebnis. Nettogewinne und -verluste aus erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumenten enthalten keine Dividenden- und Zinszahlungen. Diese werden separat als Dividenden- und Zinsertrag ausgewiesen (vgl. Erläuterungen 13).

Ertragsteuern. Die Ertragsteuern basieren auf den Steuergesetzen eines jeden Steuerhoheitsträgers und werden der Rechnungsperiode der Erfolgsrechnung belastet, in der die entsprechenden Gewinne anfallen. Es wird der effektive Steuersatz auf den Jahresgewinn angewendet.

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

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

Reingewinn/-verlust aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen. Beim Verkauf von Segmenten oder bedeutenden Geschäftsbereichen werden alle zugehörigen Erfolgsrechnungspositionen separat als Reingewinn/-verlust aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen ausgewiesen. In der Geldflussrechnung werden nur die fortgeführten Geschäftsbereiche detailliert dargestellt. Die Netto-Einnahmen/-Ausgaben aus operativer Tätigkeit sowie aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit der nicht weitergeführten Geschäftsbereiche werden jeweils in einer Zeile zusammengefasst ausgewiesen.

Gewinn je Aktie. Der Gewinn je Aktie ergibt sich aus der Division des den Valora Holding AG Aktionären zustehenden Reingewinns aus fortgeführten Geschäftsbereichen durch die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien der Muttergesellschaft Valora Holding AG. Für den verwässerten Gewinn je Aktie werden potentiell verwässernde Effekte bei Anzahl ausstehender Aktien berücksichtigt und der massgebende Gewinn angepasst.

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

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

Warenvorräte. Die Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs-/Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert bewertet. Die Vorräte der Division Valora Retail sind mit Hilfe des gleitenden Durchschnittsverfahrens bewertet, in den Divisionen Valora Services und Valora Trade wird die First-in, First-out-Methode (FiFo) angewendet. Bei Ditsch/Brezelkönig sind die unfertigen und fertigen Erzeugnisse zu Herstellungskosten, alle anderen Vorräte zu gleitenden Durchschnittskosten bewertet. Unverkäufliche beziehungsweise unkurante Vorräte werden unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten teil- oder vollwertberichtigt.

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

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

Abschreibungen werden nach der linearen Methode aufgrund geschätzter wirtschaftlicher Nutzungsdauern berechnet:

	Jahre
Land, betrieblich	keine Abschreibung
Gebäude und Gebäudekomponenten, betrieblich	15–40
Maschinen, Einrichtungen, Installationen und Mobiliar	6–10
Fahrzeuge	5
EDV-Hardware	3–5

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

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

	Jahre
Land	keine Abschreibung
Gebäude	20–60

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

Öffentliche Zuwendungen. Zuwendungen der öffentlichen Hand werden zum beizulegenden Zeitwert erfasst, wenn der Konzern die notwendigen Bedingungen für den Erhalt der Zuwendung erfüllt. Zuwendungen, die nicht auf Investitionen bezogen sind, werden erfolgswirksam unter den sonstigen Erträgen in den Perioden erfasst, in denen die Aufwendungen anfallen, die durch diese Zuwendungen kompensiert werden. Zuwendungen für Investitionen werden als Reduzierung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten der betreffenden Vermögenswerte erfasst und führen zu einer entsprechenden Reduzierung der planmässigen Abschreibungen in den Folgeperioden.

Leasing. Aktiven, die aufgrund von Leasingverträgen übernommen werden und bei denen die Chancen und Risiken aus Eigentum auf den Leasingnehmer übergehen, werden entsprechend der Eigenschaft der geleasteten Sache als Anlagevermögen ausgewiesen. Dabei erfolgt die erstmalige Bilanzierung von Anlagen im Finanzleasing zum Marktwert der geleasteten Sache oder zum tieferen Nettobarwert der zukünftigen, unkündbaren Leasingzahlungen zu Beginn des Leasingvertrags. In gleicher Höhe wird eine Verbindlichkeit aus Finanzleasing angesetzt. Die Abschreibung des Leasinggutes erfolgt über die wirtschaftliche Nutzungsdauer oder, falls der Eigentumsübergang zum Ende der Leasingdauer nicht sicher ist, über die kürzere Vertragsdauer.

Analog werden Sachanlagen, die gegen Entgelt Dritten zur Nutzung überlassen werden, nicht als Sachanlagen ausgewiesen, sondern der Barwert der künftig zu erhaltenden Leasingzahlungen als Finanzanlage bilanziert, sofern die mit dem Halten der Anlagen verbundenen Chancen und Risiken im Wesentlichen auf den Leasingnehmer übergehen.

Aufwand/Ertrag aus operating Leasing wird linear über die Laufzeit erfolgswirksam erfasst.

Immaterielle Anlagen (ohne Goodwill). Die immateriellen Anlagen werden in die Kategorien Software, immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer und immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer gegliedert. Immaterielle Anlagen (ohne Goodwill) werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen bilanziert. Die Abschreibungen werden nach der linearen Methode über die geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer berechnet.

Software. Die Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten von Software werden aktiviert, wenn Valora daraus zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen entsteht.

Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer. Die immateriellen Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer werden nicht planmässig abgeschrieben. Sie werden mindestens einmal jährlich auf Werthaltigkeit überprüft (Impairment-Test) und gegebenenfalls wertgemindert.

Amortisationen werden nach der linearen Methode aufgrund folgender, geschätzter wirtschaftlicher Nutzungsdauern berechnet:

	Jahre
Software	3–5
Immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer	3–20
Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer	keine Amortisation

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

Goodwill. Goodwill ist der Betrag, den der Konzern bei einem Unternehmenserwerb über den beizulegenden Zeitwert der Nettoaktiven des erworbenen Unternehmens hinaus bezahlt hat. In Übereinstimmung mit IFRS 3 wird der Goodwill aktiviert und der entsprechenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Cash Generating Unit «CGU») zugeteilt. Dieser wird jährlich oder häufiger, sofern Anhaltspunkte auf eine mögliche Wertminderung hindeuten, einem Impairment-Test unterzogen. Zu diesem Zweck wird der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, welcher der Goodwill zugeordnet wurde, dem erzielbaren Betrag gegenübergestellt. Der erzielbare Betrag stellt den höheren Betrag aus dem der zahlungsmittelgenerierenden Einheit beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten und dem Nutzungswert dar. Der beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten ist der Preis, den man in einer gewöhnlichen Transaktion zwischen Marktteilnehmern am Bewertungsstichtag beim Verkauf eines Vermögenswertes erhalten würde oder bei der Übertragung einer Schuld zu zahlen hätte. Übertrifft der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag, so wird eine Wertminderung des Goodwills verbucht. Wertaufholungen sind unzulässig.

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

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

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

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

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

Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen. Diese Kategorie enthält Minderheitsbeteiligungen (mit einem Beteiligungsanteil von weniger als 20%) und Finanzanlagen, die keiner anderen Kategorie zugeordnet wurden. Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen werden als langfristig klassiert, ausser Instrumente, die innerhalb von 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag veräussert werden sollen.

Alle Käufe und Verkäufe von Finanzanlagen werden am Handelstag erfasst. Finanzanlagen, mit Ausnahme der erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerte, werden bei der erstmaligen Bilanzierung zum beizulegenden Zeitwert inklusive Transaktionskosten bewertet.

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

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

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

Personalvorsorgeverpflichtungen. Valora leistet ihre Vorsorgebeiträge an verschiedene, aufgrund lokaler Bestimmungen errichteter, Personalvorsorgeeinrichtungen. Für leistungsorientierte Vorsorgepläne wird der Barwert der Vorsorgeverpflichtung aufgrund jährlicher versicherungsmathematischer Gutachten nach der «Projected Unit Credit»-Methode ermittelt. Dabei werden die von den Mitarbeitenden bis zum Bilanzstichtag geleisteten Beitragsjahre sowie deren erwartete künftige Gehaltsentwicklung berücksichtigt. Der Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers und die Nettovorsorgeverbindlichkeit oder -aktivum werden in

derjenigen Periode der Erfolgsrechnung erfasst, in der sie entstehen. Die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aber auch der Effekt einer allfälligen Begrenzung des Vorsorgeaktivums (IFRIC 14) werden im sonstigen Gesamtergebnis erfasst. Der Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne wird laufend, periodengerecht in der Erfolgsrechnung erfasst.

Rechnungslegung derivativer Finanzinstrumente und Absicherungsgeschäfte. Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) erfasst und an dessen Entwicklung angepasst. Die Art der Erfassung des Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Instrument der Absicherung eines bestimmten Risikos dient und die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind. Ziel der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft ist, dass sich die Wertveränderung der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments über die Dauer der Sicherungsbeziehung ausgleichen. Wenn ein derivatives Finanzinstrument nicht als Sicherungsgeschäft designiert ist, beziehungsweise die Bedingungen zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft nicht erfüllt sind, werden die Gewinne und Verluste aus der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von Derivaten in der Erfolgsrechnung erfasst. Um für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft zu qualifizieren, muss eine Sicherungsbeziehung strikte Bedingungen erfüllen, die sich auf die Dokumentation, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens, die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments sowie die Verlässlichkeit der Bewertung beziehen. Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezifischen Aktiven und Passiven beziehungsweise festen Zusagen und erwarteten Transaktionen. Die Gruppe dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, inwiefern die zur Absicherung verwendeten derivativen Finanzinstrumenten die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts der gesicherten Position in hohem Masse ausgleichen. Beim Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert, entweder als a) Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines erfassten Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit (fair value hedge) oder als b) Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder als c) Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Konzerngesellschaft designiert.

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

Wenn die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die im sonstigen Gesamtergebnis kumulierten Gewinne und Verluste im Eigenkapital, bis das abgesicherte Grundgeschäft eintritt. Wenn das Grundgeschäft nicht mehr erwartet wird, werden die kumulierten Gewinne und Verluste sofort in die Erfolgsrechnung übertragen.

5 SCHÄTZUNGEN, ANNAHMEN UND ERMESSENSAUSÜBUNG DES MANagements

Wesentliche Ermessensentscheidungen bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze.

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

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

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

Goodwill und Markenrechte. In der Konzernbilanz ist Goodwill (ohne Veräusserungsgruppe) mit einem Buchwert von CHF 362.6 Mio. enthalten (vgl. Erläuterung 22). Dieser wird bei Anzeichen auf verminderte erzielbare Beträge beziehungsweise mindestens jährlich auf Impairment getestet.

Die Bewertung basiert auf den geschätzten künftigen freien Cashflows (DCF-Bewertung) der jeweiligen Einheiten (CGUs). Die Bewertung wird hauptsächlich von den geschätzten Nettoumsatzerlösen, der geschätzten Betriebsergebnismarge und dem angewandten Diskontierungszinssatz beeinflusst.

Vorsorgeaktivum. Die Gruppe unterhält eigene Vorsorgeeinrichtungen, deren Leistungen unter IFRS als leistungsorientiert gelten. Daraus ist die jährliche Gegenüberstellung des Vorsorgevermögens mit dem dynamisch berechneten Barwert der Leistungsverpflichtungen erforderlich. Aus dieser Bewertung resultiert ein in der Konzernbilanz aktivierter Vermögensüberschuss für die schweizerischen Vorsorgeeinrichtungen, der dem für die Gruppe künftig nutzbaren Anteil an der Überdeckung der Vorsorgeeinrichtungen entspricht. Das Resultat der Bewertung hängt von verschiedenen Annahmen ab. Die Wichtigsten sind der Diskontierungssatz zur Abzinsung künftiger Leistungen sowie die Gehaltsentwicklung der Versicherten (vgl. Erläuterung 30). Die tatsächliche Entwicklung kann wesentlich von den getroffenen Annahmen abweichen.

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

Rückstellungen. Für Verpflichtungen, deren Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss ist, werden Rückstellungen gebildet, sofern ein zukünftiger Mittelabfluss wahrscheinlich ist. Eine weitere Voraussetzung für die Rückstellungsbildung ist, dass deren Betrag verlässlich geschätzt werden kann. Bei der Beurteilung, ob die Bildung einer Rückstellung und deren Höhe angemessen ist, gelangen die bestmöglichen Schätzungen und Annahmen zum Bilanzstichtag zur Anwendung.

6 AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTSEINHEITEN, ERWERB VON NICHT BEHERRSCHENDEN ANTEILEN

Erwerb nicht beherrschende Anteile EMH. Die Valora Gruppe erwarb am 30. Dezember 2013 die restlichen 20% der stimmberechtigten Anteile der Engelschiøn Marwell Hauge AS, Oslo/ Norwegen (EMH). Die Gegenleistung wurde in Höhe von CHF 3.8 Mio. bar an die Inhaber der nicht beherrschenden Anteile bezahlt. Der Buchwert des Reinvermögens betrug CHF 2.9 Mio. Der in den Gewinnreserven erfasste Betrag beläuft sich auf CHF –0.9 Mio.

Akquisition Ditsch/Brezelkönig. Im Rahmen der definitiven Kaufpreisabrechnung wurden im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2013 die Nettoaktiven angepasst. Die Kaufpreisleistung erhöhte sich dabei um CHF 13.7 Mio., wovon Ende 2014 CHF 1.1 Mio. noch ausstehend sind.

7 NICHT WEITERGEFÜHRTE UND VERÄUSSERTE GESCHÄFTSBEREICHE

Transaktionen im Jahr 2014.

Valora Services. Valora hat mit Thomas Kirschner, dem Mehrheits-Gesellschafter des führenden deutschen Pressegrossisten PVG mit Sitz in Frankfurt am Main eine Vereinbarung über den Verkauf ihrer Division «Valora Services» am 7. Mai 2014 unterzeichnet. Thomas Kirschner erwirbt im Rahmen dieser Vereinbarung das Pressegrossgeschäft in der Schweiz und in Luxemburg sowie die Drittkundenlogistik von Valora in der Schweiz. Der Vertragsvollzug stand unter dem Vorbehalt der Schweizer Kartellbehörde und erfolgte am 31. Juli 2014.

Das Ergebnis dieses Geschäftsbereichs ist in der Erfolgsrechnung als Reingewinn aus dem nicht weitergeführten Geschäftsbereich ausgewiesen. Die bisher im sonstigen Gesamtergebnis erfassten Umrechnungsdifferenzen wurden erfolgswirksam ausgebucht.

Valora Trade. Auf Basis der durchgeführten strategischen Überprüfung der Division Trade wird der Geschäftsbereich als «zur Veräusserung verfügbar» klassifiziert und in der Erfolgsrechnung als «nicht weitergeführter Geschäftsbereich» dargestellt. Aufgrund der Umgruppierung wurde im Jahresabschluss 2014 eine Wertberichtigung von TCHF 30947 erfasst.

Transaktionen im Jahr 2013.

Veräusserung Services Austria. Die vollumfängliche Veräusserung des Geschäftsbetriebs der Valora Services Austria GmbH mit Sitz in Anif (Österreich) erfolgte per 17. Oktober 2012. Der für die Veräusserung der Valora Services Austria GmbH per Dezember 2012 ausstehende Verkaufspreis von TCHF 7005 wurde vom Erwerber im Verlaufe des Geschäftsjahres 2013 vollumfänglich bezahlt.

Erfolgsrechnung des nicht weitergeführten Geschäftsbereichs 2014

	2014 Trade	2014 Services (01.01.–31.07.)	2014 Warenlogistik	2014 Total
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000				
Nettoumsatzerlös	616 556	82 976	0	699 532
Aufwendungen ¹⁾	- 635 525	- 77 652	- 747	- 713 924
Sonstige Erträge	109	74	764	947
Betriebsergebnis (EBIT)	- 18 860	5 398	17	- 13 445
Finanzergebnis	752	303	- 2	1 053
Anteiliges Ergebnis assoziierter Gesellschaften und Joint Ventures	497	0	0	497
Ergebnis vor Ertragsteuern	- 17 611	5 701	15	- 11 895
Ertragsteuern	2 007	- 673	- 3	1 331
(Reinverlust)/-gewinn aus operativer Tätigkeit	- 15 604	5 028	12	- 10 564
Buchgewinn aus Veräusserung	0	32 401	0	32 401
Wertminderung aus Bewertung zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten	- 30 947	0	0	- 30 947
(Reinverlust)/-gewinn des nicht weitergeführten Bereichs	- 46 551	37 429	12	- 9 110
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre	- 45 782	37 429	12	- 8 341
Nicht beherrschende Anteile	- 769	0	0	- 769

¹⁾ Die Aufwendungen beinhalten einmalige Wertminderungen auf Goodwill und immateriellen Anlagen im Umfang von TCHF 17 259 (siehe Erläuterung 22). Ohne diese hätte das Betriebsergebnis (EBIT) TCHF -1 601 betragen.

Erfolgsrechnung des nicht weitergeführten Geschäftsbereichs 2013

	2013 Trade	2013 Services inkl. Warenlogistik ¹⁾	2013 Fotolabo und Own Brands	2013 Total
1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000				
Nettoumsatzerlös	794 533	174 665	0	969 198
Aufwendungen	- 787 680	- 165 998	0	- 953 678
Sonstige Erträge	200	2 188	5 000	7 388
Betriebsergebnis (EBIT)	7 053	10 855	5 000	22 908
Finanzergebnis	181	760	0	941
Anteiliges Ergebnis assoziierter Gesellschaften und Joint Ventures	533	0	0	533
Gewinn vor Ertragsteuern	7 767	11 615	5 000	24 382
Ertragsteuern	751	- 236	0	515
Reingewinn des nicht weitergeführten Bereichs	8 518	11 379	5 000	24 897
Anteil der Valora Holding AG Aktionäre	8 185	11 379	5 000	24 564
Nicht beherrschende Anteile	333	0	0	333

¹⁾ Die Warenlogistik AG wurde erst per 1. Januar 2014 gegründet und war bis zu diesem Zeitpunkt Teil der Division Services. Die Geschäftsaktivitäten werden deshalb für das Geschäftsjahr 2013 gemeinsam mit der Division Services gezeigt.

Im Jahr 2013 resultierte zusätzlich in Folge Auflösung einer Rückstellung für Fotolabo und Own Brands ein Gewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen von CHF 5.0 Mio.

Abgang der Nettoaktiven (Valora Services)

	31.07.2014
in CHF 000	
Flüssige Mittel	16 455
Übriges Umlaufvermögen	38 200
Immaterielle Anlagen	47 331
Übriges Anlagevermögen	5 211
Total Aktiven	107 197
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	19 045
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	36 672
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	310
Total Passiven	56 027
Total Nettoaktiven	51 170

Buchgewinn aus Veräusserung (Valora Services)

	2014
in CHF 000	
Nettoverkaufserlös	72 785
Abgang Nettoaktiven	– 51 170
Umgliederung kumulative Umrechnungsdifferenzen	14 731
Veräusserungsgewinn brutto	36 346
Veräusserungskosten	– 3 945
Veräusserungsgewinn netto	32 401

Zufluss flüssige Mittel (Valora Services)

	2014
in CHF 000	
Zufluss flüssige Mittel	68 840
Veräusserte flüssige Mittel	– 16 455
Netto-Zufluss flüssige Mittel	52 385

Nettoaktiven der Veräußerungsgruppe per 31.12.2014

	Trade	Warenlogistik	Total
<i>in CHF 000</i>			
Flüssige Mittel	70 042	2 015	72 057
Übriges Umlaufvermögen	175 418	546	175 964
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	39 845	187	40 032
Übriges Anlagevermögen	12 017	3 612	15 629
Total Aktiven aus Veräußerungsgruppe	297 322	6 360	303 682
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	110 056	1 652	111 708
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	45 150	632	45 782
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	12 011	100	12 111
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	3 208	0	3 208
Total Verbindlichkeiten aus Veräußerungsgruppe	170 425	2 384	172 809
Nettoaktiven aus Veräußerungsgruppe	126 897	3 976	130 873

Das kumulierte sonstige Gesamtergebnis nach Steuern der Veräußerungsgruppe betrug am 31. Dezember 2014 TCHF – 21 574.

8 SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

In Folge des Verkaufs der Division Valora Services und der Umgliederung der Division Valora Trade zur Veräußerungsgruppe wurden beide Divisionen als nicht weitergeführte Geschäftsbereiche ausgewiesen (siehe Erläuterung 7).

Die Valora Gruppe ist ein europaweit tätiger Handelskonzern, dessen Geschäftstätigkeit sich auf die folgenden berichtspflichtigen Segmente aufteilt:

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

Ditsch/Brezelkönig: Ditsch/Brezelkönig produziert in Deutschland und der Schweiz Laugen- und andere Backwaren, welche sowohl an Ditsch/Brezelkönig Verkaufsstellen (Agenturen), als auch über den Grosshandel verkauft werden.

Übrige: Die Konzernsupportfunktionen Finanzen, Personal, Business Development, Legal Services und Kommunikation sind in «Übrige» zusammengefasst. Die Segmentaktiven enthalten überwiegend Darlehen an Konzerngesellschaften, flüssige Mittel und kurzfristige Forderungen. In den Segmentverbindlichkeiten sind im Wesentlichen die in Erläuterung 26 aufgeführten Finanzierungsinstrumente enthalten.

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

Segmentinformationen nach Divisionen

2014

in CHF 000	Valora Retail	Ditsch/ Brezelkönig	Übrige	Intersegment Elimination	Total Konzern fortgeführte Aktivitäten
<i>Nettoumsatzerlöse</i>					
Total	1 712 127	220 444	0	0	1 932 571
Mit Dritten	1 712 127	220 444	0	0	1 932 571
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>					
Total	9 952	31 164	- 10 663	0	30 453
Abschreibungen und Wertminderungen	64 638	14 119	77	0	78 834
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>					
Total	45 523	10 644	851	0	57 018
<i>Segmentaktiven</i>					
Total	649 252	464 979	527 710	- 511 357	1 130 584
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	50	0	0	0	50
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>					
Total	524 515	191 009	426 689	- 511 357	630 856

Die mit Dritten erzielten Nettoumsatzerlöse entfallen CHF 1615 Mio. auf den Verkauf von Waren, CHF 110 Mio. auf die Erbringung von Dienstleistungen und CHF 208 Mio. auf den Verkauf selbst hergestellter Produkte. Die Abschreibungen und Wertminderungen beinhalten Wertminderungen des Segments Valora Retail in Höhe von TCHF 23 197.

2013, angepasst ¹⁾

	Valora Retail	Ditsch/ Brezelkönig	Übrige	nicht weitergeführte Geschäfts- bereiche	Intersegment Elimination	Total Konzern
in CHF 000						
<i>Nettoumsatzerlöse</i>						
Total	1 692 089	197 642	60	0	0	1 889 791
Mit Dritten	1 692 089	197 642	60	0	0	1 889 791
<i>Betriebsergebnis (EBIT)</i>						
Total	38 007	26 279	- 5 202	0	0	59 084
Abschreibungen und Wertminderungen	42 756	12 740	107	0	0	55 603
<i>Zugänge zu den langfristigen Vermögenswerten</i>						
Total	42 369	9 316	0	4 571	0	56 256
<i>Segmentaktiven</i>						
Total	744 737	461 991	514 976	502 907	- 593 712	1 630 899
Anteile an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	50	0	0	5 049	0	5 099
<i>Segmentverbindlichkeiten</i>						
Total	629 335	53 262	544 526	267 222	- 593 712	900 633

¹⁾ Netto-Umsatzerlöse und Betriebsergebnis (EBIT) enthalten nur fortgeführte Geschäftsbereiche

Auf die mit Dritten erzielten Nettoumsatzerlöse entfallen CHF 1606 Mio. auf den Verkauf von Waren, CHF 102 Mio. auf die Erbringung von Dienstleistungen und CHF 182 Mio. auf den Verkauf selbst hergestellter Produkte. Die Abschreibungen und Wertminderungen beinhalten Wertminderungen des Segments Valora Retail in Höhe von TCHF 1 390.

Segmentinformation nach Regionen

2014

	Schweiz	Deutschland	Übriges Europa	Total Konzern
in CHF 000				
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 272 281	553 437	106 853	1 932 571
Langfristige Vermögenswerte	307 493	386 929	5 175	699 597

2013

angepasst

	Schweiz	Deutschland	Übriges Europa	Total Konzern
in CHF 000				
Nettoumsatzerlös mit Dritten	1 261 461	520 697	107 633	1 889 791
Langfristige Vermögenswerte	318 660	429 983	139 251	887 894

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

9 PERSONALAUFWAND

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Löhne und Gehälter	225 811	236 616
Sozialaufwand	38 644	30 424
Anteilsbasierte Vergütungen	514	718
Übriger Personalaufwand	12 442	5 842
Total Personalaufwand	277 411	273 600
Personalbestand in Vollzeitstellen per 31.12.	4 435	4 613

Der Sozialaufwand enthält Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne von TCHF 413 (2013: TCHF 637). Der übrige Personalaufwand enthält insbesondere an Personalvermittler bezahlte Vergütungen für Temporärpersonal und Aufwand für Ausbildung und Personalrekrutierung. Der Personalbestand reduzierte sich im Wesentlichen durch den Ausbau des Agenturnetzwerkes.

10 ÜBRIGER BETRIEBSAUFWAND

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Miete	162 939	163 572
Liegenschaftsaufwand	7 205	7 131
Mietnebenkosten	25 391	26 521
Agenturgebühren	97 490	89 261
Versicherungen	1 412	1 203
Kommunikation und IT	23 897	23 491
Werbung und Verkauf	10 942	14 086
Versand und Spedition	20 947	18 096
Verwaltung und Administration	25 242	19 764
Kapital- und sonstige Steuern	913	1 073
Übriges operating Leasing	2 334	2 871
Sonstiger Betriebsaufwand	29 160	22 753
Total übriger Betriebsaufwand	407 872	389 822

11 SONSTIGER ERTRAG UND SONSTIGER AUFWAND

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Mieterträge	1 289	2 509
Gewinne aus Verkauf von Anlagevermögen	945	1 515
Übrige Erträge	13 752	1 456
Total sonstiger Ertrag	15 986	5 480

Die übrigen Erträge beinhalten Dienstleistungserträge im Umfang von TCHF 2980, welche nach erfolgtem Verkauf der Division Services für die Weiterführung diverser administrativer Leistungen erzielt wurden. Zusätzlich wurden im Verlaufe des Jahres 2014 die im Zusammenhang mit dem Erwerb der Convenience Concepts und der Delvita Salty Snacks erfassten, bedingten Kaufpreisverpflichtungen in der Höhe von Total TCHF 7640 erfolgswirksam aufgelöst.

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Verluste aus Abgang/Verkauf von Anlagevermögen	- 3 879	- 1 164
Übriger Aufwand	- 2 108	- 679
Total sonstiger Aufwand	- 5 987	- 1 843

12 FINANZAUFWAND

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Aufwand für Bankdarlehen und Verbindlichkeiten	8 636	15 577
Zinsen Anleihe	6 779	6 779
Zinsen Finanzleasing	159	77
Zinseffekt Rückstellungen (vgl. Erläuterung 29)	0	-481
Fremdwährungsverluste, netto	2 007	1 167
Total Finanzaufwand	17 581	23 119

13 FINANZERTRAG

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Zinserträge aus flüssigen Mitteln, Darlehen und Forderungen	148	121
Zinserträge aus Finanzleasing	274	296
Nettoauflösung Wertberichtigungen Darlehen	0	1 235
Nettogewinne aus derivativen Finanzinstrumenten	12	432
Dividendenerträge aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen	30	17
Total Finanzertrag	464	2 101

14 ERTRAGSTEUERN

Der Steueraufwand setzt sich wie folgt zusammen:

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Aufwand für laufende Ertragsteuern	4 454	5 169
(Ertrag)/Aufwand für latente Ertragsteuern	- 6 528	3 656
Total Ertragsteuern	- 2 074	8 825

Sowohl 2014 wie auch 2013 wurde kein laufender Steuervorteil direkt im Eigenkapital erfasst.

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

in CHF 000	2014	2013 angepasst
Gewinn vor Ertragsteuern	13 336	38 066
Erwarteter durchschnittlicher Konzernsteuersatz	13.6 %	25.0 %
Ertragsteuern zum erwarteten Konzernsteuersatz	1 807	9 524
Steuerlich nicht anerkannte Aufwendungen / nicht steuerbare Erträge	- 2 546	3 091
Verwendung bisher nicht berücksichtigter Verlustvorträge	- 534	- 5 181
Periodenfremde Effekte auf laufenden Ertragsteuern	57	- 150
Bildung von Wertberichtigungen auf latenten Ertragsteuern	1 172	591
Auflösung von Wertberichtigungen auf latenten Steueraktiven	- 3 419	- 1 205
Steuersatzänderungen	16	0
Sonstige Effekte	1 373	2 155
Total ausgewiesene Ertragsteuern	- 2 074	8 825
Effektiver Steuersatz	- 15.5 %	23.2 %

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

Die Veränderung der latenten Ertragsteuern ergibt sich wie folgt:

<i>Veränderung latente Steueraktiven / -passiven</i>	latente Steueraktiven	latente Steuerpassiven	Netto-Aktiven / (Netto-Verbindlichkeiten)
in CHF 000			
Bestand am 31. Dezember 2012	26 884	- 42 534	- 15 650
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	- 617	- 2 022	- 2 639
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	24	- 4 775	- 4 751
Währungsumrechnungsdifferenzen	250	998	1 248
Bestand am 31. Dezember 2013	26 541	- 48 333	- 21 792
In der Erfolgsrechnung erfasste latente Steuern	- 4 384	10 912	6 528
Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste latente Steuern	4 563	0	4 563
Abgang Konsolidierungskreis	0	1 571	1 571
Umgliederung zur Veräusserungsgruppe	- 2 077	3 989	1 912
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 307	- 526	- 833
Bestand am 31. Dezember 2014	24 336	- 32 387	- 8 051

Die im sonstigen Gesamtergebnis erfassten latenten Steuern umfassen die fortgeführten Geschäftsbereiche.

Abweichend vom Geschäftsjahr 2014 enthalten die im Jahr 2013 in der Erfolgsrechnung erfassten latenten Steuern von TCHF 2639 den Aufwand aus fortgeführten Geschäftsbereichen von TCHF 3656 sowie einen Ertrag von TCHF 1017 aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen.

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

<i>Latente Ertragsteueraktiven gemäss Ursprung der Differenz</i>	2014	2013
in CHF 000		
Umlaufvermögen	401	1 169
Sachanlagen	471	489
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	7 383	9 801
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	1 721	4 053
Steuerliche Verlustvorträge	14 360	15 603
Total	24 336	31 115
<i>Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten gemäss Ursprung der Differenz</i>		
Umlaufvermögen	- 160	- 1 863
Sachanlagen	- 4 987	- 6 292
Goodwill, Software und übrige immaterielle Anlagen	- 20 053	- 29 535
Personalvorsorgeaktivum	- 6 739	- 11 285
Verbindlichkeiten und Rückstellungen	- 448	- 3 932
Total	- 32 387	- 52 907
<i>Ausweis in der Bilanz</i>		
Latente Ertragsteueraktiven	24 336	26 541
Latente Ertragsteuerverbindlichkeiten	- 32 387	- 48 333
Total latente Ertragsteuerverbindlichkeiten, netto	- 8 051	- 21 792

Es bestehen Verlustvorträge von CHF 177.6 Mio. ohne Veräusserungsgruppe (2013: CHF 195.7 Mio. inkl. nicht fortgeführte Geschäftsbereiche). Für CHF 132.8 Mio. (2013: CHF 146.2 Mio.) dieser Verlustvorträge wurden latente Steueraktiven im Umfang von CHF 40.8 Mio. (2013: CHF 42.8 Mio.) nicht gebildet, da deren Realisierung unwahrscheinlich ist. Diese Verlustvorträge verfallen nach mehr als 5 Jahren oder sind unverfallbar.

Es bestehen temporäre Differenzen in Höhe von CHF 202.4 Mio. ohne Veräusserungsgruppe (2013: CHF 247.4 Mio. inkl. nicht fortgeführte Geschäftsbereiche), für welche keine aktiven latenten Steuern gebildet wurden.

15 GEWINN JE AKTIE

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

	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen	15 410	29 241
Hybrid-Eigenkapitalgebern zurechenbarer Coupon	- 4 800	- 3 200
Reingewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	10 610	26 041
(Reinverlust)/-gewinn aus nicht weitergeführten Geschäftsbereichen	- 8 341	24 564
Reingewinn aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen der Valora Holding AG Aktionäre	2 269	50 605
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien, Stück	3 388 061	3 387 163
Gewinn je Aktie aus fortgeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	3.13	7.69
Gewinn je Aktie aus fortgeführten und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen (in CHF)	0.67	14.94

In den Jahren 2014 und 2013 bestanden keine verwässernden Effekte.

16 FLÜSSIGE MITTEL

	2014	2013
in CHF 000		
Barbestände und Sichtguthaben	129 047	174 737
Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate	0	236
Total flüssige Mittel	129 047	174 973
davon mit Verfügungsbeschränkung	3 341	4 219

17 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2014	2013
in CHF 000		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	40 843	158 719
Wertberichtigungen	- 7 105	- 5 233
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	33 738	153 486

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

	2014	2013
in CHF 000		
Bestand am 1. Januar	5 233	4 330
Abgang Konsolidierungskreis	- 172	0
Erfolgswirksame Bildung von Wertberichtigungen	2 708	3 104
Erfolgswirksame Auflösung von Wertberichtigungen	- 240	- 707
Umgliederung zur Veräußerungsgruppe	- 261	0
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	- 128	- 1 502
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 35	8
Bestand am 31. Dezember	7 105	5 233

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

	2014	2013
in CHF 000		
Bis 10 Tage überfällig	2 125	13 110
Mehr als 10 Tage, aber weniger als einen Monat überfällig	1 087	10 087
Mehr als einen Monat, aber weniger als zwei Monate überfällig	1 430	2 629
Mehr als zwei Monate, aber weniger als vier Monate überfällig	114	1 258
Mehr als vier Monate überfällig	198	1 771

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

	2014	2013
in CHF 000		
CHF	22 341	57 325
DKK	0	24 959
EUR	11 397	37 084
NOK	0	11 996
SEK	0	22 093
Übrige	0	29
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	33 738	153 486

18 WARENVORRÄTE

	2014	2013
in CHF 000		
Handelswaren	136 257	214 552
Halb- und Fertigfabrikate	3 210	2 711
Sonstige Vorräte	2 909	2 198
Total Warenvorräte	142 376	219 461

Im Geschäftsjahr wurden Wertberichtigungen auf Vorräten über CHF 6.2 Mio. (2013: CHF 7.4 Mio.) dem Warenaufwand belastet.

19 ÜBRIGE KURZFRISTIGE FORDERUNGEN

	2014	2013
in CHF 000		
Umsatz- und Verrechnungssteuerguthaben	2 924	3 405
Rechnungsabgrenzungen	16 867	36 856
Kurzfristige Forderungen Finanzleasing	621	620
Sonstige Forderungen	31 963	45 263
Total übrige kurzfristige Forderungen	52 375	86 144

Die sonstigen Forderungen enthalten insbesondere Kostenrückerstattungsforderungen sowie Forderungen gegenüber Sozialwerken und Versicherungen. Zusätzliche Informationen zu den kurzfristigen Forderungen Finanzleasing sind in Erläuterung 23 ersichtlich.

20 SACHANLAGEN

	Land	Gebäude	Maschinen und Einrichtungen	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
Bestand am 31. Dezember 2012	6 942	30 228	439 233	4 104	480 507
Zugänge	124	396	37 351	9 323	47 194
Abgänge	0	0	- 30 132	- 320	- 30 452
Umgliederungen	0	24	1 555	- 1 579	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	39	224	2 000	21	2 284
Bestand am 31. Dezember 2013	7 105	30 872	450 007	11 549	499 533
Abgang Konsolidierungskreis ¹⁾	0	0	- 13 522	- 1 991	- 15 513
Zugänge	258	153	39 073	9 862	49 346
Abgänge	0	0	- 51 026	- 14	- 51 040
Umgliederungen	0	764	11 853	- 12 617	0
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ¹⁾	- 18	- 105	- 17 598	- 1	- 17 722
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 53	- 286	- 2 641	- 37	- 3 017
Bestand am 31. Dezember 2014	7 292	31 398	416 146	6 751	461 587
<i>Kumulierte Abschreibungen / Wertminderungen</i>					
Bestand am 31. Dezember 2012	0	- 1 790	- 249 782	0	- 251 572
Zugänge	0	- 1 683	- 36 539	0	- 38 222
Wertminderungen	0	0	- 1 455	0	- 1 455
Abgänge	0	0	28 436	0	28 436
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	- 1	- 545	0	- 546
Bestand am 31. Dezember 2013	0	- 3 474	- 259 885	0	- 263 359
Abgang Konsolidierungskreis ¹⁾	0	0	9 650	0	9 650
Zugänge	0	- 1 547	- 36 994	0	- 38 541
Wertminderungen	0	- 257	- 5 943	0	- 6 200
Abgänge	0	0	47 944	0	47 944
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ¹⁾	0	21	12 255	0	12 276
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	22	883	0	905
Bestand am 31. Dezember 2014	0	- 5 235	- 232 090	0	- 237 325
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2013	7 105	27 398	190 122	11 549	236 174
Am 31. Dezember 2014	7 292	26 163	184 056	6 751	224 262

¹⁾ In den Zeilen Abgang Konsolidierungskreis und Umgliederung zu Veräußerungsgruppe sind die Werte per 1.1.2014 ausgewiesen. Damit entsprechen sämtliche anderen dargestellten Veränderungen im Jahr 2014 den fortgeführten Geschäftsbereichen.

Die Sachanlagen beinhalten Maschinen und Einrichtungen im Finanzleasing, deren Buchwert sich auf CHF 1.6 Mio. (2013: CHF 3.0 Mio.) beläuft. Die Wertminderungen auf Maschinen und Einrichtungen betreffen grösstenteils Verkaufsstelleneinrichtungen.

Die im Jahr 2013 erfassten Abschreibungen und Wertminderungen von TCHF 39677 setzen sich aus dem Aufwand aus fortgeführten Geschäftsbereichen von TCHF 37217 und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen von TCHF 2460 zusammen.

<i>Brandversicherungswerte</i>	2014	2013
in CHF 000		
Immobilien (inkl. Renditeliegenschaften)	69 877	70 004
Maschinen und Anlagen	384 800	447 262
Total	454 677	517 266

21 RENDITELIEGENSCHAFTEN

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

<i>Renditeliegenschaften</i>	2014	2013
in CHF 000		
<i>Anschaffungskosten</i>		
Bestand am 1. Januar	4 156	9 940
Zugänge	0	0
Abgänge	0	- 5 895
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	111
Bestand am 31. Dezember	4 156	4 156
<i>Kumulierte Abschreibungen</i>		
Bestand am 1. Januar	- 509	- 4 295
Zugänge	-67	- 93
Abgänge	0	3 953
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	- 74
Bestand am 31. Dezember	- 576	- 509
Total Buchwert	3 580	3 647

Der geschätzte beizulegende Zeitwert der Renditeliegenschaften basiert auf Ertragswertberechnungen (vgl. Erläuterung 35) und beträgt CHF 3.8 Mio. (2013: CHF 3.9 Mio.). Die Mieterträge der Renditeliegenschaften beliefen sich auf CHF 0.3 Mio. (2013: CHF 0.6 Mio.) und der entsprechende Liegenschaftsaufwand auf CHF 0.1 Mio. (2013: CHF 0.4 Mio.).

22 GOODWILL, SOFTWARE UND ÜBRIGE IMMATERIELLE ANLAGEN

	Goodwill aus Akquisitionen	Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer	Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer	Projekte in Arbeit	Total
in CHF 000					
<i>Anschaffungskosten</i>					
Bestand am 31. Dezember 2012	476 611	48 753	204 389	11 317	741 070
Zugänge	0	0	5 281	3 781	9 062
Abgänge	0	0	- 2 223	0	- 2 223
Umgliederungen	0	0	5 139	- 5 139	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	2 232	404	994	42	3 672
Bestand am 31. Dezember 2013	478 843	49 157	213 580	10 001	751 581
Abgang Konsolidierungskreis ²⁾	- 43 342	0	- 12 346	- 140	- 55 828
Zugänge	0	0	4 926	2 745	7 671
Abgänge	0	0	- 6 685	- 551	- 7 236
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ²⁾	- 68 304	0	- 45 228	- 2 710	- 116 242
Umgliederungen	0	0	450	- 450	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 4 643	- 500	- 1 535	- 6	- 6 684
Bestand am 31. Dezember 2014	362 554	48 657	153 162	8 889	573 262
<i>Kumulierte Amortisationen / Wertminderungen</i>					
Bestand am 31. Dezember 2012	0	0	- 81 006	0	- 81 006
Zugänge	0	0	- 24 510	0	- 24 510
Wertminderungen	0	0	- 7	0	- 7
Abgänge	0	0	2 178	0	2 178
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0	- 163	0	- 163
Bestand am 31. Dezember 2013	0	0	- 103 508	0	- 103 508
Abgang Konsolidierungskreis ²⁾	0	0	7 515	0	7 515
Zugänge	0	0	- 16 268	0	- 16 268
Wertminderungen	0	0	- 17 758	0	- 17 758
Abgänge	0	0	6 489	0	6 489
Umgliederung zu Veräußerungsgruppe ^{1), 2)}	0	0	21 505	0	21 505
Währungsumrechnungsdifferenzen	0	0	518	0	518
Bestand am 31. Dezember 2014	0	0	- 101 507	0	- 101 507
<i>Buchwert</i>					
Am 31. Dezember 2013	478 843	49 157	110 072	10 001	648 073
Am 31. Dezember 2014	362 554	48 657	51 655	8 889	471 755

¹⁾ Die im Halbjahresabschluss ausgewiesenen Wertminderungen auf Goodwill und immateriellen Anlagen im Umfang von TCHF 17 259 sind per Jahresende in den nicht weitergeführten Geschäftsbereichen enthalten.

²⁾ In den Zeilen Abgang Konsolidierungskreis und Umgliederungen zu Veräußerungsgruppen sind die Werte per 1. Januar 2014 ausgewiesen. Damit entsprechen sämtliche anderen dargestellten Veränderungen im Jahr 2014 den fortgeführten Geschäftsbereichen.

Von den im Jahr 2014 erfassten Wertminderungen entfallen TCHF 16662 auf aktivierte Lieferrechte bei Valora Retail.

Die immateriellen Anlagen beinhalten Software im Finanzleasing, deren Buchwert sich auf CHF 1.5 Mio. (2013: keine) beläuft.

Die im Jahr 2013 erfassten Abschreibungen und Wertminderungen von TCHF 24517 setzen sich aus dem Aufwand aus fortgeführten Geschäftsbereichen von TCHF 18293 und nicht weitergeführten Geschäftsbereichen von TCHF 6224 zusammen.

Immaterielle Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer. Die immateriellen Anlagen mit unbegrenzter Nutzungsdauer betreffen die Marken Ditsch (CHF 24.7 Mio.) und Brezelkönig (CHF 23.9 Mio.). Die Markenrechte wurden mittels einer Nutzwert-Kalkulation für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten Ditsch und Brezelkönig überprüft. Die dabei berücksichtigten Umsätze basieren auf Dreijahresbusinessplänen. Darüber hinaus wurde jeweils ein Umsatzwachstum von 1.0% (2013: 1.5%) angenommen. Die angewandten Vorsteuerdiskontsätze belaufen sich auf 6.7% für Ditsch und 5.5% für Brezelkönig (2013: 7.3% resp. 5.8%).

Software und immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer. Unter Software und immateriellen Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer sind CHF 12.2 Mio. (2013: CHF 27.4 Mio.) Software und CHF 39.4 Mio. (2013: CHF 82.7 Mio.) immaterielle Anlagen mit begrenzter Nutzungsdauer enthalten, wovon CHF 29.5 Mio. (2013: CHF 34.2 Mio.) Kundenbeziehungen von Ditsch/Brezelkönig betreffen.

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

	Segment	Erwerbsjahr	2014	2013
in CHF 000				
Valora Trade Nordics Dänemark	Trade	2001	–	14 028
Valora Trade Nordics Schweden	Trade	2001	–	2 294
Scandinavian Cosmetics	Trade	2011	–	29 217
EMH Norwegen	Trade	2010	–	9 362
Valora Trade Austria	Trade	1995	–	9 312
Valora Trade Germany	Trade	1997/2011	–	4 091
Valora Services Luxemburg (MPK)	Services	2000	–	43 342
Valora Retail Schweiz	Retail	2002	12 774	12 774
Valora Retail Deutschland	Retail	2008-2012	97 417	99 392
Valora Retail Austria (Schmelzer-Bettenhausen)	Retail	2012	1 321	1 348
Ditsch Deutschland und Brezelkönig Schweiz	Ditsch/Brezelkönig	2012	251 042	253 683
Total Buchwert per 31. Dezember			362 554	478 843

Die Goodwill-Positionen der Division Trade wurden im Berichtsjahr den nicht weitergeführten Geschäftsbereichen zugeordnet. Der Goodwill der Valora Services Luxemburg wurde anlässlich des Verkaufs der Division Services ausgebucht.

Für die Werthaltigkeitsprüfung wurden die Goodwill-Positionen der Gesellschaften Konrad Wittwer GmbH, Valora Retail Kiosk GmbH und Convenience Concept GmbH in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Valora Retail Deutschland zusammengefasst, da die Gesellschaften wirtschaftlich untrennbar untereinander verbunden sind und unter einheitlicher Leitung stehen.

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

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

Valora Retail Schweiz. Für die drei Planjahre wird eine stabile Umsatz- und leicht steigende Margenentwicklung erwartet.

Valora Retail Deutschland. Für die drei Planjahre wird eine stabile Umsatz- und Margenentwicklung erwartet.

Valora Retail Austria (Schmelzer-Bettenhausen). Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die drei Planjahre beträgt rund 14% bei leicht steigender Margenentwicklung.

Ditsch/Brezelkönig. Das durchschnittliche Umsatzwachstum für die Planperiode beträgt gut 8% bei stabiler Margenentwicklung.

Für Cashflows, die nach diesem Zeitraum anfallen, wird ein auf der Basis des dritten Planjahres basierender Residualwert verwendet, welcher mit Ausnahme von Ditsch/Brezelkönig mit 1.0% (2013: 1.5%) keine Wachstumsrate beinhaltet. Die verwendeten Diskontierungssätze berücksichtigen Daten des Schweizer Finanzmarkts und werden um währungs- und länderspezifische Risiken angepasst.

Folgende Diskontierungssätze (pre-tax) wurden verwendet:

	Währung	2014	2013
Valora Retail Schweiz	CHF	5.9%	6.1%
Valora Retail Deutschland	EUR	6.7%	7.5%
Valora Retail Austria (Schmelzer-Bettenhausen)	EUR	6.9%	7.7%
Ditsch Deutschland und Brezelkönig Schweiz	EUR	6.7%	7.0%

Aus fortgeführten Geschäftsbereichen wurden weder im Jahr 2014 noch im Jahr 2013 ein Impairment der Erfolgsrechnung belastet.

Sensitivitäten. Der Impairment-Test der Goodwillposition Valora Retail Österreich ergab einen Nutzwert, der den Buchwert der Netto-Aktiven um CHF 1.0 Mio. übersteigt. Eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um 0.9 Prozentpunkte würde unter sonst gleich bleibenden Annahmen dazu führen, dass der Buchwert gerade noch durch den Nutzwert gedeckt ist. Falls eine stagnierende Umsatzentwicklung gegenüber 2013 (Nullwachstum) eintreten würde, so wäre die Goodwillposition um CHF 1.2 Mio. wertgemindert. Bei einer kombinierten Betrachtung der beiden genannten Parameter (Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1.5% und Nullwachstum) müsste die Goodwillposition vollständig wertgemindert werden.

Bei allen anderen Einheiten zeigen die Impairment Tests für 2014 und 2013, dass auch bei einer für möglich eingeschätzten Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1.5 Prozentpunkte und Nullwachstum sämtliche Buchwerte unter den resultierenden Nutzwerten liegen.

23 FORDERUNGEN AUS MIETVERTRÄGEN UND LEASING

<i>Forderungen aus Mietverträgen</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	22 163	15 229
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	16 696	17 381
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	14 026	13 901
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	11 131	11 523
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	7 773	8 169
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	5 101	5 462
Nach mehr als 5 Jahren	8 255	7 249
Total zukünftige Forderungen aus Mietverträgen	62 982	63 685

<i>Forderungen aus übrigem operating Leasing</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	4 204	3 356
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	3 149	3 002
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	2 307	2 652
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	1 866	2 310
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	1 383	2 055
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	917	1 143
Nach mehr als 5 Jahren	1 150	1 134
Total zukünftige Forderungen aus übrigem operating Leasing	10 772	12 296

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

<i>Forderungen aus Finanzleasing</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Erhaltene Zahlungen im Berichtsjahr	642	642
<i>Fälligkeiten der Forderungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	643	643
Innerhalb von 1–2 Jahren	643	643
Innerhalb von 2–3 Jahren	643	643
Innerhalb von 3–4 Jahren	643	643
Innerhalb von 4–5 Jahren	643	643
Nach mehr als 5 Jahren	2 048	2 691
Total zukünftige Forderungen aus Finanzleasing	5 263	5 906
Abzüglich zukünftige Zinsgutschriften	– 1 213	– 1 487
Total Forderungen aus Finanzleasing (Barwert)	4 050	4 419
Abzüglich kurzfristiger Teil (vgl. Erläuterung 19)	– 621	– 620
Langfristige Forderungen aus Finanzleasing (vgl. Erläuterung 24)	3 429	3 799

<i>Barwerte der zukünftigen Finanzleasing Mindesteinnahmen</i>	2014	2013
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	621	620
Innerhalb von 1–2 Jahren	582	582
Innerhalb von 2–3 Jahren	546	546
Innerhalb von 3–4 Jahren	512	512
Innerhalb von 4–5 Jahren	480	480
Nach mehr als 5 Jahren	1 309	1 679
Total Barwerte der Finanzleasing Mindesteinnahmen	4 050	4 419

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

24 FINANZANLAGEN

	2014	2013
in CHF 000		
Darlehen	740	123
Forderungen aus Finanzleasing	3 429	3 799
Übrige langfristige Forderungen	13 239	15 366
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	667	805
Total Finanzanlagen	18 075	20 093

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

In den zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen sind im Betrag von TCHF 638 (2013: TCHF 644) nicht kotierte Beteiligungsrechte enthalten, für die weder ein aktiver Markt besteht, noch genügend Informationen für eine Bewertung vorliegen. Die Bilanzierung erfolgt daher zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderung für dauerhafte Werteinbussen.

Die übrigen langfristigen Forderungen betreffen die Kaufpreisrestanz aus der Veräußerung der Liegenschaft in Muttenz in 2012, welche mit den Forderungen aus einem grundpfandrechtlich gesicherten Nutzungsrecht über die nächsten 8 Jahre bis 2022 verrechnet wird.

25 ANTEILE AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN UND JOINT VENTURES

Die Beteiligung an assoziierten Gesellschaften mit einem Anteil von 45% an der Borup Kemi Holding A/S, Dänemark (Valora Trade), ist im Geschäftsjahr 2014 zu den Aktiven aus Veräußerungsgruppe umgegliedert worden (vgl. Erläuterung 7). Der Buchwert dieser Beteiligung betrug im Vorjahr TCHF 5049.

Die Beteiligung an Joint Ventures betrifft 50% an der Emere AG. Der Buchwert dieser Beteiligung beträgt TCHF 50 (2013: TCHF 50). Auf die Erfolgsrechnung und Gesamtergebnisrechnung hat diese Beteiligung keinen Einfluss.

26 KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

<i>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</i>	2014	2013
in CHF 000		
Kurzfristige Bankschulden	37	248
Kurzfristiger Teil der Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	1 376	1 030
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	1 413	1 278

<i>Übrige langfristige Verbindlichkeiten</i>	2014	2013
in CHF 000		
Bankdarlehen	-896	-1 657
Schuldscheindarlehen	179 832	183 375
Anleihe	199 816	199 758
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzleasing	1 836	1 663
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	3 842	13 399
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	384 430	396 538

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

Der Syndikatskreditrahmen in der Höhe von CHF 200 Mio. ist derzeit nicht beansprucht. Die Buchwertveränderung des Schuldscheindarlehens erklärt sich im Wesentlichen aus dem Fremdwährungsgewinn von TCHF 3660.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten enthalten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von TCHF 673 (2013: TCHF 9792) und übrige Verbindlichkeiten in Höhe von TCHF 3169 (2013: TCHF 3607).

<i>Anleihe</i>	Nominalwert	2014 Buchwert	2013 Buchwert
in CHF 000			
2.50 % Anleihe 2012–2018	200 000	199 816	199 758

<i>Per Ende Jahr bestanden folgende Fälligkeiten</i>	2014	2013
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	1 413	1 278
Innerhalb von 1–2 Jahren	346	8 876
Innerhalb von 2–3 Jahren	291	– 27
Innerhalb von 3–4 Jahren	199 648	– 392
Innerhalb von 4–5 Jahren	180 303	199 852
Nach mehr als 5 Jahren	673	184 622
Total Finanzverbindlichkeiten	382 674	394 209
Kurzfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	– 1 413	– 1 278
Total langfristiger Teil der Finanzverbindlichkeiten	381 261	392 931

Die negativen Werte bei den Fälligkeiten 2013 resultieren aus den Transaktionskosten des Syndikatskredits.

Die Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten bewegten sich zwischen 2.5% und 4.0% (2013: zwischen 2.5% und 4.4%). Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz der Finanzverbindlichkeiten betrug 3.6% (2013: 3.9%). Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten entfallen auf die folgenden Währungen:

	2014	2013
in CHF 000		
CHF	201 386	200 086
DKK	0	590
EUR	179 875	192 255
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	381 261	392 931
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	3 169	3 607
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	384 430	396 538

27 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf folgende Währungen:

	2014	2013
in CHF 000		
CHF	91 189	140 912
DKK	0	26 769
EUR	35 594	73 224
NOK	0	5 825
SEK	0	20 335
Übrige	49	1 875
Total Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	126 832	268 940

28 ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2014	2013
in CHF 000		
Mehrwert- und sonstige Steuern	1 345	12 822
Personal- und Sozialeinrichtungen	1 939	2 481
Abgrenzungen für Überzeitguthaben, Ferienansprüche und variable Lohnanteile	7 577	17 226
Verpflichtungen gegenüber Personalvorsorgeeinrichtungen	2 046	2 540
Passive Rechnungsabgrenzungen	28 400	73 171
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	29 911	46 791
Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	71 218	155 031

Die passiven Rechnungsabgrenzungen enthalten im Wesentlichen Presseaufwandsabgrenzungen und Zinsaufwandsabgrenzungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten enthalten vor allem Verbindlichkeiten aus Mieten und Mietnebenkosten sowie Verbindlichkeiten aus Investitionen in Sachanlagen und immateriellen Anlagen.

29 RÜCKSTELLUNGEN

Rechtsfälle: Für schwebende Rechtsfälle bestehen per 31. Dezember 2014 Rückstellungen in der Höhe von TCHF 398 (Vorjahr: TCHF 406).

Gewährleistungen. Bedingt durch den endgültigen Ablauf von Gewährleistungen im Zusammenhang mit den Verkäufen von Fotolabo und Own Brands konnten im Geschäftsjahr 2013 Rückstellungen aus früheren Jahren in Höhe von CHF 5 Mio. vollumfänglich erfolgswirksam aufgelöst werden.

30 PERSONALVORSORGEVERPFLICHTUNGEN

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

Valora Mitarbeiter in der Schweiz sind mehrheitlich bei der autonomen Vorsorgeeinrichtung Valora Pensionskasse gegen die Risiken Alter, Tod und Invalidität versichert. Die ordentlichen Arbeitgeberbeiträge enthalten altersabhängig Risikobeiträge von 1.0 – 3.0% sowie Sparbeiträge von 4.0 – 11.0% des versicherten Lohns für Gutschriften auf den individuellen Altersguthaben. Die Leistungen sind im Vorsorgereglement der Valora Pensionskasse festgelegt, wobei das Gesetz Mindestleistungen vorschreibt. Das ordentliche Pensionsalter beträgt 65 Jahre bei Männern sowie 64 Jahre bei Frauen. Nach dem vollendeten 58. Altersjahr haben Valora Mitarbeitende das Recht auf eine vorzeitige Pensionierung, wobei der Umwandlungssatz entsprechend der längeren erwarteten Rentenbezugsdauer gekürzt wird. Die Höhe der ausbezahlten Rente ergibt sich aus dem Umwandlungssatz, der bei Pensionierungen auf das angesparte Altersguthaben der einzelnen Versicherten angewandt wird. Bei einer ordentlichen Pensionierung nach Vollendung des 65. bzw. 64. Altersjahrs beträgt derzeit der Umwandlungssatz 6.70% (2013: 6.80%). Der Umwandlungssatz wird bis 2020 jährlich um 0.10% auf 6.20% gesenkt. Das angesparte Altersguthaben setzt sich aus den Sparbeiträgen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie aus den auf dem Altersguthaben gutgeschriebenen Zinsen zusammen. Der Zinssatz wird jedes Jahr vom Stiftungsrat der Valora Pensionskasse festgesetzt. Die Valora Pensionskasse hat die Rechtsform einer Stiftung. Für die Führung der Stiftung ist der paritätisch durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern gebildete Stiftungsrat zuständig. Die Aufgaben des Stiftungsrats sind im Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) und dem Vorsorgereglement der Valora Pensionskasse festgelegt. Eine vorübergehende Unterdeckung ist gemäss BVG gestattet. Um eine Unterdeckung innerhalb einer angemessenen Frist zu beheben, ist der Stiftungsrat verpflichtet, Sanierungsmassnahmen einzuleiten. Bei einer signifikanten Unterdeckung könnten gemäss BVG zusätzliche Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge anfallen.

Die laufenden Geschäfte werden unter Aufsicht des Stiftungsrats durch die Geschäftsstelle besorgt. Die Geschäftsstelle orientiert den Stiftungsrat periodisch über den Geschäftsverlauf. Die Stiftung trägt sämtliche versicherungsmathematischen Risiken. Diese teilen sich in demographische (insbesondere Veränderung der Lebenserwartung) sowie finanzielle Risiken (insbesondere Veränderung Diskontsatz, Lohnentwicklung sowie Rendite des Planvermögens) auf. Der Stiftungsrat beurteilt die Risiken regelmässig. Hierzu wird einmal jährlich ein versicherungsmathematisches Gutachten gemäss Vorgaben des BVG erstellt. Dieses Guthaben wird nicht mittels der Projected-Unit-Credit-Methode erstellt. Der Stiftungsrat ist für die Vermögensanlage verantwortlich. Bei Bedarf legt er die Anlagestrategie neu fest, insbesondere bei wesentlichen Veränderungen des Marktes oder der Struktur der Planteilnehmer. Die Anlagestrategie berücksichtigt die Risikofähigkeit der Stiftung sowie die Leistungsverpflichtungen des Plans und wird in Form einer langfristig anzustrebenden Vermögensstruktur festgehalten (Anlagepolitik). Das Ziel ist eine mittel- und langfristige Kongruenz zwischen Planvermögen und Verpflichtungen aus dem Vorsorgeplan.

Weitere Mitarbeitende in der Schweiz, Deutschland und Österreich sind zudem in unterschiedlichen, kleineren Vorsorgeplänen versichert.

Die letzte versicherungsmathematische Bewertung wurde per 31. Dezember 2014 erstellt. Die den Berechnungen zu Grunde liegenden Annahmen entsprechen den wirtschaftlichen Gegebenheiten der Länder, in denen die Vorsorgepläne bestehen. Das Vermögen der Pensionseinrichtungen ist gemäss den lokalen Anlagevorschriften angelegt. Valora leistet ihre Beiträge an die Pensionseinrichtungen nach den durch die Vorsorgeeinrichtung festgelegten Regeln.

<i>Entwicklung Verpflichtungen und Vermögen</i>	2014	2013
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen zu Jahresbeginn	560 836	580 440
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	13 099	13 758
Arbeitnehmerbeiträge	6 626	7 066
Zinskosten	11 534	10 288
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	- 5 963	- 19 128
Abgang Konsolidierungskreis	- 29 941	0
Ausbezahlte Leistungen	- 6 041	- 33 178
Umgliederung zu Veräusserungsgruppe	- 53 880	0
Aktuarielle Verluste auf Verpflichtungen	56 039	1 737
Währungsgewinne	- 972	- 147
Dynamischer Barwert der Vorsorgeverpflichtungen am Jahresende	551 337	560 836
Vorsorgevermögen zu Marktwerten zu Jahresbeginn	604 283	592 385
Zinsertrag	12 190	10 229
Arbeitgeberbeiträge	9 401	10 040
Arbeitnehmerbeiträge	6 626	7 066
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	- 5 305	- 7 264
Abgang Konsolidierungskreis	- 26 746	0
Ausbezahlte Leistungen	- 5 509	- 32 774
Umgliederung zu Veräusserungsgruppe	- 44 352	0
Aktuarielle Gewinne auf Vermögen	30 483	25 336
Währungsgewinne /-(verluste)	0	0
Übrige Vorsorgekosten	- 770	- 735
Vorsorgevermögen zu Marktwerten am Jahresende	580 301	604 283

Durch Annahmeänderungen bezüglich der demographischen Entwicklung resultierte im Jahr 2013 ein aktuarieller Verlust auf den Vorsorgeverpflichtungen. Der aktuarielle Gewinn des Vorsorgevermögens entstand durch eine höhere Performance als erwartet.

Der Konzern rechnet für das Jahr 2015 mit Arbeitgeberbeiträgen in Höhe von CHF 8.6 Mio. für seine fondsfinanzierten Pläne.

Die Überdeckung der fondsfinanzierten Pläne reduzierte sich um CHF 26.0 Mio. (2013: Erhöhung CHF 31.7 Mio.), hauptsächlich in Folge der Reduktion des Diskontierungssatzes.

<i>Bilanzwerte</i>	2014	2013
in CHF 000		
Dynamischer Barwert der fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	- 550 937	- 548 954
Vorsorgevermögen zu Marktwerten	580 301	604 283
Überdeckung der fondsfinanzierten Pläne	29 364	55 329
Dynamischer Barwert der nicht fondsfinanzierten Vorsorgeverpflichtungen	- 400	- 11 882
Total Nettovorsorgeposition	28 964	43 447
davon als Vorsorgeaktivum bilanziert	30 099	56 425
davon als langfristige Pensionsverpflichtung bilanziert	- 1 135	- 12 978

Die langfristigen Pensionsverpflichtungen betreffen nicht fondsfinanzierte Pläne in Höhe von CHF 0.4 Mio. (2013: CHF 11.9 Mio.) und fondsfinanzierte Pläne von CHF 0.7 Mio. (2013: CHF 1.1 Mio.). Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit des Barwerts der Vorsorgeverpflichtung beträgt 14.5 Jahre (2013: 11.7 Jahre).

Das Nettovorsorgeaktivum hat sich wie folgt entwickelt:

	2014	2013
in CHF 000		
1. Januar	43 447	11 945
Umgliederung zu Veräusserungsgruppe	9 528	0
Abgang Konsolidierungskreis	3 195	0
Vorsorgeaufwand, netto	- 12 555	- 2 688
Arbeitgeberbeiträge	9 933	10 444
Aktuarielle (Verluste)/Gewinne	- 25 556	23 599
Währungsgewinne	972	147
31. Dezember	28 964	43 447

<i>Erfolgsrechnung</i>	2014	2013
in CHF 000		
Vorsorgeaufwand des Arbeitgebers	- 13 099	- 13 758
Zinskosten	- 11 534	- 10 288
Plankürzung, Planabgeltung, Planumstellung	658	11 864
Zinsertrag	12 190	10 229
Übrige Vorsorgekosten	- 770	- 735
Aktuarieller Nettovorsorgeaufwand	- 12 555	- 2 688

Der aktuarielle Nettovorsorgeaufwand des Geschäftsjahres 2013 beinhaltet TCHF 1556 aus weitergeführten und TCHF 1132 aus nicht weitergeführten Aktivitäten.

<i>Aktuarielle Gewinne / Verluste</i>	2014	2013
in CHF 000		
Änderung der demographischen Annahmen	0	- 24 683
Änderung der finanziellen Annahmen	- 66 297	16 402
Erfahrungsorientierte Anpassung der Vorsorgeverpflichtungen	10 258	6 544
Ertrag des Vorsorgevermögens (exklusive Zinsen basierend auf den Diskontierungssatz)	30 483	25 336
Aktuarielle (Verluste) / Gewinne	- 25 556	23 599

<i>Im sonstigen Gesamtergebnis erfasste aktuarielle Gewinne / Verluste</i>	2014	2013
in CHF 000		
1. Januar	- 51 217	- 70 065
Aktuarielle (Verluste) / Gewinne	- 25 504	23 599
Latente Steuern	5 159	- 4 751
31. Dezember	- 71 562	- 51 217

<i>Wichtigste aktuarielle Annahmen</i>	2014	2013
Diskontierungssatz (nur Schweiz)	1.00 %	2.00 %
Künftige Lohnerhöhung (nur Schweiz)	1.00 %	1.00 %

In der Schweiz wurde mit der Sterblichkeitstabelle BVG 2010 (Generationentabelle) gerechnet.

<i>Sensitivitätsanalyse</i>	Erhöhung Annahme	Verminderung Annahme
Diskontierungssatz (+/- 0.25 %)	- 17 566	18 582
Lohnentwicklung (+/- 0.50 %)	1 814	- 1 714

In der Sensitivitätsanalyse wird die Veränderung der Vorsorgeverpflichtung bei Anpassung der versicherungsmathematischen Annahmen um einen viertel bzw. halben Prozentpunkt berechnet. Es wird dabei nur eine der Annahmen angepasst, die übrigen Parameter bleiben unverändert.

<i>Vermögensallokation</i>	2014	2013
Flüssige Mittel	6.80 %	6.30 %
Obligationen	32.50 %	31.80 %
Aktien	27.20 %	27.60 %
Immobilien	31.20 %	32.20 %
Übrige	2.30 %	2.10 %
Total	100.00 %	100.00 %

Mit Ausnahme der Immobilien sind sämtliche Vermögenswerte kotiert.

Die effektiven Erträge aus Planvermögen betragen CHF 41.9 Mio. (2013: CHF 34.8 Mio.). Die effektive Rendite 2014 betrug 6.9% (2013: 5.9%). Die Personalvorsorgeeinrichtungen besitzen keine Wertschriften der Valora Holding AG und vermieten keine wesentlichen Anteile der Immobilien an die Valora Gruppe.

31 ANTEILSBASIERTE VERGÜTUNGEN

Es bestehen die folgenden Programme anteilsbasierter Vergütungen für Verwaltungsrat, Management und Mitarbeiter:

Aktienprogramm des Verwaltungsrats und der Konzernleitung LTP. Der Verwaltungsrat hat entschieden, den aktuell bestehenden Long Term Plan (LTP) für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung nicht mehr weiter zu führen. Für den Verwaltungsrat wurde der LTP auf die Generalversammlung 2014 beendet und ein neues Vergütungsmodell eingeführt.

Für die Konzernleitung wurde vom Verwaltungsrat beschlossen, den laufenden LTP zum 31. Oktober 2015 auslaufen zu lassen («Phasing out»). Soweit noch ausstehende Zuteilungen bestehen, werden diese für alle Teilnehmer frühzeitig zum 31. Oktober 2015 beendet.

Gegenstand des LTP ist die Ermöglichung des Kaufs einer bestimmten Anzahl Aktien, welche vom Nomination and Compensation Committee für die jeweiligen Teilnehmer festgesetzt wird. Der Plan sieht vor, dass der Teilnehmer zwei Tranchen mit jeweils unterschiedlichen Eintrittsdaten (Beginn Sperrfrist) und jeweils unterschiedlichen Ablaufdaten (Ende Sperrfrist) erwerben kann. Die Bandbreite der Sperrfrist beträgt zwischen 24 und 45 Monate.

Das neue Reglement für den Verwaltungsrat sieht vor, dass die individuelle Gesamtvergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Regelfall zu 20% in gesperrten Namenaktien ausbezahlt wird. In begründeten Fällen kann der Verwaltungsrat entscheiden, einen höheren oder geringeren Prozentsatz der Gesamtvergütung in Aktien zu entrichten. Die Aktien unterliegen grundsätzlich einer Sperrfrist von 3 Jahren. Die Sperrfrist beginnt unabhängig von einer allenfalls erst später erfolgenden Übertragung der Verwaltungsratsaktien am Tag der ordentlichen Generalversammlung, mit welcher die jeweilige Amtsdauer, für welche die Vergütung ausgerichtet wird, beginnt. Die Aktien verbleiben während der Sperrfrist in einem Depot der Valora. Die Veräusserung, Verpfändung oder anderweitige Übertragung der Aktien ist dem Verwaltungsratsmitglied untersagt. Nach Ablauf der Sperrfrist können die Mitglieder frei über die Aktien verfügen.

Im Berichtsjahr erfolgte für alle Mitglieder des Verwaltungsrats eine Zuteilung von 20% der Gesamtvergütung in Aktien im Quartal nach der Generalversammlung.

Aktienprogramm für bestimmte Kadermitarbeiter ISPP. Im Jahr 2012 wurde für bestimmte Kadermitarbeiter (Konzernleitungsmitglieder ausgenommen) eine freiwillige, individuelle Vergütungskomponente in Form von Aktien als Teil der gesamten Vergütung vereinbart. Die per 1. April 2012 aus diesem ISPP (International Share Participation Program) zugeteilten Aktien wurden mit einem Erdienungszeitraum (Vesting Period) bis zum 31. März 2014 (für die erste Retention Period) und bis zum 31. März 2016 (für die zweite Retention Period) versehen und gehen danach in das Eigentum der Teilnehmer über. Der Personalaufwand aus diesem Programm wird über den Erdienungszeitraum verteilt und betrug im Jahr 2014 CHF 0.1 Mio. (2013: CHF 0.3 Mio.).

Mitarbeiteraktienprogramm. Die Mitarbeitenden in der Schweiz (Konzernleitungsmitglieder sind vom Programm ausgeschlossen) haben nach bestimmten Kriterien und abgestuft nach Funktion / Managementstufe jährlich zu Beginn des Folgejahres Anrecht auf den Erwerb von Aktien der Valora Holding AG zu einem Vorzugspreis. Der Preis entspricht 60% des durchschnittlichen Börsenkurses im November des Berichtsjahres. Die Aktien werden mit allen Rechten erworben, können aber während 3 Jahren nicht veräussert werden. Die vereinnahmten Zahlungen der Mitarbeitenden werden erfolgsneutral dem Eigenkapital gutgeschrieben.

<i>Erfasster Personalaufwand für anteilsbasierte Vergütungen</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (equity settled)	575	652
Aufwendungen für Mitarbeiter- und Managementbeteiligungspläne der Valora Gruppe aus Aktiengewährung (cash settled)	- 61	66
Total erfasster Aufwand für anteilsbasierte Vergütungen	514	718

32 EVENTUALVERBINDLICHKEITEN, VERPFLICHTUNGEN AUS LEASING UND ÜBRIGEN VERTRÄGEN

<i>Eventualverbindlichkeiten</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Sonstige Eventualverbindlichkeiten	8 000	5 980
Total Eventualverbindlichkeiten	8 000	5 980

<i>Zukünftige Verpflichtungen aus operating Leasing und übrigen Verträgen</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Zukünftige Mietverpflichtungen	639 925	571 295
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigen operating Leasing	2 892	3 615
Zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen	74 336	88 066
Total zukünftige Verpflichtungen	717 153	662 976

<i>Mietverträge</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Minimal-Mietaufwand im Berichtsjahr	132 920	128 631
Bedingter Mietaufwand im Berichtsjahr	30 019	34 941
Total Mietaufwand im Berichtsjahr	162 939	163 572
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Mietverpflichtungen</i>		
Innerhalb eines Jahres	126 954	118 563
Innerhalb von 1–2 Jahren	117 105	105 311
Innerhalb von 2–3 Jahren	102 623	90 895
Innerhalb von 3–4 Jahren	91 789	80 406
Innerhalb von 4–5 Jahren	77 461	69 862
Nach mehr als 5 Jahren	123 993	106 258
Total zukünftige Verpflichtungen aus Mietverträgen	639 925	571 295

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

<i>Übriges operating Leasing</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Total Aufwand für übriges operating Leasing im Berichtsjahr	2 334	2 871
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	1 363	1 974
Innerhalb von 1–2 Jahren	919	1 157
Innerhalb von 2–3 Jahren	533	412
Innerhalb von 3–4 Jahren	77	72
Innerhalb von 4–5 Jahren	0	0
Nach mehr als 5 Jahren	0	0
Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigem operating Leasing	2 892	3 615

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

<i>Übrige Verträge</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
<i>Fälligkeiten der zukünftigen Verpflichtungen aus übrigen Verträgen</i>		
Innerhalb eines Jahres	30 189	24 181
Innerhalb von 1–2 Jahren	12 121	13 436
Innerhalb von 2–3 Jahren	11 834	13 117
Innerhalb von 3–4 Jahren	11 618	12 822
Innerhalb von 4–5 Jahren	8 574	12 607
Nach mehr als 5 Jahren	0	11 903
Total zukünftige Verpflichtungen aus übrigen Verträgen	74 336	88 066

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

<i>Verpflichtungen aus Finanzleasing</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Total Zahlungen (Zins und Amortisation) im Berichtsjahr	1 621	1 137
<i>Fälligkeiten der Verpflichtungen aus Finanzleasing</i>		
Innerhalb eines Jahres	1 449	1 070
Innerhalb von 1–2 Jahren	1 177	952
Innerhalb von 2–3 Jahren	698	660
Innerhalb von 3–4 Jahren	0	188
Innerhalb von 4–5 Jahren	0	0
Nach mehr als 5 Jahren	0	0
Total zukünftige Verpflichtung	3 324	2 870
Abzüglich zukünftige Zinsbelastungen	– 112	– 177
Total Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (Barwert)	3 212	2 693
Abzüglich kurzfristiger Teil (vgl. Erläuterung 26)	– 1 376	– 1 030
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzleasing (vgl. Erläuterung 26)	1 836	1 663

<i>Barwerte der zukünftigen Finanzleasing Mindestzahlungen</i>	2014	2013 angepasst
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	1 376	1 030
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	1 145	897
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	691	601
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	0	165
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	0	0
Nach mehr als 5 Jahren	0	0
Total Barwerte der Finanzleasing Mindestzahlungen	3 212	2 693

Die Verpflichtungen aus Finanzleasing bestehen vorwiegend in Zusammenhang mit Leasing von Verkaufsstelleneinrichtungen, IT-Hardware und Software.

33 RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

Die Valora Gruppe ist durch ihre internationale Geschäftstätigkeit und Finanzierungsstruktur verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt. Diese bestehen aus Marktrisiken wie dem Fremdwährungsrisiko und dem Zinsrisiko, beinhalten aber auch das Liquiditätsrisiko und das Kreditrisiko. Das finanzielle Risikomanagement der Valora hat zum Ziel, diese Risiken zu begrenzen. Die grundlegende Finanzpolitik wird von der Konzernleitung festgelegt und vom Verwaltungsrat überwacht. Die Zuständigkeit für die Umsetzung der Finanzpolitik sowie für das finanzielle Risikomanagement liegt beim zentralen Corporate Treasury.

Zur Darstellung der Marktrisiken werden Sensitivitätsanalysen genutzt, welche die Auswirkungen aus hypothetischen Änderungen von relevanten Risikovariablen auf den Gewinn vor Ertragsteuern und auf das sonstige Gesamtergebnis zeigen. Diese Auswirkungen werden eruiert, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf die Finanzinstrumente bezogen werden. Die hypothetischen Änderungen bei Zinsen entsprechen den Differenzen zwischen den erwarteten Zinssätzen per Ende des Folgejahres und den aktuellen Werten am Bilanzstichtag. Die hypothetischen Änderungen bei Währungen entsprechen der 1-Jahres-Volatilität per Bilanzstichtag.

Fremdwährungsrisiken. Transaktionsrisiken entstehen, wenn der Wert von Transaktionen in Fremdwährung durch Änderungen des Wechselkurses zur Lokalwährung schwankt. Für Valora entstehen Transaktionsrisiken durch Leistungsbezüge bei ausländischen Geschäftspartnern und gruppeninternen Transaktionen. Die meisten Gruppengesellschaften tätigen ihre Transaktionen überwiegend in Lokalwährung. Um die Transaktionsrisiken zu begrenzen, werden punktuell Devisenderivate eingesetzt. Translationsrisiken entstehen bei der Umrechnung der Bilanzen von ausländischen Konzerngesellschaften im Rahmen der Konsolidierung.

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

<i>Währungs-sensitivitätsanalyse</i>	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2014	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2014	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2014	Hypothetische Veränderung (Prozente) 2013	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2013	Auswirkung auf sonstiges Gesamtergebnis 2013
in CHF 000						
CHF / DKK	+/- 2.0%	+/- 292	+/- 0	+/- 4.5%	+/- 795	+/- 0
CHF / EUR	+/- 2.0%	+/- 261	+/- 3 789	+/- 4.4%	+/- 879	+/- 9 919
CHF / NOK	+/- 8.0%	+/- 1 054	+/- 0	+/- 9.6%	+/- 1 268	+/- 0
CHF / SEK	+/- 6.6%	+/- 4 997	+/- 0	+/- 8.1%	+/- 1 429	+/- 5 267
DKK / NOK	+/- 7.5%	+/- 0	+/- 0	+/- 8.4%	+/- 68	+/- 0
EUR / SEK	+/- 6.2%	+/- 0	+/- 0	+/- 7.2%	+/- 201	+/- 0

Die Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften werden ebenfalls periodisch analysiert und das Risiko anhand der Volatilitäten der entsprechenden Währungen bewertet. Diese Analysen ergeben ein, im Vergleich zum Konzerneigenkapital, tragbares Translationsrisiko. Die Translationsrisiken werden nicht abgesichert.

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

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

<i>Zinssensitivitätsanalyse</i>	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2014	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2014	Hypothetische Veränderung (Basispunkte) 2013	Auswirkung auf Gewinn vor Ertragsteuern 2013
in CHF 000				
CHF	+/- 5	+/- 26	+/- 10	+/- 32
DKK	+/- 5	+/- 0	+/- 25	+/- 47
EUR	+/- 3	+/- 15	+/- 22	+/- 135
NOK	+/- 19	+/- 0	+/- 20	+/- 15
SEK	+/- 7	+/- 0	+/- 51	+/- 112

In der Tabelle für 2014 nicht enthalten sind die für die Absicherung des Zinsänderungsrisikos des Schuldscheindarlehens eingesetzten Zinsswaps (vgl. Instrumente des Risikomanagements) mit einer hypothetischen Zinsänderung auf der Laufzeit kongruenten Swaprate von +/- 78 Basispunkten und einer hypothetischen Auswirkung auf das sonstige Gesamtergebnis von +/- CHF 2.8 Mio. per 31. Dezember 2014.

In der Tabelle für 2013 nicht enthalten sind die für die Absicherung des Zinsänderungsrisikos des Schuldscheindarlehens eingesetzten Zinsswaps (vgl. Instrumente des Risikomanagements) mit einer hypothetischen Zinsänderung auf der Laufzeit kongruenten Swaprate von +/- 193 Basispunkten und einer hypothetischen Auswirkung auf das sonstige Gesamtergebnis von +/- CHF 9.3 Mio. per 31. Dezember 2013.

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

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

in CHF 000	Bis zu 1 Monat	Ab 1 bis zu 3 Monaten	Ab 3 Monaten bis zu 1 Jahr	Ab 1 bis zu 5 Jahre	Über 5 Jahre
Per 31. Dezember 2014					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	150	37	1 282	0	0
Passive derivative Finanzinstrumente	34	8	4 023	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34 210	91 976	646	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	8 577	16 791	24 292	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	5 020	5 300	414 475	673
Total	42 971	113 832	35 543	414 475	673
Per 31. Dezember 2013					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	532	1	765	0	0
Passive derivative Finanzinstrumente	1	10	146	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	232 466	35 442	1 032	0	0
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	78 561	21 941	9 132	0	0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	5 020	5 408	254 216	186 957
Total	311 560	62 414	16 483	254 216	186 957

Die Valora Gruppe verfügt über verschiedene nicht ausgeschöpfte, fix und variabel verzinsliche Kreditfazilitäten, um die Liquidität jederzeit optimal zu bewirtschaften.

Kreditrisiken. Kreditrisiken entstehen, wenn Vertragspartner nicht in der Lage sind, ihre Verpflichtungen wie vereinbart zu erfüllen. Die Forderungen der Valora werden laufend überprüft und so gesteuert, dass keine wesentlichen Kredit- und Klumpenrisiken entstehen. Per Ende 2014 und 2013 hatte die Valora Gruppe keine Forderungen gegenüber einzelnen Kunden, welche mehr als 7% der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen darstellten.

Der Valora Konzern arbeitet mit einer ausgewählten Anzahl erstklassiger Bankinstitute zusammen. Bestimmte Situationen erfordern die Zusammenarbeit zwischen Tochtergesellschaften und zusätzlichen Banken. Die Aufnahme neuer und die Auflösung bestehender Bankverbindungen erfolgt in Absprache mit Corporate Treasury. Corporate Treasury überprüft die Bankverbindungen regelmässig anhand von externen Ratings und definiert Kreditlimiten zu allen Gegenparteien. Das maximale Ausfallrisiko der finanziellen Vermögenswerte von CHF 228 Mio. (2013: CHF 420 Mio.) entspricht den Buchwerten (vgl. Erläuterung 34).

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

<i>Sichtguthaben, Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate bei Bankinstituten</i>	2014	2013
in CHF 000		
AAA und/oder Staatsgarantie (AAA Staaten)	2 014	1 898
AA	670	65 469
A	81 051	74 653
BBB	19 370	0
Kein Rating	755	2 412
Total Sichtguthaben, Bankterminguthaben und Festgeldanlagen < 3 Monate bei Bankinstituten ¹⁾	103 860	144 432

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

Instrumente des Risikomanagements (Absicherung). Die Valora Gruppe nutzt Terminkontrakte (Forwards), um Fremdwährungsrisiken zu vermindern. Des Weiteren werden Zinsswaps zur Absicherung von Zinsänderungsrisiken eingesetzt. Risikopositionen, die aus bestehenden Vermögens- und Verbindlichkeitsposten sowie aus erst künftig entstehenden Engagements resultieren, werden zentral verwaltet.

Zur Absicherung der Zinszahlungen des Schuldscheindarlehens (Nominalwert EUR 72 Mio.) wurde per 30. Oktober 2013 ein Zinsswap abgeschlossen (Cash Flow Hedge), dessen beizulegender Zeitwert seinem negativen Wiederbeschaffungswert von CHF 4.0 Mio. per 31. Dezember 2014 (2013: CHF -0.1 Mio.) entspricht und dessen Wertveränderung im sonstigen Gesamtergebnis erfasst wurde. Die abgesicherten Zahlungsströme betreffen die Jahre 2013 bis 2019 und sind in diesem Zeitraum ergebniswirksam.

Zur Absicherung von 50% des Zinsaufwandes der am 1. Februar 2012 begebenen Anleihe (vgl. Erläuterung 26) wurde im ersten Halbjahr 2011 ein Forward-Starting Zinsswap eingegangen. Dieser Zinsswap wurde als Sicherungsinstrument für die Absicherung der Zinszahlungsströme der Anleihe designiert (Cash Flow Hedge). Am 1. Februar 2012 wurde der Zinsswap mit einem negativen Wiederbeschaffungswert von CHF 10.4 Mio. geschlossen. Im Geschäftsjahr 2014 wurden CHF 1.7 Mio. (2013: CHF 1.7 Mio.) vom Eigenkapital in den Finanzaufwand umgegliedert. Die abgesicherten Zahlungsströme betreffen die Jahre 2012 bis 2018 und sind in diesem Zeitraum ergebniswirksam.

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

Die Kontraktwerte beziehungsweise die den Finanzinstrumenten zugrunde liegenden Nominalbeträge stellen das ausstehende Transaktionsvolumen zum Bilanzstichtag dar. Sie geben keine Auskunft über das jeweilige Marktrisiko. Der Wiederbeschaffungswert wird entweder anhand der Bewertungen durch die Gegenpartei, Kurswerte per 31. Dezember 2014 beziehungsweise 2013 oder mit Hilfe von marktbasierter Standard-Preisbestimmungsmodellen ermittelt.

<i>Derivative Finanzinstrumente</i>	Kontraktwerte 2014	Kontraktwerte 2013	Wiederbeschaffungswerte 2014	Wiederbeschaffungswerte 2013
in CHF 000				
<i>Währungsinstrumente</i>				
Terminkontrakte (Forwards)/ Aktive derivative Finanzinstrumente	14 009	11 719	883	246
Terminkontrakte (Forwards)/ Passive derivative Finanzinstrumente	106 847	2 186	60	27
<i>Zinsinstrumente</i>				
Zinssatz-Swap/ Passive derivative Finanzinstrumente	86 616	88 373	4 005	130
Total Aktive derivative Finanzinstrumente	14 009	11 719	883	246
Total Passive derivative Finanzinstrumente	193 463	90 559	4 065	157

<i>Kontraktwerte der derivativen Finanzinstrumente nach Fälligkeiten</i>	2014	2013
in CHF 000		
Innerhalb eines Jahres	120 856	13 905
Innerhalb von 1 – 2 Jahren	0	0
Innerhalb von 2 – 3 Jahren	0	0
Innerhalb von 3 – 4 Jahren	0	0
Innerhalb von 4 – 5 Jahren	86 616	0
Nach mehr als 5 Jahren	0	88 373
Total Kontraktwerte der derivativen Finanzinstrumente	207 472	102 278

Kapitalsteuerung. Vorrangiges Ziel der Kapitalsteuerung der Valora Gruppe ist die Erzielung eines hohen Bonitätsratings und einer guten Eigenkapitalquote. Dies dient zur Unterstützung der Geschäftstätigkeit sowie zur Maximierung des Shareholder Values.

Die Valora Gruppe steuert ihre Kapitalstruktur und nimmt Anpassungen unter Berücksichtigung des Wandels der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor. Zur Aufrechterhaltung oder Anpassung der Kapitalstruktur kann die Valora Gruppe verschiedene Massnahmen verabschieden, wie zum Beispiel Anpassungen der Dividendenzahlungen an die Aktionäre, Kapitalrückzahlungen an die Aktionäre oder die Ausgabe neuer Anteile.

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

	2014	2013
<i>in CHF 000</i>		
Eigenkapital der Valora Holding AG	629 590	728 089
Nicht beherrschende Anteile am Eigenkapital	1 011	2 177
Total Eigenkapital	630 601	730 266
Eigenkapitalquote	44.0%	44.8%

Die Valora Gruppe unterliegt keinen extern regulierten Kapitalanforderungen, wie sie aus dem Finanzdienstleistungssektor bekannt sind. Die minimalen Anforderungen an die Eigenkapitalquote werden aus den Financial Covenants in den Bankkreditverträgen abgeleitet (vgl. Erläuterung 26).

34 FINANZINSTRUMENTE

<i>Buchwerte, beizulegender Zeitwert und Bewertungskategorien</i>	Bewertungs- kategorie	Buchwert 2014	Buchwert 2013	Beizulegender Zeitwert 2014	Beizulegender Zeitwert 2013
in CHF 000					
<i>Aktiven</i>					
Flüssige Mittel	LaR	129 047	174 973	129 047	174 973
Aktive derivative Finanzinstrumente (Hierarchiestufe 2)	FAHfT	883	246	883	246
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LaR	33 738	153 486	33 738	153 486
Übrige kurzfristige Forderungen (Anteil Finanzinstrumente)	LaR	46 275	71 541	46 275	71 541
Langfristige verzinsliche Finanzanlagen	LaR	4 169	3 922	4 169	3 922
Übrige langfristige Forderungen	LaR	13 239	15 366	13 239	15 366
Zur Veräusserung verfügbare Finanz- anlagen zu Anschaffungskosten bewertet	AfS	638	644	n/a	n/a
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen zum beizulegenden Zeitwert bewertet (Hierarchiestufe 1)	AfS	29	161	29	161
<i>Passiven</i>					
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	1 413	1 278	1 413	1 278
Passive derivative Finanzinstrumente (Hierarchiestufe 2)	FLHfT	4 065	157	4 065	157
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	FLAC	126 832	268 940	126 832	268 940
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Anteil Finanzinstrumente)	FLAC	49 660	109 086	49 660	109 086
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten (Hierarchiestufe 3)	FLtPL	0	550	0	550
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	FLAC	381 261	385 761	390 045	393 503
Langfristige Finanzverbindlichkeiten (Hierarchiestufe 3)	FLtPL	0	7 170	0	7 170
<i>Nach Bewertungskategorien</i>					
Darlehen und Forderungen	LaR	226 468	419 288	226 468	419 288
Zu Handelszwecken gehaltene Finanzanlagen	FAHfT	883	246	883	246
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	AfS	667	805	n/a	n/a
Finanzielle Verbindlichkeiten bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten	FLAC	559 166	765 065	567 950	772 807
Zu Handelszwecken gehaltene Finanzverbindlichkeiten	FLHfT	4 065	157	4 065	157
Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert bewertet	FLtPL	0	7 720	0	7 720

Für alle kurzfristigen Finanzinstrumente stellen die Buchwerte vernünftige Näherungen des beizulegenden Zeitwerts dar. Allfällige Diskontierungseffekte sind unwesentlich. Der beizulegende Zeitwert der Anleihe entspricht dem Nominalwert multipliziert mit der Kursnotierung per Bilanzstichtag. Angaben zur Bewertung der derivativen Finanzinstrumente und der zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen sind in den Erläuterungen 4, 24 und 33 ersichtlich. Die beizulegenden Zeitwerte der übrigen langfristigen festverzinslichen Finanzinstrumente wurden durch Abzinsung der erwarteten künftigen Cashflows unter Verwendung von marktüblichen Zinssätzen ermittelt.

35 BEIZULEGENDE ZEITWERTE

Hierarchiestufen der beizulegenden Zeitwerte. Die beizulegenden Zeitwerte umfassen die folgenden drei Stufen:

- Stufe 1: Preisnotierungen auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten;
- Stufe 2: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis von beobachtbaren Marktdaten ermittelt werden. Hierfür werden entweder notierte Preise auf nicht aktiven Märkten oder nicht notierte Preise berücksichtigt. Des Weiteren können solche beizulegende Zeitwerte indirekt aus Preisen abgeleitet werden;
- Stufe 3: Beizulegende Zeitwerte, die auf Basis von nicht beobachtbaren Parameter ermittelt werden; demzufolge auf Schätzungen basieren.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen den beizulegenden Zeitwert von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten nach Hierarchiestufe:

2014

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
Vermögenswerte				
Aktive derivative Finanzinstrumente	0	883	0	883
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	29	0	0	29
Aktiven aus Veräusserungsgruppe	0	0	303 682	303 682
Verbindlichkeiten				
Passive derivative Finanzinstrumente	0	4 065	0	4 065
Verbindlichkeiten aus Veräusserungsgruppe	0	0	172 809	172 809
<i>Zum beizulegenden Zeitwert offengelegt</i>				
Vermögenswerte				
Renditeliegenschaften	0	0	3 767	3 767
Verbindlichkeiten				
Anleihen	208 600	0	0	208 600

2013

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Total
in CHF 000				
<i>Zum beizulegenden Zeitwert bewertet</i>				
Vermögenswerte				
Aktive derivative Finanzinstrumente	0	246	0	246
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	161	0	0	161
Verbindlichkeiten				
Passive derivative Finanzinstrumente	0	157	0	157
Bedingte Gegenleistungen	0	0	7 720	7 720
<i>Zum beizulegenden Zeitwert offengelegt</i>				
Vermögenswerte				
Renditeliegenschaften	0	0	3 862	3 862
Verbindlichkeiten				
Anleihen	207 500	0	0	207 500

Die beizulegenden Zeitwerte der Stufe 2 werden anhand von Bewertungsmodellen ermittelt, welche auf beobachtbaren Marktdaten wie Zinssätze, Zinskurven sowie Wechselkurse zum Bewertungsstichtag basieren.

Im Berichtsjahr 2014 und 2013 gab es keine Transfers zwischen den Hierarchiestufen 1 und 2.

Beizulegender Zeitwert der Stufe 3. Die folgende Tabelle zeigt die Veränderung von den Eröffnungszu den Schlussalden des beizulegenden Zeitwerts in Stufe 3:

	2014	2013
in CHF 000		
Bestand am 1. Januar	7 720	7 298
Im Finanzaufwand erfasste Wertänderungen	0	303
Im sonstigen Ertrag erfasste Barwertanpassung	- 7 640	-
Umrechnungsdifferenzen	- 80	119
Bestand am 31. Dezember	0	7 720

Bedingte Gegenleistungen. Der Bestand der Hierarchiestufe 3 per 1. Januar umfasste die bedingten Gegenleistungen, welche aus dem Erwerb von Convenience Concept sowie Delvita und Salty Snacks resultierten.

Aufgrund einer Neubeurteilung der zugrundeliegenden Bewertungsparameter Umsatzprognose und Diskontierungssatz wurde die Verpflichtung, welche aus der Akquisition Convenience Concept herrührte, im Verlaufe des Geschäftsjahres in vollem Umfang ausgebucht.

Ebenso wurde der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung aus der Akquisition Delvita und Salty Snacks, welcher sich aus dem erwarteten, undiskontierten Mittelabfluss in Abhängigkeit von der Erreichung einzelner Meilensteine ergab, neu bewertet und in Folge dessen im Verlaufe des Geschäftsjahres vollständig ausgebucht.

36 TRANSAKTIONEN UND BESTÄNDE MIT NAHE STEHENDEN PERSONEN UND GESELLSCHAFTEN

Die konsolidierte Rechnung umfasst die Valora Holding AG als oberste Konzerngesellschaft und die von ihr direkt oder indirekt beherrschten Konzerngesellschaften, welche in Erläuterung 39 aufgeführt sind.

Transaktionen. Mit nahe stehenden Personen und Gesellschaften wurden in folgendem Umfang Geschäfte getätigt:

<i>Warenverkäufe und Dienstleistungen an nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2014	2013
in CHF 000		
<i>Verkauf von Waren an</i>		
Sonstige nahe stehenden Personen und Unternehmen	3 462	3 596
<i>Dienstleistung an</i>		
Assoziierte Gesellschaften	1 663	277
Sonstige nahe stehende Personen und Unternehmen	168	149
Total Verkauf von Waren und Dienstleistungen	5 293	4 022

<i>Waren- und Dienstleistungsbezüge von nahe stehenden Personen und Gesellschaften</i>	2014	2013
in CHF 000		
<i>Kauf von Waren von</i>		
Sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	3 354	4 023
<i>Dienstleistungsbezüge von</i>		
Assoziierte Gesellschaften	1 427	0
Sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	493	220
Total Waren- und Dienstleistungsbezüge	5 274	4 243

Vergütungen an Management und Verwaltungsrat. Die Vergütungen an das Management und den Verwaltungsrat beinhalten alle in der Konzernrechnung erfassten Aufwendungen, die direkt mit Personen der Konzernleitung und des Verwaltungsrats in Verbindung stehen.

<i>Vergütungen an Management und Verwaltungsrat</i>	2014	2013
in CHF 000		
Löhne und andere kurzfristige Leistungen ¹⁾	5 469	4 890
Pensionspläne	324	249
Long-Term- und Aktienbeteiligungsplan	1 916	376
Total Vergütungen an Management und Verwaltungsrat ²⁾	7 709	5 515

¹⁾ Beinhaltet über den Arbeitgeber abgerechnete Fahrzeugkosten sowie Beratungskosten von einem Verwaltungsratsmitglied.

²⁾ Im 2014 wurden keine Vergütungen an ehemalige Konzernleitungsmitglieder (2013: TCHF 414) ausgerichtet.

Detailangaben bezüglich Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung, deren Beteiligungen an der Valora Holding AG sowie die Beteiligungen der bedeutenden Aktionäre (gemäss OR 663c, resp. VegüV) sind im Anhang des Einzelabschlusses der Valora Holding AG beziehungsweise Vergütungsbericht ersichtlich.

Forderungen und Verbindlichkeiten. Die Bedingungen für Forderungen und Verbindlichkeiten entsprechen den üblichen Bedingungen für Geschäfte der betroffenen Gesellschaften. Die Valora Gruppe hat für Forderungen und Verbindlichkeiten weder Garantien abgegeben noch Sicherheiten erhalten.

<i>Forderungen gegenüber nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2014	2013
in CHF 000		
Forderungen gegenüber assoziierten Gesellschaften	655	0
Forderungen gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	303	221
Total Forderungen	958	221

<i>Verbindlichkeiten gegenüber nahe stehende Personen und Gesellschaften</i>	2014	2013
in CHF 000		
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften	2	0
Verbindlichkeiten gegenüber sonstigen nahe stehenden Personen und Unternehmen	2 204	211
Total Verbindlichkeiten	2 206	211

Eventualverbindlichkeiten und Garantien. Ausser der Garantie im Rahmen des LTP-Aktienprogramms bestehen keine weiteren Garantien oder andere Eventualverbindlichkeiten gegenüber nahe stehenden Personen und Unternehmen.

37 EIGENKAPITAL

<i>Anzahl ausstehende Aktien</i>	2014	2013
in Stück		
Total Namenaktien	3 435 599	3 435 599
<i>Davon eigene Aktien</i>		
Bestand per 1. Januar	34 014	51 702
Zugänge	43 409	4 687
Abgänge	- 15 554	- 22 375
Total eigene Aktien per 31. Dezember	61 869	34 014
Total ausstehende Aktien (nach Abzug eigener Aktien) per 31. Dezember	3 373 730	3 401 585
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (nach Abzug eigener Aktien)	3 388 061	3 387 163

Im 2014 wurde eine Dividende von CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2013 gezahlt (2013: CHF 12.50 je Aktie für das Geschäftsjahr 2012). Basis für die Dividendenausschüttung bilden Jahresgewinn und Gewinnvortrag der Muttergesellschaft Valora Holding AG.

Das Aktienkapital besteht aus 3435599 Aktien zu je CHF 1.00 Nennwert. Es besteht ein bedingtes Kapital von 84000 Aktien, das der Verwaltungsrat zur Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgeben kann. Am 31. Dezember 2014 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

An der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 18. April 2013 stimmten die Valora Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Kapital in Höhe von maximal CHF 250000 oder 250000 Aktien zu CHF 1.00 Nennwert bis spätestens zum 18. April 2015 zu.

Die Valora Holding AG emittierte am 9. April 2013 eine ewige, nachrangige Hybridanleihe in Höhe von CHF 120 Mio. mit erstmaligem Kündigungsrecht zum 30. Oktober 2018. Bis zum 30. Oktober 2018 beträgt der Coupon 4% p.a., für darauffolgende Fünfjahres-Perioden wird der Zinssatz auf Basis des Fünfjahres-Mid-Swapsatzes zuzüglich eines Aufschlages von 500 Basispunkten und der anfänglichen Kreditmarge bestimmt. Die Zinsverpflichtung hängt im Wesentlichen vom Dividendenbeschluss der Generalversammlung ab. Die Anleihe abzüglich der Transaktionskosten von TCHF 902 wird als Eigenkapital qualifiziert und dient zur Umfinanzierung.

Der nicht bilanzierte Couponanteil der Hybrid-Eigenkapitalgeber beträgt per 31. Dezember 2014 CHF 0.8 Mio. (Vorjahr CHF 0.8 Mio.).

38 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Die Konzernrechnung wurde vom Verwaltungsrat der Valora Holding AG am 23. März 2015 freigegeben. Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 22. April 2015 die Konzernrechnung zu genehmigen.

Am 15. Januar 2015 gab die Schweizerische Nationalbank (SNB) bekannt, dass sie den Mindestkurs von 1.20 Franken pro Euro aufhebt. Dies führte dazu, dass die Schweizer Aktienmärkte deutliche Kurseinbussen zu verzeichnen hatten und der Schweizer Franken stark an Wert zulegte. Die Auswirkungen von Wechselkursveränderungen sind in der Fussnote 33 Risikomanagement und Finanzinstrumente nach Währungsbeziehung und Auswirkung auf den Gewinn vor Ertragsteuern offengelegt.

Am 27. Februar 2015 hat Valora den führenden Westschweizer Kleinflächenretailer Naville (LS Distribution Suisse), mit Sitz in Genf, von Lagardère Services und Tamedia Publications Romandes zu einem Preis von CHF 90 Mio. plus Anpassungen für Nettofinanzverbindlichkeiten und Nettoumlaufvermögen erworben. Naville betreibt ein Verkaufstellennetz von mehr als 175 Verkaufsstellen sowie eine der bedeutendsten Westschweizer Logistikplattformen.

39 DIE WICHTIGSTEN GESELLSCHAFTEN DER VALORA GRUPPE

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungquote in %	Corporate	Valora Retail	Ditsch/Brezelkönig	nicht weitergeführter Geschäftsbereich
<i>Schweiz</i>							
Valora Management AG, MuttENZ	CHF	0.5	100.0	•			
Valora International AG, MuttENZ	CHF	20.0	100.0	•	•		
Valora Schweiz AG, MuttENZ	CHF	5.2	100.0	•	•		•
Brezelkönig AG, Emmen	CHF	1.0	100.0			•	
Alimarca AG, MuttENZ	CHF	0.1	100.0			•	
Valora Warenlogistik AG, MuttENZ	CHF	0.1	100.0				•
Almond Retail Services AG, Zürich	CHF	0.1	100.0	•			
<i>Deutschland</i>							
Valora Holding Germany GmbH, Hamburg	EUR	0.4	100.0	•			
Stilke Buch & Zeitschriftenhandels GmbH, Hamburg	EUR	3.8	100.0		•		
BHG Bahnhofs-Handels-Vertriebs GmbH, Hamburg	EUR	0.5	100.0		•		
Delvita GmbH, Mülheim a.d. Ruhr	EUR	0.1	100.0				•
Valora Retail Services GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Konrad Wittwer GmbH Bahnhofsbuchhandlungen, Hamburg	EUR	0.3	100.0		•		
Valora Retail Kiosk GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Valora Trade Germany GmbH, Mülheim a.d. Ruhr	EUR	0.2	68.0				•
Convenience Concept GmbH, Hamburg	EUR	0.1	100.0		•		
Brezelbäckerei Ditsch GmbH, Mainz	EUR	0.1	100.0			•	
Prisma Backwaren GmbH, Oranienbaum-Wörlitz	EUR	0.1	100.0			•	
<i>Luxemburg</i>							
Valora Europe Holding S.A., Luxemburg	EUR	0.1	100.0	•			
Valora Luxembourg S. r.l., Luxemburg	EUR	7.0	100.0		•		

	Währung	Grundkapital in Mio.	Beteiligungssquote in %	Corporate	Valora Retail	Ditsch/Brezelkönig	nicht weitergeführter Geschäftsbereich
<i>Grossbritannien</i>							
Valora Holding Finance Ltd., Guernsey	CHF	821.4	100.0	•			
<i>Österreich</i>							
Valora Holding Austria AG, Neunkirchen	EUR	1.1	100.0	•			
Valora Trade Austria GmbH + Co. KG, Neunkirchen	EUR	3.6	100.0				•
Plagemann Lebensmittelhandels GmbH + Co. KG, Neunkirchen	EUR	0.1	100.0				•
Valora Retail Austria GmbH + Co. KG, St. Polten	EUR	0.1	100.0		•		
<i>Schweden</i>							
Valora Holding Sweden AB, Stockholm	SEK	0.5	100.0				•
Valora Trade Sweden AB, Stockholm	SEK	12.0	100.0				•
Scandinavian Cosmetics AB, Malmö	SEK	0.5	100.0				•
<i>Norwegen</i>							
Valora Holding Norway AS, Royken	NOK	12.0	100.0				•
Valora Trade Norway AS, Royken	NOK	5.9	100.0				•
Engelschjon Marwell Hauge AS, Oslo	NOK	2.7	100.0				•
<i>Dänemark</i>							
Valora Trade Denmark A/S, Herlev	DKK	43.0	100.0				•
Valora Trade Denmark Beverages A/S, Herlev	DKK	2.0	75.0				•
<i>Finnland</i>							
Oy Valora Trade Finland AB, Helsinki	EUR	0.1	100.0				•

Die nicht beherrschenden Anteile an der Valora Gruppe sind insgesamt unwesentlich.

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

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Valora Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang (Seiten 86 bis 150), für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

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

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

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein

Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil. Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

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

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

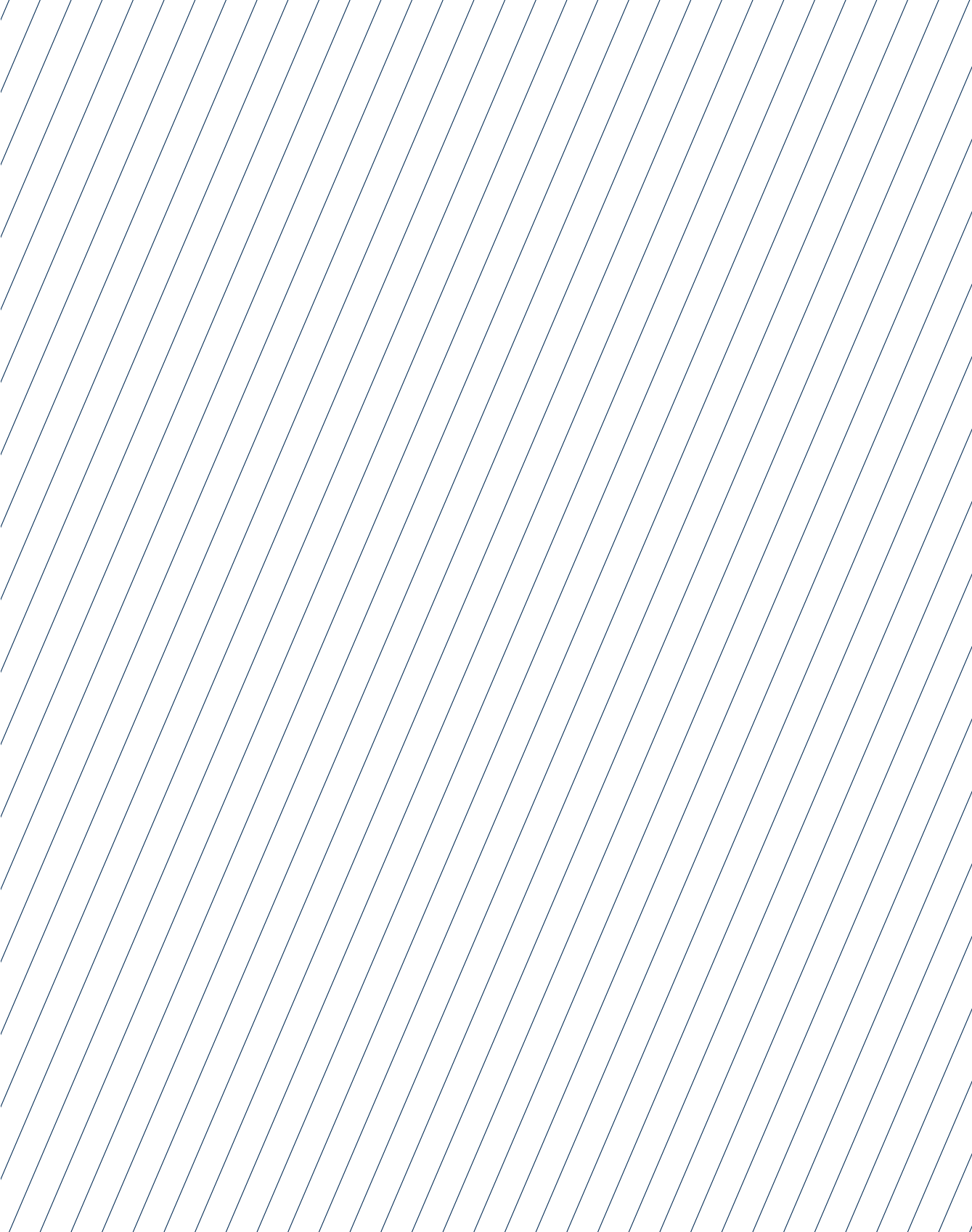
Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener
Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Daniel Maiwald
Zugelassener
Revisionsexperte

Basel, 23. März 2015



ERFOLGSRECHNUNG

	2014	2013
<i>1. Januar bis 31. Dezember, in CHF 000</i>		
<i>Ertrag</i>		
Beteiligungsertrag	50 148	40 100
Anpassung Wertberichtigung auf Beteiligung	0	14 000
Zinsertrag	3 997	694
Währungsgewinne	4 032	2 571
Wertschriftenertrag	17	1 644
Total Ertrag	58 194	59 009
<i>Aufwand</i>		
Zinsaufwand	– 20 372	– 18 060
Währungsverluste	– 320	– 3 255
Wertschriftenverluste	– 1 573	– 59
Allgemeine Verwaltungskosten	– 4 804	– 4 135
Total Aufwand	– 27 069	– 25 509
Jahresgewinn	31 125	33 500

BILANZ VOR GEWINNVERWENDUNG

AKTIVEN

	2014	2013
<i>Per 31. Dezember, in CHF 000</i>		
<i>Umlaufvermögen</i>		
Flüssige Mittel	1 860	141
Wertschriften	13 813	7 774
Rechnungsabgrenzung	131	179
Kurzfristige Forderungen	165	175
	1 654	1 975
	17 623	10 244
<i>Anlagevermögen</i>		
Beteiligungen	890 555	1 028 699
Darlehen an Konzerngesellschaften	154 577	15 383
Disagio / Emissionskosten aus Syndikatskredit / Anleihen	2 327	3 427
Total Anlagevermögen	1 047 459	1 047 509
Total Aktiven	1 065 082	1 057 753

PASSIVEN

		2014	2013
<i>Per 31. Dezember, in CHF 000</i>			
<i>Fremdkapital</i>			
Kurzfristige Verbindlichkeiten	Dritte	296	468
	Konzerngesellschaften	121 618	99 547
Rechnungsabgrenzung	Dritte	7 136	6 536
Anleihen		320 000	320 000
Schuldscheindarlehen		180 450	184 110
Rückstellungen		64 000	64 000
Total Fremdkapital		693 500	674 661
<i>Eigenkapital</i>			
Aktienkapital		3 436	3 436
Allgemeine gesetzliche Reserve		687	687
Reserve für eigene Aktien		15 701	8 015
Reserve aus Kapitaleinlagen		56 867	99 502
Freie Reserve		189 594	197 280
Bilanzgewinn	Gewinnvortrag	74 172	40 672
	Jahresgewinn	31 125	33 500
Total Eigenkapital		371 582	383 092
Total Passiven		1 065 082	1 057 753

ANHANG DER JAHRESRECHNUNG

A GRUNDSÄTZE

Die Jahresrechnung der Valora Holding AG entspricht den Vorschriften des schweizerischen Aktienrechts (OR). In Anwendung der Übergangsbestimmungen des neuen schweizerischen Rechnungslegungsrechts wurde diese Jahresrechnung nicht in Übereinstimmung mit den am 1. Januar 2013 in Kraft getretenen Vorschriften des Schweizerischen Obligationenrechts zur Rechnungslegung und finanziellen Berichterstattung erstellt, sondern gemäss den vorhergehenden Vorschriften.

B ERLÄUTERUNGEN

1 EVENTUALVERPFLICHTUNGEN. Am 31. Dezember 2014 betragen die Eventualverbindlichkeiten, bestehend aus Bürgschaften, Rangrücktritts- und Patronatserklärungen sowie Garantie- und übrige Eventualverpflichtungen gegenüber Tochtergesellschaften insgesamt CHF 226.4 Mio. (2013: CHF 271.2 Mio.) sowie keine gegenüber Dritten (2013: CHF 1.0 Mio.).

2 ANLEIHENS OblIGATION

	Zinssatz	Verfall	31.12.2014	31.12.2013
in CHF 000				
Anleihe 2012–2018	2.50%	02.03.2018	200 000	200 000
Hybridanleihe	4.00%	30.10.2018 ¹⁾	120 000	120 000

¹⁾ Die Hybridanleihe hat keinen fixen Verfalltermin, kann aber erstmals per 30. Oktober 2018 zurückgerufen werden.

3 EIGENE AKTIEN BEI DER GESELLSCHAFT UND BEI TOCHTERGESELLSCHAFTEN

	2014 Anzahl Aktien	2014 Buchwert	2013 Anzahl Aktien	2013 Buchwert
in CHF 000				
Anfangsbestand (1. Januar)	34 014	7 756	51 702	9 570
Verkäufe	– 15 554	– 3 758	– 22 375	– 4 404
Käufe	43 409	11 370	4 687	947
Bewertungsverlust (-)/-gewinn	–	– 1 573	–	1 643
Endbestand (31. Dezember)	61 869	13 795	34 014	7 756

Im Jahr 2014 wurden seitens der Valora Holding AG 43409 Aktien zu CHF 261.93 gekauft und 15554 Aktien zu CHF 241.64 verkauft (Durchschnittspreise).

Der Anteil der eigenen Aktien am gesamten Aktienkapital beträgt per 31. Dezember 2014 1.8% (2013: 1.0%).

4 NETTOAUFLÖSUNG STILLE RESERVEN. Im Geschäftsjahr 2014 wurden keine stillen Reserven aufgelöst (2013: CHF 14.0 Mio.).

5 BETEILIGUNGEN

Beteiligungen. Per 31. Dezember 2014 und 2013 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Personen) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

	2014 Anzahl Aktien	2014 Stimmrechts- anteil in %	2014 davon Aktien mit Veräußerungssperre	2013 Anzahl Aktien	2013 Stimmrechts- anteil in %	2013 davon Aktien mit Veräußerungssperre
Verwaltungsrat						
Rolando Benedick Präsident	16 325	0.48	537: 06.05.2017	29 772	0.87	7 063: 31.10.2015
Markus Fiechter Vizepräsident	3 724	0.11	224: 06.05.2017	9 578	0.28	2 511: 31.10.2015
Bernhard Heusler Mitglied	162	0.00	162: 06.05.2017	3 422	0.10	1 726: 31.10.2015
Franz Julen Vorsitz Nomination and Compensation Committee	628	0.02	178: 06.05.2017	4 183	0.12	1 883: 31.10.2015
Ernst Peter Ditsch Mitglied (seit April 2013)	635 599	18.50	keine	635 599	18.50	keine
Conrad Löffel ¹⁾ Vorsitz Audit Committee (bis 7. Mai 2014)	0	0.00	keine	0	0.00	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee (seit 7. Mai 2014)	178	0.00	178: 06.05.2017	0	0.00	keine
Total Verwaltungsrat	656 616	19.11		682 554	19.87	

¹⁾ Für Conrad Löffel ist der Long Term Plan optionsbasiert.

	2014 Anzahl Aktien	2014 Stimmrechts- anteil in %	2014 davon Aktien mit Veräusserungssperre	2013 Anzahl Aktien	2013 Stimmrechts- anteil in %	2013 davon Aktien mit Veräusserungssperre
Konzernleitung						
Michael Mueller ¹⁾ CEO	24 000	0.70	18 000: 31.10.2015	24 000	0.70	18 000: 31.10.2015
Tobias Knechtle CFO (seit 1. März 2014)	8 000	0.23	8 000: 31.10.2015	0	0.00	keine
Andreas Berger Divisionsleiter Valora Retail	12 145	0.35	6 072: 31.10.2015	12 145	0.35	6 072: 30.04.2015
Thomas Eisele Divisionsleiter Ditsch/Brezelkönig	2 301	0.07	1 123: 31.10.2015	0	0.00	keine
Alex Minder Divisionsleiter Valora Trade	11 618	0.34	4 795: 31.10.2015	11 618	0.34	709: 02.04.2014 4 795: 31.10.2015
Alexander Theobald Divisionsleiter Valora Services (bis 31. August 2014)	0	0.00	keine	12 315	0.36	8 657: 31.10.2015
Total Konzernleitung	58 064	1.69		60 078	1.75	
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	714 680	20.80		742 632	21.62	

¹⁾ Zusätzlich hielt Michael Mueller 575 000, nicht von der Gesellschaft geschriebene, OTC-Optionen mit einem Ausübungspreis von CHF 200 bei einem Bezugsverhältnis von 100:1. Der Verfalltag war der 19.12.2014, wobei eine ausserordentliche Handelssperre bis zum 30. April 2014 bestand.

Darlehen und Kredite. Per 31. Dezember 2014 und 2013 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehende Personen.

6 BEDEUTENDE AKTIONÄRE. An der ordentlichen Generalversammlung 2010 wurde die statutarische Eintragungsbeschränkung (Vinkulierung) von 5% des Aktienkapitals aufgehoben. Per 31.12.2014 entsprachen 5% der Namenaktien 171 780 Namenaktien.

Per 31. Dezember 2014 war Herr Ernst Peter Ditsch mit 635 599 Namenaktien, was einer Beteiligung von 18.50% (2013: 18.50%) entspricht, im Aktienregister eingetragen.

Per 31. Dezember 2014 hält die Ethenea Independent Investors SA, Munsbach, Luxembourg, 172 200 Namenaktien, was einer Beteiligung von 5.0% (2013: 0.0%) entspricht.

Per 31. Dezember 2014 hält die Credit Suisse Funds AG, Zürich, 130 647 Namenaktien, was einer Beteiligung von 3.8% (2013: 5.10%) entspricht.

7 WESENTLICHE BETEILIGUNGEN DER VALORA HOLDING AG

	31.12.2014 Anteil in %	31.12.2013 Anteil in %
<i>Schweiz</i>		
Valora International AG, Muttenz	100.0	100.0
Valora Management AG, Muttenz	100.0	100.0
Almond Retail Services AG, Zürich	100.0	–
Brezelkönig AG, Emmen	100.0	100.0
Alimarca AG, Muttenz	100.0	100.0
<i>Deutschland</i>		
Valora Holding Germany GmbH, Hamburg	5.1	5.1
<i>Grossbritannien</i>		
Valora Holding Finance Ltd, Guernsey	100.0	100.0

8 KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften beinhalten auch den Anteil der Valora Holding AG am Cash Pool.

9 GENEHMIGTE UND BEDINGTE KAPITALERHÖHUNG. Die Generalversammlung vom 11. Mai 2000 hat die Schaffung von bedingtem Kapital in der Höhe von CHF 84000 beschlossen. Per 31. Dezember 2014 waren keine entsprechenden Aktien ausgegeben.

An der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 18. April 2013 stimmten die Valora Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Kapital in Höhe von maximal CHF 250000 oder 250000 Aktien zu CHF 1.00 Nennwert bis spätestens zum 18. April 2015 zu.

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

VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS UND KAPITALAUSSCHÜTTUNG

Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinns

	2014	2013
in CHF 000		
Jahresgewinn	31 125	33 500
+ Vortrag aus dem Vorjahr	74 172	40 672
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	105 297	74 172
<i>Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung</i>		
Vortrag auf neue Rechnung	105 297	74 172
<i>Antrag auf Ausschüttung zu Lasten der Reserve aus Kapitaleinlagen</i>		
Reserve aus Kapitaleinlagen (vor Ausschüttung) ¹⁾	56 867	99 502
Ausschüttung (unter vorheriger Umqualifizierung in eine freie Reserve)	- 42 945	- 42 945
Reserve aus Kapitaleinlagen (nach Ausschüttung)	13 922	56 557
<i>Ausschüttung pro Aktie (in CHF)</i>		
Ausschüttung aus freier Reserve (verrechnungssteuerfrei)	12.50	12.50
Auszahlung netto (in CHF)	12.50	12.50

¹⁾ Auf die durch die Gesellschaft per Ausschüttungsdatum gehaltenen Aktien von 24767 wurde keine Dividende ausgeschüttet. Damit erhöht sich der Vortrag der Reserve aus Kapitaleinlagen um TCHF 310.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE AN DIE GENERAL- VERSAMMLUNG DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Valora Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 153 bis 159), für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

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

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

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben.

Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil. Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

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

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

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

Ernst & Young AG

Martin Gröli
Zugelassener
Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Daniel Maiwald
Zugelassener
Revisionsexperte

Basel, 23. März 2015

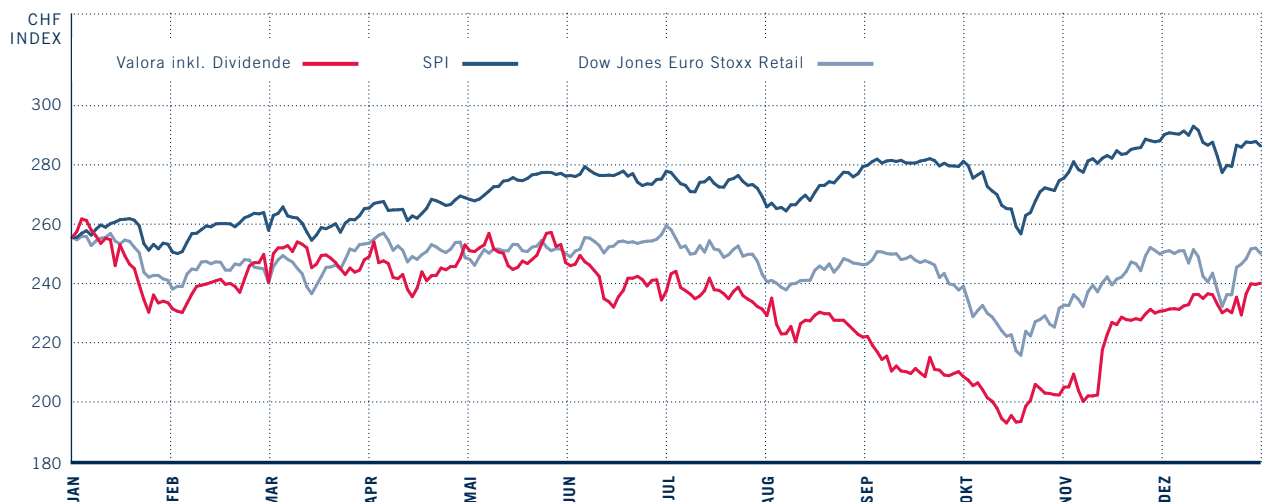
DIE VALORA AKTIE

1 KURSENTWICKLUNG

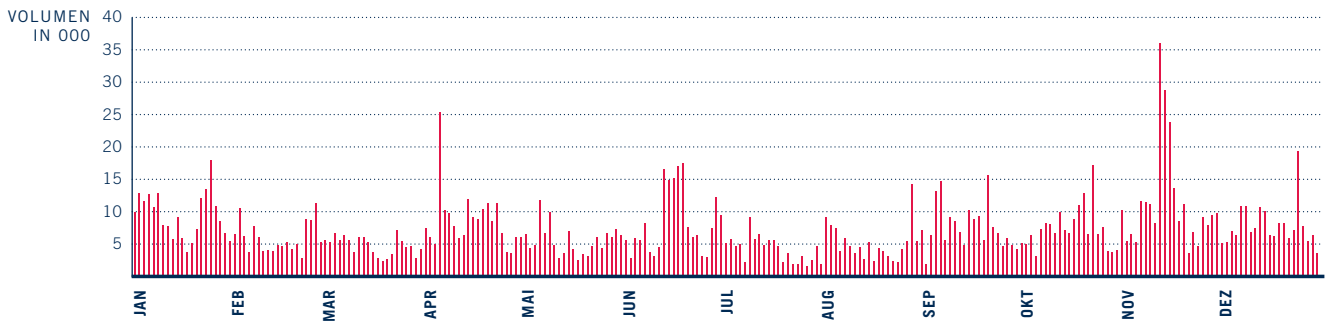
Generelle Börsenentwicklung Schweiz. Die Schweizer Börse startete das Jahr positiv. Nach einer geringfügigen Korrektur Ende Januar/Anfangs Februar 2014 vermochte sich der SPI als Vergleichsindex in den kommenden Monaten stetig zu steigern. Erst Mitte August und im Oktober korrigierten die allgemeinen Märkte. Zur Verunsicherung dieser trug die Lage im europäischen Wirtschaftsraum sowie im Speziellen die ökonomische Verfassung einiger Mitgliederstaaten der Europäischen Union bei. Das Kalenderjahr beendete der breit gefasste Swiss Performance Index (SPI) mit einer Steigerung von 13.0%. Gleichzeitig konnte der Swiss Market Index (SMI) einen Anstieg um 9.5% verzeichnen.

Entwicklung der Valora Aktie. Die Aktie der Valora startete gut ins Jahr und schloss bereits am 7. Januar 2014 mit CHF 261.75 auf dem Jahreshöchstkurs. Nach einer Schwächephase in den ersten Wochen des Jahres erholte sich der Aktienkurs jedoch im Vorfeld der Präsentation der Geschäftsjahreszahlen 2013 wieder. Nach Auszahlung der Dividende von CHF 12.50 Anfangs Mai 2014 entkoppelte sich der Valora von den Vergleichsindizes und erreichte am 13. Oktober 2014 mit CHF 182.10 den niedrigsten Kurs des Kalenderjahres 2014. Die Anfang November 2014 kommunizierte Akquisition von Lagardère Distribution Services («Naville») beflügelte die Nachfrage nach der Valora-Aktie. In den kommenden Wochen bis Jahresende holten die Titel der Valora über 18% auf und konnten die entstandene Performancelücke zu den Vergleichsindizes bedeutend verkleinern. Am 30. Dezember 2014 erreichten die Aktien der Valora den Jahreschlusskurs von CHF 228.40 was einer Jahresperformance von -8.2% entspricht.

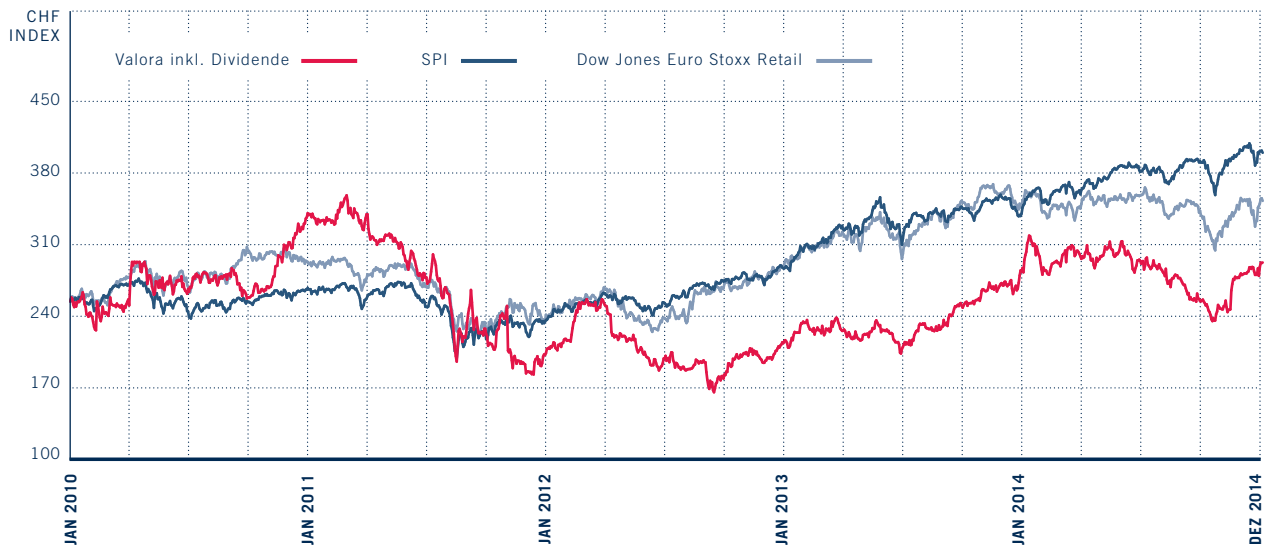
PERFORMANCEENTWICKLUNG VALORA 2014



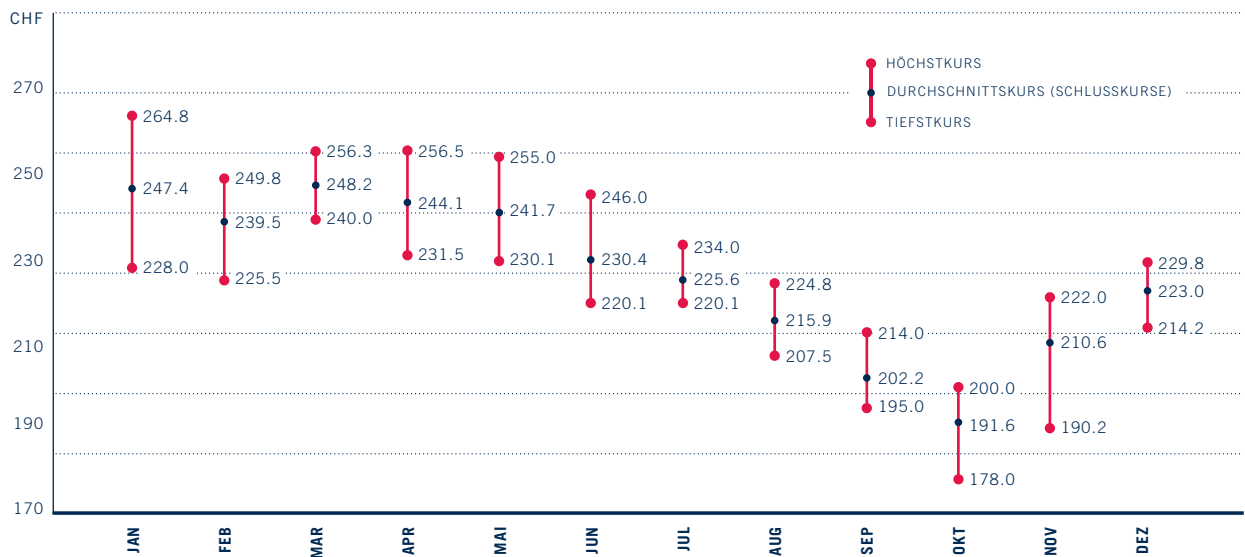
VOLUMEN VALORA AKTIE 2014



PERFORMANCEENTWICKLUNG VALORA 2010–2014



MONATSHÖCHST- UND TIEFSTWERTE 2014



2 RENDITE FÜR AKTIONÄRE

		2014	2013	2012	2011	2010
<i>Börsenkurs</i>						
Jahresende	CHF	228.40	248.70	185.10	196.50	326.25
<i>Ausschüttung</i>						
Dividende	CHF	¹⁾ 12.50	12.50	12.50	11.50	11.50
Dividendenrendite	%	5.5	5.0	6.8	5.9	3.5
<i>Rendite pro Jahr</i>						
ohne Dividende	%	- 8.2	34.4	- 5.8	- 39.8	²⁾ 27.9
mit Dividende	%	- 3.1	41.1	0.6	- 36.2	²⁾ 32.5
<i>Durchschnittliche Rendite</i>						
		2014 1 Jahr	2013–2014 2 Jahre	2012–2014 3 Jahre	2011–2014 4 Jahre	²⁾ 2010–2014 5 Jahre
ohne Dividende	%	- 8.2	11.1	5.1	- 8.5	- 2.2
mit Dividende	%	- 3.1	17.5	11.2	- 4.2	2.8

¹⁾ Vorschlag

²⁾ Basierend auf Kurs 2009: CHF 255.00

3 AKTIENKENNZAHLEN

		2014	2013 angepasst	2012	2011	2010
Betriebsergebnis (EBIT) je Aktie ^{1) 2)}	CHF	8.99	17.44	19.45	25.48	29.56
Free Cashflow je Aktie ^{1) 2) 3)}	CHF	10.05	15.10	14.50	18.64	14.82
Gewinn je Aktie ^{1) 2)}	CHF	3.13	7.69	13.09	20.24	22.35
Eigenkapital je Aktie ¹⁾	CHF	186.12	215.60	198.29	167.04	173.82
P/E Ratio ^{1) 2)}	31.12	72.93	32.35	14.1	9.7	14.6

¹⁾ Basierend auf der durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien

²⁾ Fortgeführte Geschäftsbereiche

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

4 AKTIONARIATS- UND KAPITALSTRUKTUR

		31.12.2014	31.12.2013
<i>Struktur der registrierten Aktionäre</i>			
Struktur	Bedeutende Aktionäre > 5 %	23.5 % der Aktien	28.7 % der Aktien
	10 grösste Aktionäre	39.4 % der Aktien	40.4 % der Aktien
	100 grösste Aktionäre	53.3 % der Aktien	56.4 % der Aktien
Herkunft	Schweiz	59.8 % der Aktien	61.1 % der Aktien
	Ausland	40.2 % der Aktien	38.9 % der Aktien

Das Aktienkapital der Valora Holding AG in Höhe von CHF 3.4 Mio. ist in Form von Namenaktien, auf CHF 1.00 lautend, unterteilt.

Das bedingte Kapital im Umfang von maximal CHF 84000, entsprechend 84000 Namenaktien zu CHF 1.00 Nennwert, wurde von der Generalversammlung am 11. Mai 2000 genehmigt. Die Aktien können jederzeit durch den Verwaltungsrat zur Sicherstellung bestehender und künftiger Managementbeteiligungspläne ausgegeben werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen. Es besteht keine zeitliche Limitierung. Bis zum 31. Dezember 2014 wurden keine Aktien ausgegeben.

An der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 15. April 2011 stimmten die Valora Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Kapital in Höhe von maximal CHF 840000 oder 840000 Aktien zu CHF 1.00 Nennwert bis spätestens zum 15. April 2013 zu. Am 6. November 2012 wurden zum Vollzug der Akquisition Ditsch/Brezelkönig (vgl. Erläuterung 6) von diesem genehmigten Kapital 635 599 Aktien zu CHF 1.00 Nennwert ausgegeben. Die restlichen Anteile des genehmigten Kapitals wurden nicht verwendet.

An der ordentlichen Generalversammlung der Valora Holding AG vom 18. April 2013 stimmten die Valora Aktionäre der Schaffung von genehmigtem Kapital in Höhe von maximal CHF 250000 oder 250000 Aktien zu CHF 1.00 Nennwert bis spätestens zum 18. April 2015 zu. Erhöhungen in Teilbeträgen sind gestattet. Der Verwaltungsrat legt den Ausgabebetrag, die Art der Einlagen, den Zeitpunkt der Ausgaben, die Bedingungen der Bezugsrechtsausübung und den Beginn der Dividendenberichtigung fest. Er ist ermächtigt, den Handel mit Bezugsrechten zu beschränken oder auszuschliessen. Die Details und Bedingungen sind in Art. 3b der Statuten der Gesellschaft festgelegt.

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

5 AKTIENKAPITAL

		2014	2013	2012	2011	2010
Total Namenaktien ¹⁾	Stück	3 435 599	3 435 599	3 435 599	2 800 000	2 800 000
Anzahl eigene Aktien ¹⁾	Stück	61 869	34 014	51 702	19 920	46 630
Anzahl ausstehende Aktien ¹⁾	Stück	3 373 730	3 401 585	3 383 897	2 780 080	2 753 370
Börsenkaptalisierung ^{1) 2)}	Mio. CHF	771	846	626	546	898
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	Stück	3 388 061	3 387 163	2 913 674	2 767 795	2 750 735
Anzahl Namenaktionäre ¹⁾		7 889	7 546	7 745	6 964	6 586

¹⁾ Per 31.12.

²⁾ Basierend auf der Anzahl ausstehender Aktien per 31.12.

6 STEUERWERTE

	Val. Nr.	per 31.12.2014	per 31.12.2013	per 31.12.2012	per 31.12.2011	per 31.12.2010
Namenaktien zu CHF 1.00	208 897	228.40	248.70	185.10	196.50	326.25
2.875% Anleihe 2005–2012	2 189 351	–	–	–	100.76 %	102.25 %
2.5% Anleihe 2012–2018	14 903 902	104.30 %	103.75 %	104.65 %	–	–
4.0% Hybridanleihe	21 128 255	104.55 %	101.05 %	–	–	–

5-JAHRES-ÜBERSICHT

		2014	2013 angepasst	2012	2011	2010
Nettoumsatzerlös¹⁾	Mio. CHF	1 932.6	1 889.8	2 847.9	2 817.9	2 877.7
Veränderung	%	+ 2.3	- 33.6	+ 1.1	- 2.1	- 0.7
EBITDA¹⁾	Mio. CHF	109.3	114.7	112.1	117.0	125.4
Veränderung	%	- 4.7	+ 2.3	- 4.2	- 6.6	+ 14.1
in % des Nettoumsatzerlös	%	5.7	6.1	3.9	4.2	4.4
Betriebsergebnis (EBIT)¹⁾	Mio. CHF	30.5	59.1	56.7	70.5	81.3
in % des Nettoumsatzerlös	%	1.6	3.1	2.0	2.5	2.8
Reingewinn¹⁾	Mio. CHF	15.4	29.2	38.5	57.0	61.7
Veränderung	%	- 47.3	- 24.0	- 32.6	- 7.5	+ 16.3
in % des Nettoumsatzerlös	%	0.8	1.5	1.4	2.0	2.1
in % des Eigenkapitals	%	2.4	4.0	6.7	12.3	12.9
Netto-Einnahmen (Netto-Ausgaben)¹⁾						
aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	91.9	89.9	54.5	97.0	78.7
aus gewöhnlicher Investitionstätigkeit	Mio. CHF	- 57.9	- 38.7	- 12.3	- 45.4	- 38.0
Free Cashflow¹⁾	Mio. CHF	34.0	51.2	42.2	51.6	40.7
aus Unternehmenszusammenschlüssen (und langfristigen Finanzanlagen)	Mio. CHF	51.3	- 3.1	- 288.0	- 40.1	- 32.2
aus Finanzierungstätigkeit	Mio. CHF	- 67.4	- 52.4	282.5	- 31.1	- 32.3
Gewinn je Aktie¹⁾	CHF	3.13	7.69	13.09	20.24	22.35
Veränderung	%	- 59.3	- 41.3	- 35.3	- 9.4	+ 18.0
Free Cashflow je Aktie¹⁾	CHF	10.05	15.10	14.50	18.64	14.82
Veränderung	%	- 33.4	+ 4.1	- 22.2	+ 25.8	- 27.1
Flüssige Mittel¹⁾	Mio. CHF	129.0	107.8	147.2	109.6	130.5
Eigenkapital	Mio. CHF	630.6	730.3	577.8	462.3	478.1
Eigenkapitalquote	%	44.0	44.8	35.9	41.9	43.6
Anzahl Mitarbeiter per 31.12.	FTE	4 435	4 613	5 962	5 801	6 455
Veränderung	%	- 3.9	- 22.6	+ 2.8	- 10.1	- 1.0
Nettoumsatzerlös pro Mitarbeiter¹⁾	CHF 000	436	410	478	486	446
Veränderung	%	+ 6.3	- 14.2	- 1.7	+ 9.0	+ 0.4
Anzahl eigene Verkaufsstellen		1 647	1 690	1 606	1 364	1 390
Nettoumsatzerlös pro Verkaufsstelle ²⁾	CHF 000	1 173	1 118	1 208	1 183	1 156
Anzahl Franchise-Verkaufsstellen³⁾		459	404	999	166	191

Prozentzahlen und Summen basieren auf den ungerundeten Zahlen der Konzernrechnung

¹⁾ Aus fortgeführten Geschäftsbereichen, Berichtsjahre 2010–2012 inkl. den Divisionen Valora Services und Trade

²⁾ Nur Division Valora Retail und Ditsch/Brezelkönig (ab 2013)

³⁾ Im Geschäftsbericht 2013 waren unter Franchise-Verkaufsstellen auch Partner bei Retail DE ausgewiesen

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

© Valora Holding AG, Muttenz, März 2015

Redaktion/Inhalte /Text Valora Corporate Communications

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

Fotografie Noë Flum, Zürich

Lithografie eyescream, Zürich

Druck Neidhart + Schön AG, Zürich

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

HAUPTADRESSEN

VALORA HOLDING AG

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 20 20
Fax +41 61 467 29 08
www.valora.com
info@valora.com

VALORA CORPORATE COMMUNICATIONS

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 36 31
Fax +41 61 467 29 08
stefania.misteli@valora.com

VALORA CORPORATE INVESTOR RELATIONS

Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
Fon +41 61 467 36 50
Fax +41 61 467 29 08
mladen.tomic@valora.com

ADRESSEN

VALORA RETAIL

VALORA RETAIL SWITZERLAND
Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valoraretail.com

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

VALORA RETAIL LUXEMBOURG
24, rue de Strasbourg
2560 Luxembourg, Luxemburg
www.valoraretail.lu

VALORA RETAIL AUSTRIA
Daniel-Gran-Straße 48/EG
3100 St. Pölten, Österreich
www.valoraretail.at

DITSCH & BREZELKÖNIG

BREZELBÄCKEREI DITSCH
Robert-Bosch-Str. 44
55129 Mainz, Deutschland
www.ditsch.de

BREZELKÖNIG
Neuenkirchstrasse 91
6020 Emmenbrücke, Schweiz
www.brezelkonig.ch

NAVILLE

NAVILLE
Avenue Vibert 38
1227 Carouge, Schweiz
www.naville.ch

VALORA TRADE

VALORA TRADE
Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valoratrade.com

VALORA TRADE SWITZERLAND
Industriestrasse 9
4623 Neuendorf, Schweiz
www.valoratrade.ch

VALORA TRADE GERMANY
Rheinstrasse 46
45478 Mülheim, Deutschland
www.valoratrade.de

VALORA TRADE AUSTRIA
Lagergasse 5
2620 Neunkirchen, Österreich
www.valoratrade.at

VALORA TRADE DENMARK
Transformervej 16
2860 Søborg, Dänemark
www.valoratrade.dk

VALORA TRADE SWEDEN
Box 10034
Arenavägen 39
12126 Stockholm-Globen,
Schweden
www.valoratrade.se

VALORA TRADE FINLAND
Malmin Kauppatie 18
00700 Helsinki, Finnland
www.valoratrade.fi

VALORA TRADE NORWAY
Lilleakerveien 10
0216 Oslo, Norwegen
www.valoratrade.no



valora

VALORA HOLDING AG
Hofackerstrasse 40
4132 Muttenz, Schweiz
www.valora.com