

Vergütungs- bericht

EINLEITUNG DURCH DEN VORSITZENDEN DES NOMINATION UND COMPENSATION COMMITTEES

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Verwaltungsrats und des Nomination and Compensation Committee (NCC) den Vergütungsbericht für das Jahr 2018 zu präsentieren und die wesentlichsten Verbesserungen und Details erläutern zu dürfen.

Im Berichtsjahr hat das NCC die Vergütungsprogramme für die Konzernleitung vollständig überprüft, um sicherzustellen, dass diese im Einklang mit der Unternehmensstrategie, den langfristigen Interessen der Aktionäre und dem nachhaltigen Unternehmensinteresse sind. In diesem Zusammenhang wurden die Vergütungsstruktur und der Vergütungsbericht mit Unterstützung eines auf Corporate Governance und auf Vergütungsfragen spezialisierten externen Beratungsunternehmens überarbeitet. Basierend auf diesem Review sowie der Analyse von Vergleichsdaten aus Executive-Studien und veröffentlichten Benchmarks von Unternehmen ähnlicher Grösse, Komplexität und geografischer Ausrichtung hat das NCC die Vergütungsprogramme für die Konzernleitung teilweise angepasst und weiterentwickelt. Der Bericht enthält zudem die effektive Zielerreichung des für 2018 festgelegten Profitziels für die Mitglieder der Konzernleitung (siehe Ziffer 5).

Im Vergütungsbericht 2017 hatte das NCC einen ersten Einblick in die neue Vergütungsstruktur gegeben, die ab 2019 angewendet werden soll. Bei der Entwicklung dieses neuen Vergütungssystems hat das NCC die geplante Struktur mit Aktionären und Proxy Advisors/Anlegern erörtert. Ihr Feedback bildete die Grundlage für die Anpassungen und weiteren Verbesserungen, die das NCC an der ursprünglich angekündigten Vergütungsstruktur vorgenommen hat. Das NCC ist überzeugt, dass mit diesen zurzeit vorgeschlagenen Änderungen die ab 2019 vorgesehene Vergütungsstruktur der Konzernleitung den geforderten internationalen Best Practice-Grundsätzen entspricht. Die Erhöhung der leistungsorientierten Vergütung und die Einführung eines Long Term Incentive Plans garantieren eine starke Kongruenz zwischen den Interessen des Managements und der Gesellschaft beziehungsweise ihren Aktionären und Nachhaltigkeit der Management-Performance. Dies führt zu einer weiteren Angleichung der Vergütungsstruktur an eine langfristige Steigerung des Shareholder-Values. Die einzelnen Änderungen werden nachfolgend erläutert. Wir weisen darauf hin, dass diese Änderungen zu keiner Erhöhung der Zielvergütung führen (bezüglich Zielerreichung und Gesamtvergütung siehe Ziffer 6).

Vergütungsphilosophie Die Philosophie unseres Vergütungsprogramms beruht auf Best-Practice-Grundsätzen der Unternehmensführung und insbesondere auf den folgenden drei Hauptgrundsätzen:

- **Fair und transparent** – Das Unternehmen sorgt mit einer ausgewogenen und effektiv gestalteten Vergütungsstruktur für eine gerechte Verteilung der Vergütung. Die Offenlegung der Vergütung unterliegt bewährter Governance-Praxis und entsprechenden Regelungen.
- **Leistungsorientiert** – Variable Vergütungen basieren auf dem Erreichen der Geschäftsziele und der Aktienkurs-Performance. Bei allen variablen Vergütungen kommen Caps und Abstufungen zur Anwendung.
- **Wettbewerbsfähig** – Das Vergütungssystem ermöglicht es dem Unternehmen, die für die Verfolgung seiner Strategie erforderlichen Talente anzuziehen und zu halten.

Compensation Governance Ein zentrales Element unserer Philosophie besteht darin, dass Vergütungen in der Regel feste und variable Teile umfassen und so gestaltet sind, dass der mittel- bis langfristige Erfolg belohnt wird, was auch in den herausfordernden Zielen und angemessenen Leistungsperioden für variable Elemente zum Ausdruck kommt.

Auch die folgenden Punkte sind Bestandteil unserer Philosophie:

- Das Vergütungssystem soll so ausgestaltet sein, dass der variable Teil auf klar messbaren, von den Unternehmenszielen abgeleiteten Leistungskennzahlen beruht.
- Die variable Vergütung sollte aus kurzfristigen und langfristigen Teilen bestehen.
- Der variable Teil der Vergütung sollte von klar definierten, ausreichend anspruchsvollen und nachvollziehbaren Leistungskriterien abhängig sein. Als Performance-Kriterien für die kurzfristig und langfristig variable Vergütung sollten nicht die gleichen Leistungskennzahlen verwendet werden. Zudem sollten die gewählten Performance-Kriterien mit den langfristigen Erfolgsmessgrössen des Unternehmens korrelieren.
- Eine von der Performance unabhängige, garantierte oder nach freiem Ermessen gewährte Vergütung, insbesondere eine «Pay for Failure», sollte vermieden werden.
- Die maximale variable Vergütung sollte nach oben klar begrenzt sein.
- Sofern aktienbasierte Vergütungen ausgerichtet werden, sollte der definitive Erwerb von Aktien vom Erfüllen anspruchsvoller Leistungskriterien abhängig gemacht werden, die über einen ausreichend langen Zeitraum angewandt werden und einer angemessenen Sperrfrist unterliegen.
- Leistungskriterien werden entweder absolut oder relativ in Bezug zu einer Vergleichsgruppe von Unternehmen ähnlicher Grösse, Komplexität, Marktkapitalisierung, Geschäftsmodell usw. (Peer Group) definiert.

Insgesamt sollte die Vergütungsstruktur sicherstellen, dass die Vergütungen im Einklang mit der Unternehmensstrategie, den langfristigen Interessen der Aktionäre und dem nachhaltigen Unternehmensinteresse stehen.

Vergütungsstruktur und Berichterstattung:

- Der Anteil des fixen Lohns an der Gesamtvergütung wurde reduziert und beträgt für den CEO neu 40-45% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung 50-60%. Die Anteile der fixen Vergütung (Barvergütung) und der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung liegen im Benchmark mit anderen Unternehmen. Insgesamt darf die variable Vergütung (einschliesslich Short Term Bonus und Long Term Incentive Plan) zum Zeitpunkt der Zuteilung weiterhin 200% des fixen jährlichen Grundlohnes nicht überschreiten.
- Das Share Participation Programme (SPP) wird durch den leistungsbezogenen Long Term Incentive Plan (LTI) abgelöst. Als Folge davon reduziert sich die garantierte Vergütung, und ein höherer Anteil der Gesamtvergütung für die Konzernleitungsmitglieder ist leistungsabhängig. Wenn auch diese stärkere Leistungsbezogenheit die maximal mögliche Vergütung erhöht, ist ein höherer Anteil der Gesamtvergütung nicht mehr garantiert. Dies setzt klare Anreize für die Konzernleitung zu hoher Performance im Interesse des Unternehmens und der Aktionäre.
- Für die Leistungsbeurteilung werden für den Short Term Bonus (STB) und den Long Term Incentive Plan (LTI) unterschiedliche Leistungskennzahlen verwendet. Die für den STB und für den LTI verwendeten Leistungskennzahlen (EBIT und NWC bzw. ROCE und EPS) sind die Wichtigsten und spiegeln die kurz- und langfristige Performance des Unternehmens am sehr genau wider, was sich letztlich in der Generierung von Shareholder Value niederschlägt.
- Die Leistungskennzahlen reflektieren angemessene, aus der Budgetierung und der Mittelfristplanung abgeleitete Leistungsperioden. Die Ziele sind sehr anspruchsvoll und erfordern exzellente beziehungsweise ausserordentliche Leistungen, damit die Zielvergütung oder die maximal mögliche Vergütung erreicht werden kann.

- Der Verwaltungsrat hat mögliche Peer Groups geprüft und ist zum Schluss gelangt, dass für die Leistungsbeurteilung keine ausreichend repräsentative Vergleichsgruppe von börsenkotierten Unternehmen mit einem vergleichbaren Geschäftsmodell sowohl auf Gruppen- als auch auf Divisionsebene besteht. Aus diesem Grund werden keine relativen Leistungskriterien definiert, sondern es werden vielmehr Leistungskriterien (ROCE und EPS) angewandt, die mit den langfristigen Erfolgsmessgrössen des Unternehmens und damit mit der Aktienkursentwicklung korrelieren.
- Es werden Aktienhaltevorschriften eingeführt, wonach Mitglieder der Konzernleitung nach Ablauf von fünf Jahren nach ihrer Ernennung Aktien im Gegenwert von mindestens einem fixen Jahreslohn halten müssen. Dies sichert die langfristige Ausrichtung auf die Aktionärsinteressen.
- Die Offenlegung wurde in diesem Vergütungsbericht bedeutend verbessert. Leistungskennzahlen, Gewichtungen, Ziele und das Leistungsniveau werden umfassend beschrieben.
- STB- und LTI-Ziele und ihre Zielerreichung werden am Ende der Leistungsperiode einzeln ausgewiesen.

Kurzfristige variable Vergütung (STB):

- Die STB-Leistungskennzahlen werden zu 100% auf leistungsorientierte und quantitative Ziele ausgerichtet. Zusätzlich zum EBIT wird zur Honorierung des effizienten Kapitaleinsatzes neu auch das NWC als Leistungskennzahl eingeführt.
- Die Eintrittsschwelle und die maximal mögliche Vergütung wurden unverändert übernommen (Details siehe Ziffer 6).
- Individuelle Zielvereinbarungen (persönliche Ziele) sind im Rahmen des STB für die Beurteilung des Zielerreichungsgrades nicht relevant. Dies erhöht die Transparenz, die Nachvollziehbarkeit und vereinfacht die Zielbeurteilung.

Langfristige variable Vergütung (LTI):

- Das bestehende Aktienbeteiligungsprogramm (SPP) wird ab Geschäftsjahr 2019 durch einen dreijährigen leistungsorientierten Long Term Incentive Plan (LTI) ersetzt. Unter dem LTI wird eine Aktienanwartschaft künftig mit einer dreijährigen Vesting Period (Leistungsperiode) belegt. Am Ende der dreijährigen Vesting Period wird die Anwartschaft in Aktien mit einer nachfolgenden Sperrfrist von zwei Jahren umgewandelt. Auf gesperrte Aktien wird kein Abschlag gewährt. Durch diese Ausgestaltung der Anwartschaft wird der definitive Erwerb der Aktien vom Zielerreichungsgrad der gesetzten Performance-Ziele abhängig gemacht. Der LTI sieht angemessene Austrittsregeln vor (Good Leaver, Bad Leaver, Kontrollwechsel usw.; siehe Ziffer 6).
- Als massgebende Zielgrössen werden die Kennzahlen ROCE (50%) und EPS (50%) definiert. ROCE als kapitalbasierte Messgrösse und EPS als Rentabilitätsindikator erlauben es, während der dreijährigen Vesting Period die langfristig relevante Performance zu beurteilen. Somit sind sie mit den Aktionärsinteressen kongruent.
- Das Umtauschverhältnis in Aktien reicht von 0% bis maximal 150% der Zielvergütung, der Zielerreichungsgrad von 85% bis 115% (Details siehe Ziffer 6).

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass das geplante Vergütungssystem 2019 (siehe dazu Ziffer 6) auf Grund dieser Anpassungen den nachfolgenden Grundsätzen noch besser entspricht:

- **Pay for Performance:** Ein wesentlicher Teil der Gesamtentschädigung (55-60% für den CEO und 40-50% für die übrigen Konzernleitungsmitglieder) ist performance-abhängig und damit variabel. Nur bei Erreichen der vom Verwaltungsrat definierten Profitziele kann die Zielvergütung realisiert werden. Dies schafft eine nachhaltige Performance-Kultur dank einer leistungsorientierten, vom mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg abhängigen Vergütung und sorgt für eine wirkungsvolle Verknüpfung der individuellen Leistung mit dem nachhaltig geschaffenen Unternehmenswert für die Aktionäre von Valora.
- **Klare Interessenkongruenz zwischen den Interessen des Managements und demjenigen des Unternehmens und seiner Aktionäre:** Ein wesentlicher Teil der Gesamtvergütung besteht aus anwartschaftlichen Bezugsrechten und gesperrten Aktien. Es wird erwartet, dass jedes Konzernleitungsmitglied fünf Jahre nach seiner Ernennung Aktien im Gegenwert von mindestens einem fixen Jahreslohn hält. Auf diese Weise führt einzig eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts und somit des Aktienkurses zu einer Erhöhung der Vergütung für das Management. Dies dient den Interessen des Unternehmens und seiner Aktionäre.
- **Schaffung wirkungsvoller Anreize** durch Ausgewogenheit von fixen und variablen/ leistungsorientierten Vergütungselementen mit klaren Obergrenzen.
- **Konkurrenzfähigkeit am Markt:** Valora ist bestrebt, auf dem Markt talentierte Führungskräfte zu gewinnen, zu motivieren und langfristig zu binden. Das Vergütungssystem von Valora ist wettbewerbsfähig und wird zudem regelmässig anhand von Benchmarks überprüft und am Markt ausgerichtet.

Die Struktur der an die Verwaltungsratsmitglieder ausgerichteten Vergütung ist seit der Generalversammlung 2015 unverändert geblieben. Gemäss Best Practice sind die Honorare fix. 20% der Verwaltungsrats honorare werden in Form von gesperrten Aktien bezahlt, womit auch der Verwaltungsrat sich an die Aktienkursentwicklung bindet. Bei der Berechnung des in der Form von Aktien ausgerichteten Honoraranteils wird ab der Generalversammlung 2019 kein Abschlag mehr berücksichtigt.

Zudem hat das NCC die Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung festgelegt und den Vergütungsbericht vorbereitet. Weitere Informationen zu unseren Aktivitäten, zum Vergütungssystem und zu den Vergütungsregeln werden auf den folgenden Seiten dargelegt.

Wir werden unser Vergütungssystem auch in Zukunft stetig überprüfen und mit der üblichen Praxis anderer nationaler und multinationaler Unternehmen vergleichen. Zudem werden wir den offenen Dialog mit unseren Aktionären und ihren Vertretern weiterhin intensiv pflegen. Wie in den Vorjahren haben die Aktionäre die Möglichkeit, sich zum Vergütungssystem zu äussern, indem der Vergütungsbericht 2018 der kommenden ordentlichen Generalversammlung zur Konsultativabstimmung vorgelegt wird. Darüber hinaus werden Sie gebeten, die maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat für den Zeitraum von der Generalversammlung 2019 bis zur Generalversammlung 2020 und für die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2020 zu genehmigen ("Say-or-Pay").

Freundliche Grüsse

Markus Fiechter
Vorsitzender Nomination und Compensation Committee

VERGÜTUNGSPOLITIK

1 EINLEITUNG

Der Vergütungsbericht der Valora Holding AG wurde im Einklang mit der Verordnung gegen übermässige Vergütung (VegüV) und den SIX Richtlinien betreffend Corporate Governance (RLCG) verfasst.

Für das Berichtsjahr wird gemäss den Vorgaben der Statuten der Vergütungsbericht mittels einer Konsultativabstimmung durch die Generalversammlung genehmigt. Seit 2015 genehmigt die Generalversammlung mit bindender Wirkung jährlich anlässlich der ordentlichen Generalversammlung den Maximalbetrag der 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 zur Abstimmung der Generalversammlung über Vergütungen und zum Vergütungsbericht können in den Statuten unter Artikel 27 eingesehen werden unter:

https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf

2 COMPENSATION GOVERNANCE

2.1 ZUSTÄNDIGKEITEN

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 Vergütungen 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 Organisationsreglement 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 Mitglieder des NCC werden durch die Generalversammlung für die Dauer eines Jahres bis zum Ablauf der nächsten ordentlichen Generalversammlung gewählt. Eine Wiederwahl der Mitglieder durch die Generalversammlung ist möglich. Der Verwaltungsrat bestimmt unter den Mitgliedern des NCC dessen Vorsitzenden. Im Berichtsjahr gehörten Markus Fiechter (Vorsitzender), Michael Klinger und Ernst Peter Ditsch dem NCC an.

In erster Linie wirkt das NCC zur Vorbereitung des Entscheidungsprozesses und der Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat. Dabei nimmt das NCC im Rahmen der gesetzlichen und statutarischen Vorgaben im Wesentlichen die nachfolgenden Aufgaben bei Vergütungsfragen wahr:

	Vorschlag	Antrag	Genehmigung
Festsetzung und Überprüfung der Vergütungsstrategie und -richtlinien		NCC	VR
Festsetzung und Überprüfung der qualitativen und quantitativen Kriterien für die Vergütung		NCC	VR
Maximale Vergütung für die Konzernleitung	NCC	VR	GV
Vergütung des CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung		NCC	VR
Beurteilung des Zielerreichungsgrads hinsichtlich der quantitativen Performancekriterien für die Bemessung der variablen Vergütung der Konzernleitung			NCC
Leistungsbeurteilung des CEO und der Mitglieder der Konzernleitung		NCC	VR
Maximale Vergütung für den Verwaltungsrat	NCC	VR	GV
Vergütung des VR-Präsidenten und der übrigen VR-Mitglieder		NCC	VR
Vergütungsbericht		NCC	VR
Vergütungsanträge des Verwaltungsrats und der Konzernleitung an die Generalversammlung		NCC	VR

Das NCC tagt so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch dreimal jährlich. Sitzungen werden durch den NCC Vorsitzenden oder auf Antrag eines NCC Mitglieds einberufen. In Ausnahmefällen können sie auch durch einen Beschluss des Verwaltungsrates einberufen werden. 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 sind der CEO und CFO, wenn ihre eigene Leistung beurteilt und die Vergütung diskutiert wird. Während der Sitzungen enthält sich auch dasjenige Verwaltungsratsmitglied der Stimme, über dessen Vergütung 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 Gesamtverwaltungsrat vorbehaltlich der zwingenden Kompetenzen der Generalversammlung jährlich festgesetzt.

Im Berichtsjahr trat das NCC zu drei Sitzungen zusammen. Die Teilnahmequote an den NCC-Sitzungen lag bei 100%.

2.2 BENCHMARKS UND EXTERNE BERATER

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtvergütung für die Konzernleitung zu bewerten, vergleichen wir Daten aus Executive-Studien, veröffentlichten Benchmarks von Unternehmen ähnlicher Grösse und Struktur, vergleichbarem Geschäftsmix, Geschäftsmodell und geografischer Struktur oder von Unternehmen mit vergleichbarer geschäftlicher Komplexität und ähnlicher Grösse in Bezug auf Marktkapitalisierung, Umsatz, Mitarbeiterzahl usw. Bei Bedarf werden externe Berater herbeigezogen, die uns dabei unterstützen, den Mix aus fixer und variabler Vergütung beziehungsweise aus bar- und aktienbasierter Vergütung sowie die Vergütungsniveaus zu prüfen.

Im Jahr 2018 wurden die Vergütungsstruktur und der Vergütungsbericht mit Unterstützung eines auf Corporate Governance und auf Vergütungsfragen spezialisierten Unternehmens überprüft und überarbeitet. Dies führte zu einer neuen Vergütungsstruktur für die Konzernleitung, die ab dem Geschäftsjahr 2019 in Kraft tritt.

Im Jahr 2017 wurden die Vergütungspakete für die Konzernleitungsmitglieder anhand einer Executive-Studie in Zusammenarbeit mit dem externen Partner Mercer überprüft. Die Studie zeigt, dass die Gesamtzielvergütung wettbewerbsfähig ist und die Konzernleitung bei einer Unternehmensleistung, die im Bereich der angestrebten Ziele liegt, eine Vergütung erhält, die sich im Marktmedian bewegt. Für die Benchmark-Analyse wurden zwei Datenbestände überprüft:

- a) Daten für massgebliche Positionen von Unternehmen vergleichbarer Grösse des Retail- und Konsumgütersektors der DACH-Region und der für Valora relevanten/vergleichbaren Schweizer Regionen, und
- b) Daten zur Vergütungshöhe von Schweizer Unternehmen, die gemäss ihren Geschäftsberichten in Bezug auf Grösse und Branche mit Valora vergleichbar sind.

3 VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

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

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein fixes Honorar. 80% des Honorars werden bar und 20% in der Form von gesperrten Aktien der Valora Holding AG ausbezahlt. Für die Vorsitzenden und Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) wird eine zusätzliche Vergütung entrichtet. Für die Mitglieder des Verwaltungsrats werden keine Beiträge an die Pensionskasse entrichtet. Die Verwaltungsräte können sich der Valora Pensionskasse anschliessen, bezahlen ihre Beiträge jedoch selbst. 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. Die Marktwerte der Positionen wurden aus öffentlich zugänglichen Daten hergeleitet.

Die Gesamtvergütungen der Konzernleitung von Valora basieren auf einem fixen Lohn, einem variablen Short Term Bonus sowie einer aktienbasierten Managementbeteiligung bzw. ab dem Geschäftsjahr 2019 einem auf anwartschaftlichen Bezugsrechten beruhenden Long Term Incentive Plan.

Mitglieder der Konzernleitung sind wie die übrigen Mitarbeitenden von Valora in der Valora Pensionskasse versichert.

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

https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf

Details zu den konkreten Vergütungen der Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder werden unter 5.3 und 7.2 offengelegt.

4 VERWALTUNGSRATSMANDATE UND ARBEITSVERTRÄGE

Die Verwaltungsratsmandate und die Arbeitsverträge der Konzernleitungsmitglieder erfüllen die Anforderungen der VegüV und können befristet oder unbefristet ausgestaltet sein. Die maximale Dauer der befristeten Verträge beträgt ein Jahr. Eine Erneuerung ist zulässig. Die Fortführung des Verwaltungsratsmandats ist von der Wiederwahl durch die Generalversammlung abhängig. Die Arbeitsverträge mit den Konzernleitungsmitgliedern sehen eine 12-monatige Kündigungsfrist und ein Konkurrenzverbot für die Dauer der Kündigungsfrist vor. Abgangsentschädigungen werden nicht gezahlt. Die statutarischen Bestimmungen können im Artikel 19 der Statuten eingesehen werden unter:

https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

5 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DER KONZERNLEITUNG FÜR 2018

Die Vergütungen der Mitglieder der Konzernleitung im Berichtsjahr setzen sich zusammen aus einem Fixlohn, einem variablen Short Term Bonus und einer aktienbasierten Managementbeteiligung (Share Participation Programme – SPP).

Die fixe Vergütung beinhaltet einen fixen Lohn, eine Autopauschale oder einen Dienstwagen (auch zur Privatnutzung), sowie gesetzlich vorgeschriebene Sozialabgaben und Vorsorgebeiträge. Die Höhe des Fixlohns bemisst sich nach dem Verantwortungsbereich des jeweiligen Konzernleitungsmitglieds. Konzernleitungsmitglieder nehmen wie die anderen Mitarbeitenden am Vorsorgeplan der Valora Pensionskasse teil.

Die variable Vergütung besteht aus einem Short Term Bonus (STB) und richtet sich grundsätzlich nach den vom Verwaltungsrat festgelegten Leistungskriterien. Der STB wird in bar oder in gesperrten Aktien ausbezahlt.

Unter dem Share Participation Programme (SPP) wird jährlich ein Teil der Gesamtvergütung in Form von Namenaktien der Valora Holding AG entrichtet. Die Aktien unterliegen einer dreijährigen Sperrfrist ab Zuteilung und werden vom Empfänger im Jahr der Zuteilung vollständig versteuert. Während der Sperrfrist stehen dem Teilnehmer Stimm- und Dividendenrechte zu und der Teilnehmer trägt das Kursrisiko vollumfänglich selber.

Die folgende Übersicht zeigt die Vergütungsstruktur der Konzernleitung als prozentuale Anteile der einzelnen Komponenten an der Gesamtvergütung bei einer 100%-Zielerreichung:

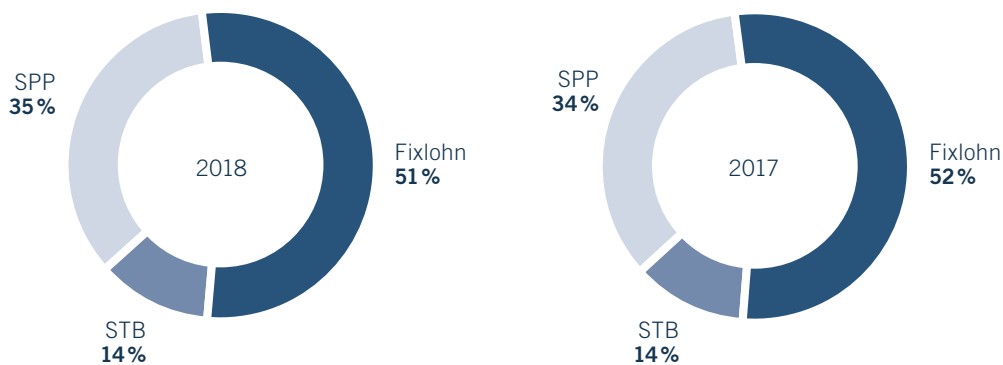
Komponente	Programm	Dimensionierung		Zweck	Zahlungsform
		CEO	Übrige KL		
Fixe Vergütung	Jährliches Gehalt	48 %	51 – 57 %	Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Mitarbeiter	Monatliche Barvergütung
Variable Vergütung	STB	12 %	13 – 17 %	Partizipation am kurzfristigen Unternehmenserfolg	Einmaliger Entscheid für Barvergütung oder Aktienbezug
Managementbeteiligung	SPP	40 %	26 – 35 %	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Förderung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges und Mitarbeiterförderung	Aktienzuteilung (Sperrfrist 3 Jahre)
Altersvorsorge	Pensionskasse			Abdeckung Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken	Beiträge gem. PK-Reglement, gesetzliche Sozialabgaben
Nebenleistungen	Dienstwagen, Spesen			Ersatz Auslagen	Dienstwagenreglement und Spesenrichtlinien

Die statutarischen Bestimmungen können im Artikel 25 der Statuten eingesehen werden unter:

https://www.valora.com/media/investors/documents/de/documents/statuten_valora_de.pdf

Die Zusammensetzung der Vergütung an die Konzernleitung (inkl. CEO) im Jahr 2018 wird nachfolgend ausgewiesen.

EFFEKTIVE VERGÜTUNGEN KONZERNLEITUNG



5.1 SHORT TERM BONUS (STB) 2018

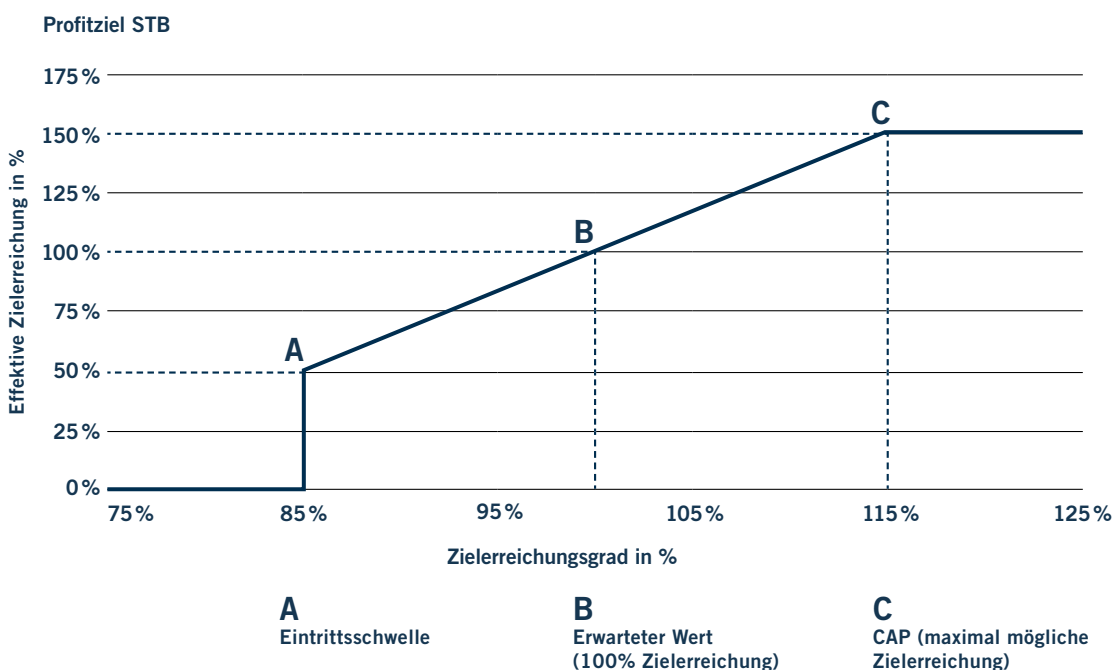
Der STB ist eine Vergütungskomponente für Konzernleitungsmitglieder, die den kurzfristigen Unternehmenserfolg berücksichtigt. Die Key Targets (persönliche Zielsetzungen) wurden für die Beurteilung des Zielerreichungsgrads im Berichtsjahr abgeschafft.

Die Vergütung ist vollständig von einem im Voraus definierten Profitziel (z.B. EBIT, ROCE) abhängig. Jedes Konzernleitungsmitglied hat die Möglichkeit zu wählen, ob es den STB vollständig in bar oder (ganz oder teilweise) in gesperrten Aktien erhalten will.

Das Profitziel wird jährlich vor Beginn des jeweiligen Geschäftsjahres festgelegt. Die massgebliche Leistungskennzahl wird durch den Verwaltungsrat auf Empfehlung des NCC genehmigt. Der effektive Zielerreichungsgrad des vollendeten Bonus-Bemessungsjahres wird durch Corporate Group Controlling berechnet und dem NCC zur Genehmigung vorgelegt. Die effektive Zielerreichung des Profitziels kann zwischen minimal 0% und maximal 150% liegen. Das Profitziel wird nur gewährt, wenn die Kennzahlen einen festgelegten Schwellenwert von 85% des definierten Ziels erreichen. 150% des Bonus werden ausbezahlt, falls das Profitziel um mehr als 15% übertroffen wird. Für den CEO und den CFO bezieht sich die anwendbare Bemessungseinheit auf die Performance der Valora Group. Der Zielerreichungsgrad des Profitziels wird für die übrigen Konzernleitungsmitglieder auf der entsprechenden zugehörigen Bemessungseinheit berechnet. Im Berichtsjahr wurde als Profitziel das EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) definiert.

Der Zielerreichungsgrad der Hauptziele berechnet sich gemäss der folgenden Formel:

$$\text{Zielerreichungsgrad} = \frac{\text{IST Kennzahl}}{\text{Budget Kennzahl}}$$



Die effektive Zielerreichung wird vom Zielerreichungsgrad abgeleitet. Bei einer negativen Abweichung von 15 % beträgt die effektive Zielerreichung 0 %, bei einer positiven Abweichung von 15 % beträgt sie 150 %. Zwischen diesen beiden Eckpunkten werden die Auszahlungsfaktoren jeweils linear ermittelt.

Der Jahreszielbonus (d.h. der Bonus bei einer effektiven Zielerreichung von 100 %) wird als prozentualer Anteil am jährlichen Grundgehalt ausgedrückt und beträgt 24 % für den CEO sowie zwischen 26 % und 31 % für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für den CEO beträgt der maximale Jahresbonus 36 % des Grundgehalts und 39 % bis 47 % für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung.

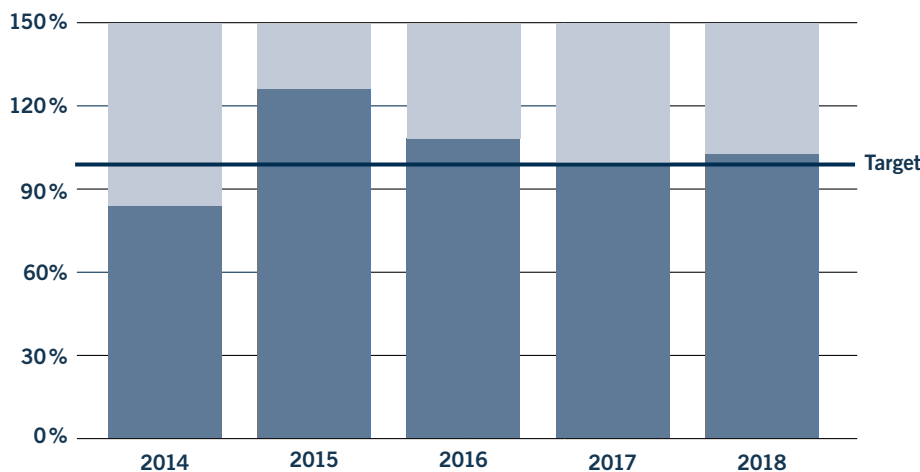
Im Berichtsjahr betrug das Verhältnis für den CEO 26 % (2017: 30 %) und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung durchschnittlich 27 % (2017: 24 %).

Die effektive Zielerreichung des Profitziels für die Mitglieder der Konzernleitung im Berichtsjahr lautet wie folgt:

2018 EBIT	Ziel TCHF	Effektiv TCHF	Eintrittsschwelle	Zielerreichungsgrad
CEO	280	311	85 %	111.1 %
Übrige KL	342	330	85 %	96.5 %

Für das Geschäftsjahr 2017 betrug der effektive Zielerreichungsgrad des Profitziels für den CEO 124,5% und für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung im Durchschnitt 87,8%. Abweichungen beim EBIT-Zielerreichungsgrad der einzelnen Konzernleitungsmitglieder ergaben sich aufgrund der unterschiedlichen EBIT-Performances der verschiedenen Einheiten.

Die historische effektive Zielerreichung des Profitziels der Mitglieder der Konzernleitung betrug in den letzten fünf Jahren:



Die Tabelle zeigt, dass der STB wirksam gestaltet ist: Angesichts der ehrgeizigen Zielsetzung von Valora sind wesentliche Fortschritte zur Zielerreichung (100%) erforderlich. Zudem ist daraus ersichtlich, dass der erwartete Zielerreichungsfaktor von 100% nur bei ausserordentlicher Leistung überschritten werden kann.

Der STB wird für den CEO und den CFO vollständig in gesperrten Aktien entrichtet, für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung in bar. Aktien werden jeweils am 31. März des auf das Bonus-Bezugsjahr (= Geschäftsjahr, auf das sich der Bonus bezieht) folgenden Jahres zugeteilt und in ein Depot eingebucht, das im Aktienregister von Valora auf den Namen und auf Rechnung des entsprechenden Planteilnehmers geführt wird. Die zuzuteilende Anzahl Aktien bestimmt sich nach demselben Reglement, wie dies nachstehend unter Ziffer 5.2 des Share Participation Programme (SPP) beschrieben ist. Der für die Definition der Anzahl Aktien relevante Aktienkurs ist dabei der 31. März des Bonus-Bezugsjahrs. Bei unterjährigem Austritt wird der STB nicht mehr in Aktien, sondern vollständig in bar entrichtet. Die Barauszahlung des effektiven Short Term Bonus erfolgt jeweils im April des auf das Bonus-Bemessungsjahr folgenden Jahres nach Vorliegen des Konzernergebnisses und der Resultate der Bemessungseinheiten sowie nach Genehmigung der Bonusauszahlungen durch den Verwaltungsrat.

Konzernleitungsmitglieder, die unterjährig ihre Arbeit aufnehmen, können bei entsprechender Zielerreichung einen STB pro rata temporis erhalten, sofern sie in einem unbefristeten und ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen und die entsprechenden Ziele erreicht haben.

5.2 SHARE PARTICIPATION PROGRAM (SPP)

Mit Wirkung ab dem 1. November 2015 wurde eine Managementbeteiligung in Form eines Aktienbeteiligungsprogramms (Share Participation Programme, SPP) in Kraft gesetzt. Dieses bezweckt die Schaffung von Anreizen im Rahmen der Vergütung der Konzernleitungsmitglieder zur Förderung des langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs, indem sie an einer Marktwertsteigerung der Valora Holding AG partizipieren. Ferner soll es die Interessen der obersten Führungskräfte von Valora an diejenigen der Aktionäre angleichen. Unter dem SPP wer-

den die Aktien als Teil der Entschädigung unter dem jeweiligen Arbeitsvertrag gewährt. Entsprechend hat der Teilnehmer keine Gegenleistung in bar oder in Sachwerten zu erbringen. Die Teilnehmer werden Eigentümer der Aktien der Valora Holding AG mit sämtlichen Rechten eines normalen Aktionärs, mit Ausnahme der mit der Sperrfrist zusammenhängenden Einschränkungen. Das Kursrisiko während der dreijährigen Sperrfrist trägt vollumfänglich der Teilnehmer.

Jeweils 50% der im Kalenderjahr zuzuteilenden Aktien werden am 31. März und weitere 50% am 30. September als Teil der Entschädigung für das erste bzw. für das zweite Halbjahr des entsprechenden Kalenderjahres zugeteilt.

Der Arbeitsvertrag des Teilnehmers hält den in Aktien abzugelenden Gegenwert in Schweizer Franken fest. Die Berechnung der Anzahl Aktien erfolgt auf Basis des arithmetischen Mittels der volumengewichteten Durchschnittskurse der Valora Namenaktie während der Referenzperiode (VWAP-Referenzperiode) abzüglich eines Abschlags von 16,038% als Kompensation der Sperrfrist. Als Referenzperiode gilt der Zeitraum von zehn aufeinanderfolgenden Handelstagen endend am 31. März des Geschäftsjahres, in dem die Zuteilung stattfindet. Das so ermittelte Ergebnis wird auf eine ganze Zahl Aktien aufgerundet.

Wert in CHF

$$\text{Anzahl der Aktien} = \frac{\text{Wert in CHF}}{0.83962 \times \text{VWAP Referenzperiode}}$$

Bei einem unterjährigem Eintritt erfolgt für das erste Kalenderjahr eine pro rata Zuteilung der Aktien entsprechend der Dauer des Arbeitsverhältnisses im entsprechenden Kalenderjahr.

Der unterjährige Austritt führt im Normalfall zu einer pro rata Zuteilung der Aktien entsprechend der Anstellungsdauer im Kalenderjahr des Austritts. Für das Kalenderjahr, in welchem der Teilnehmer angestellt ist oder war, erfolgt demzufolge entweder eine pro rata Zuteilung oder eine pro rata Rückforderung (sollten zu viele Aktien zugeteilt worden sein).

Eine Ausnahme gilt für den Fall einer Kündigung durch Valora aus wichtigem Grund gemäss den Bestimmungen von Art. 337 OR. Hier fallen gesperrte Aktien, die im Jahr der fristlosen oder ordentlichen Kündigung bzw. Auflösung des Arbeitsverhältnisses zugeteilt worden sind, zurück an Valora. Der Teilnehmer hat daher diese Aktien ersatzlos zurückzuerstatten. Noch nicht zugeteilte Aktien werden nicht zugeteilt.

Die unter dem SPP zugeteilten Aktien werden für eine Frist von drei Jahren ab Datum der Zuteilung gesperrt. Während der Sperrfrist ist dem Teilnehmer die Veräusserung, Verpfändung oder anderweitige Übertragung der Aktien untersagt. Vor und während der Sperrfrist ist eine Absicherung (Hedging) des Kursrisikos der Aktien durch Erwerb von Put-Optionen, Schreiben von Call-Optionen oder auf andere Weise seitens des Teilnehmers untersagt. Die Aktien verbleiben während der Sperrfrist in einem Depot, das im Aktienregister der Valora auf den Namen und auf Rechnung des entsprechenden Planteilnehmers geführt wird. Nach Ablauf der Sperrfrist sind die Aktien frei verfügbar und die Teilnehmer können die Aktien frei veräussern.

Wenn ein Arbeitsverhältnis mit Valora endet, liegt es im alleinigen Ermessen des NCC, die Sperrfrist zu verkürzen oder aufzuheben. In solchen Fällen hat der Teilnehmer grundsätzlich einen Rechtsanspruch auf eine Verkürzung der verbleibenden Sperrfrist auf ein Jahr.

Im Falle eines Kontrollwechsels (einschliesslich der Unterbreitung eines zustande gekommenen öffentlichen Kaufangebotes), einer Dekotierung der Aktien oder vergleichbarer Tatbestände erfolgt eine sofortige Aufhebung der noch bestehenden Sperrfristen.

Das Share Participation Programme wird vom NCC verwaltet. Das NCC nimmt die Zuteilung und die Gewährung von Aktien unter dem SPP vor. Der Wert der der Konzernleitung zugewiesenen Aktien muss sich innerhalb des von der ordentlichen Generalversammlung für die Vergütungen genehmigten Maximalbetrages befinden.

Die jährliche Zuteilung zum Grundgehalt beträgt 81% für den CEO sowie zwischen 44% und 69% für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung.

5.3 VERGÜTUNGEN IN 2018

Für das Geschäftsjahr 2018 betrug die an der ordentlichen Generalversammlung 2017 bewilligte Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung maximal CHF 6,4 Mio. Die effektive Vergütung der Konzernleitungsmitglieder betrug im Jahr 2018 TCHF 5476 (Vorjahr TCHF 5405).

*Tabelle 1
Konzernleitung 2018*

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) ¹⁾	Share Participation Program (SPP) ²⁾	Andere fixe Vergütungen ³⁾	Total 2018
Michael Mueller CEO und höchstbezahltes Mitglied	1 180.0	311.0	956.5	305.1	2 752.6
Übrige Mitglieder ⁴⁾	1 209.3	329.8	706.6	477.4	2 723.1
Total Vergütungen Konzernleitung	2 389.3	640.8	1 663.1	782.5	5 475.7

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2018 zugesprochenen Boni, welche im 2019 ausbezahlt werden. Die im STB enthaltenen Boni für den CEO und den CFO im Gegenwert von TCHF 490 werden im Zuteilungszeitpunkt entsprechend der oben angegebenen Formel mit dem VWAP per 31.03.2018 von CHF 332.47 in Aktien umgerechnet.

²⁾ Die Sperrfrist der im Berichtsjahr zugeteilten Aktien beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte IFRS konform.

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

⁴⁾ 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 versichert; als massgeblicher versicherter Lohn gelten die Bezüge aus dem Arbeitsvertrag mit BBD sowie aus dem Arbeitsvertrag mit Valora Management AG.

*Tabelle 2
Konzernleitung 2017*

in CHF 000	Fixes Grundgehalt	Short Term Bonus (STB) ¹⁾	Share Participation Program (SPP) ²⁾	Andere fixe Vergütungen ³⁾	Total 2017
Michael Mueller CEO und höchstbezahltes Mitglied	1 180.0	359.7	951.3	321.7	2 812.7
Übrige Mitglieder ⁴⁾	1 209.3	286.3	625.7	471.4	2 592.7
Total Vergütungen Konzernleitung	2 389.3	646.0	1 577.0	793.1	5 405.4

¹⁾ Es handelt sich um die effektiven Aufwendungen der für das Geschäftsjahr 2017 zugesprochenen Boni, welche im 2018 ausbezahlt werden. Die im STB enthaltenen Boni für den CEO und den CFO im Gegenwert von TCHF 536 werden im Zuteilungszeitpunkt entsprechend der oben angegebenen Formel mit dem VWAP per 31.03.2017 von CHF 339.04 in Aktien umgerechnet.

²⁾ Die Sperrfrist der im Berichtsjahr zugeteilten Aktien beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte IFRS konform.

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

⁴⁾ 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 versichert; als massgeblicher versicherter Lohn gelten die Bezüge aus dem Arbeitsvertrag mit BBD sowie aus dem Arbeitsvertrag mit Valora Management AG.

An der ordentlichen Generalversammlung 2018 wurde für die Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2019 eine Vergütung von maximal CHF 6,9 Mio. genehmigt.

6 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DER KONZERNLEITUNG FÜR 2019

Im Jahr 2018 wurde ein neues Vergütungssystem für die Konzernleitung ausgearbeitet. Dieses gilt für Vergütungen ab 2019. Die Vergütung der Konzernleitung besteht aus einer fixen Komponente, einem erfolgsabhängigen Short Term Bonus (STB) und einem performance-abhängigen Long Term Incentive Plan (LTI). Die variable kurz- und langfristige Vergütung ist vollständig auf kennzahlenbasierte Ziele ausgerichtet und berücksichtigt gleichermaßen erfolgs- und kapitalorientierte Komponenten.

6.1 VERGÜTUNGSSTRUKTUR FÜR 2019

Die nachfolgende Tabelle zeigt die neue Vergütungsstruktur unter Annahme eines Zielerreichungsgrads von 100%:

Komponente	Programm	Dimensionierung		Zahlungsform	Kennzahl
		CEO	Übrige KL		
Fixe Vergütung	Jährliches Gehalt	43%	50 – 60%	Monatliche Barvergütung	–
Kurzfristige variable Vergütung	STB	30%	16 – 24%	Barvergütung oder in Aktien	EBIT (75 %) NWC (25 %)
Langfristiger Incentive Plan	LTI	27%	24 – 26%	Aktienzuteilung (Vesting Period 3 Jahre)	ROCE (50 %) EPS (50 %)

Insgesamt erwarten wir durch die Neugestaltung des Vergütungssystems keine Veränderung in der Gesamtvergütungshöhe der Konzernleitung bei gleichbleibender Anzahl Mitglieder. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Vergütungsstruktur für die Konzernleitung bezüglich Ziel, maximaler und minimaler Vergütung für das Geschäftsjahr 2019 im Vergleich zur aktuellen Struktur (ohne neu ernannte KL-Mitglieder). Dies sind Durchschnittswerte für alle Konzernleitungsmitglieder einschliesslich CEO.

Fix:	2018 in TCHF				2019 in TCHF				% Varianz			
	Ziel	Maximum	Schwelle	Minimum	Ziel	Maximum	Schwelle ¹⁾	Minimum	Ziel	Maximum	Schwelle	Minimum
	2 389				2 259				– 5 %			
STB	622	933	311	–	1 207	1 811	604	–	+94 %	+94 %	+94 %	+0 %
LTI	1 662	1 662	1 662	1 662	1 207	1 811	604	–	–27 %	+9 %	–64 %	–100 %
Gesamtvergütung²⁾	4 673	4 984	4 362	4 051	4 673	5 881	3 467	2 259	+0 %	+18 %	–21 %	–44 %

¹⁾ Schwelle bedeutet, dass die Kennzahlen mindestens 85% des Leistungsziels erreichen.

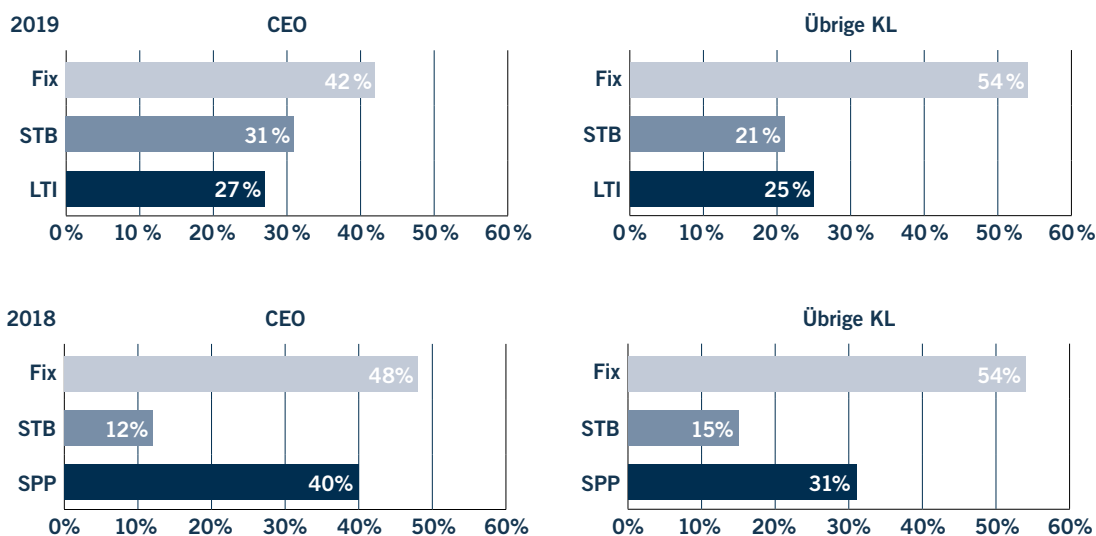
²⁾ Andere fixe Vergütungen umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben, eine vertraglich vereinbarte Autopauschale/Dienstwagen und weitere individuelle vertragliche Leistungen.

Unter Annahme eines Zielerreichungsgrads von 100% bleibt die Gesamtvergütung unverändert. Der fixe Anteil an der Gesamtvergütung wird zugunsten der variablen Vergütung um 5% reduziert. Das Aufwärtspotenzial ist auf +18% beschränkt, während das Risiko für die Gesamtvergütung bei –44% liegt. Allerdings hat die Vergangenheit gezeigt, dass der erwartete Zielerreichungsgrad gewöhnlich auf Zielniveau liegt.

Der Grund für den Anstieg der Gesamtvergütung im Jahr 2019 im Vergleich zu 2018 liegt in der höheren performance-basierten Komponente der Gesamtvergütung. Während die maximal erreichbare Entschädigung leicht höher liegt, ist sie aber auf Grund des höheren Anteils der leistungsbezogenen Vergütung an der Gesamtvergütung nicht garantiert.

Sowohl die variable kurzfristige als auch die langfristige Vergütungskomponente enthalten eine klar definierte Obergrenze bei anspruchsvollen und klar messbaren Performancekriterien. Zudem darf die variable Vergütung im Zeitpunkt der Zuteilung weiterhin maximal 200% des fixen Jahresgehalts nicht überschreiten.

Die folgenden Grafiken zeigen die neue Zusammensetzung der Vergütung für den CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder ab Geschäftsjahr 2019 im Vergleich zur aktuellen Zusammensetzung bei einem Zielerreichungsgrad von 100%.



6.2 KURZFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (STB)

Die kurzfristige variable Vergütung (STB) ist direkt von zwei Leistungskennzahlen abhängig. Dabei wird der EBIT (Gewinn vor Steuern und Zinsen) mit 75% und das NWC (Net Working Capital) mit 25% gewichtet. Der EBIT ist die wichtigste Leistungskennzahl für Valora und steht für die kurzfristige Rentabilität. Mit dem NWC wird zusätzlich eine kapitalorientierte Komponente eingeführt, welche die operative Kapitaleffizienz berücksichtigt.

Die effektiven Zielgrößen der Leistungskennzahlen werden jährlich vor Beginn des jeweiligen Bonus-Bemessungsjahres durch den Verwaltungsrat festgelegt und basieren auf dem für das Bemessungsjahr geltenden Budget. Die Bandbreite der ausgezahlten Vergütung reicht von 0% bis maximal 150% der Zielvergütung. Unterschreiten die Leistungskennzahlen 85%, beträgt der Auszahlungsfaktor 0%, erreichen die Leistungskennzahlen den Schwellenwert von 85%, beträgt der Auszahlungsfaktor 50%, übertreffen die Leistungskennzahlen den Zielwert um mindestens 15%, beträgt der Auszahlungsfaktor 150%. Der Auszahlungsbetrag wird zwischen den Eckpunkten 85% bis 115% linear interpoliert.

Der effektive Erreichungsgrad der Leistungskennzahl wird am Ende des Bonus-Bemessungsjahres berechnet und vom NCC genehmigt. Für den CEO ist die maximale kurzfristige variable Komponente auf 110% des festen Gehalts, und für die übrigen Konzernleitungsmitglieder auf 47% bis 70% des festen Gehalts limitiert. Der Grund für die Erhöhung gegenüber dem Vorjahr liegt darin, dass ein bedeutender Anteil der Gesamtvergütung für Konzernleitungsmitglieder neu performance-basiert ist. Wenn auch diese stärkere Leistungsbezogenheit die maximal mögliche Vergütung erhöht, ist ein höherer Anteil der Gesamtvergütung nicht mehr garantiert.

Die Teilnehmer können jährlich im Voraus die Form der Auszahlung – vollständig oder teilweise in gesperrten oder frei verfügbaren Aktien oder in bar – frei wählen. Wird das Wahlrecht nicht oder kann es nicht (z.B. aufgrund von Insiderstellung) ausgeübt werden, erfolgt Barzahlung. Auf gesperrten Aktien wird kein Abschlag gewährt.

Bei unterjährigem Ein- oder Austritt wird der Short Term Bonus pro rata temporis entsprechend der Anstellungsdauer im Kalenderjahr ausbezahlt. Bei Teilnehmern, die eine Auszahlung vollständig oder teilweise in Aktien gewählt haben, werden bei Austritt keine Aktien mehr zugeteilt, sondern der STB vollständig in bar ausbezahlt.

6.3 LANGFRISTIGE VARIABLE VERGÜTUNG (LTI)

Der Long Term Incentive Plan (LTI) besteht aus einem Performance Share Unit Plan. Den Planteilnehmern werden zu Beginn der Vesting Period anwartschaftliche Bezugsrechte in Form von «Performance Share Units» (PSU) gewährt. Nach Ablauf der dreijährigen Vesting Period berechnen diese zum Bezug von Aktien. PSU werden jeweils einmal jährlich am 31. März gewährt. Für die Teilnehmenden ist keine Bareinlage erforderlich. Die Anzahl der jährlich gewährten PSU entspricht dem Wert der variablen langfristigen Vergütung der Teilnehmenden, dividiert durch den «Fair Value» einer PSU am Tag der Gewährung. Als «Fair Value» am Tag der Gewährung gilt der volumengewichtete Durchschnittskurs der Valora Namenaktie während eines Zeitraums von 10 aufeinanderfolgenden Handelstagen endend am 31. März des jeweiligen Geschäftsjahres.

Am Ende der dreijährigen Vesting Period wird die Anwartschaft in Aktien umgewandelt, die mit einer nachfolgenden zweijährigen Sperrfrist versehen sind. Für die Sperrfrist wird kein Abschlag gewährt. Das Ausmass der Umwandlung in Aktien ist an das Erreichen der Leistungskennzahlen ROCE (Return On Capital Employed) und EPS (Earnings Per Share) geknüpft, die aus dem vom Verwaltungsrat genehmigten Mittelfristplan abgeleitet sind. Dabei wird der ROCE mit 50% und der EPS mit 50% gewichtet. Die Ziele werden retrospektiv, d.h. am Ende der Vesting Period, offengelegt.

Es werden keine relativen Leistungskriterien definiert, weil Valora nach Prüfung möglicher Peer Groups der Auffassung ist, dass für die Leistungsbeurteilung keine ausreichend repräsentative Vergleichsgruppe von börsenkotierten Unternehmen mit einem vergleichbaren Geschäftsmodell sowohl auf Gruppen- als auch auf Divisionsebene besteht.

Am Ende der Vesting Period wird ermittelt, ob die vom Verwaltungsrat zu Beginn der Vesting Period festgelegten Zielvorgaben (Durchschnitt aus den drei Leistungsjahren) erreicht wurden. Die Bandbreite der Umwandlung in Aktien reicht von 0% bis maximal 150% der Zielvergütung. Unterschreitet der Zielerreichungsgrad 85%, beträgt der Aktien-Umwandlungsfaktor 0%, erreicht der Zielerreichungsgrad den Schwellenwert von 85%, beträgt der Aktien-Umwandlungsfaktor 50%, beträgt der Zielerreichungsgrad mindestens 115% beträgt der Aktien-Umwandlungsfaktor 150%. Der Erwartungswert von 100% ist angesichts der ehrgeizigen Zielsetzung von Valora nur bei bedeutenden Fortschritten zu erreichen und kann nur bei ausserordentlicher Leistung überschritten werden.

In welchem Ausmass nicht budgetierte Akquisitionen, Devestitionen oder andere ungeplante, ausserordentliche oder unvorhergesehene Ereignisse bei der Berechnung des effektiv erzielten Zielerreichungsgrads der Performance-Ziele berücksichtigt werden, liegt im Ermessen des NCC.

Sowohl der Schwellenwert als auch der Erwartungswert für ROCE sind anspruchsvoll, gehen von einer Wertschöpfung aus und liegen demzufolge in der Regel über den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten.

Während der Vesting Period anfallende Dividenden werden rückwirkend für diejenigen Aktien ausgerichtet, die nach der Bemessung der Leistungsziele definitiv erworben wurden. Jedoch werden keine Dividenden auf verfallenen PSU-Anteilen gewährt.

Bei unterjährigem Ein- oder Austritt erfolgt eine pro rata Zuteilung von PSU entsprechend der Anstellungsdauer im Kalenderjahr. Bei einem Bad Leaver verfallen im Normalfall sämtliche gewährten PSU vollständig. Es liegt im Ermessen des NCC, im konkreten Einzelfall von dieser Regelung abzuweichen. Bei Kontrollwechsel (Change of Control) werden die gewährten PSU vorgezogen und anteilig für die Monate, die zwischen der Gewährung und dem Zeitpunkt des Kontrollwechsels vergangen sind, aufgrund der Unternehmensleistung ausbezahlt. Die Unternehmensleistung wird anhand der aktuellsten historischen Daten und der neuesten Unternehmensprognosen für die restliche Leistungsperiode gemessen.

6.4 AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN

Die Aktienhaltevorschriften werden zum Geschäftsjahr 2019 umgesetzt. Die Konzernleitungsmitglieder sind gehalten, innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Ernennung Valora Aktien im Gegenwert von mindestens einem festen Jahresgehalt zu halten.

Sollte der Aktienkurs stark steigen oder fallen, liegt es im Ermessen des Verwaltungsrats, dieses Erfordernis betreffend des Zeitraums entsprechend anzupassen. Für die Überprüfung, ob die Mindesthaltungsbedingung erfüllt ist, werden sämtliche gesperrten und nicht gesperrten Aktien berücksichtigt. Nicht ausgeübte PSU sind davon jedoch ausgenommen. Das NCC kontrolliert jährlich das Einhalten der Aktienhaltevorschriften.

6.5 VERWÄSSERUNG

Per 31. Dezember 2018 betrug der gesamte Aktienüberhang 19856 Units oder 0,50%. Der Aktienüberhang wird aus der gesamten Anzahl Share Units (PSU) und ausgegebener gesperrter Aktien dividiert durch die gesamte Anzahl ausgegebener Aktien (3936385 Namenaktien) berechnet.

Die «Burn Rate» des Unternehmens beträgt 0,16%. Sie wird aus der 2018 zugeteilten Anzahl Aktien (6415) und Share Units (0) dividiert durch die Gesamtanzahl ausgegebener Aktien berechnet

7 VERGÜTUNGSSTRUKTUR DES VERWALTUNGSRATS IN 2018

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten ein nach Funktion (Präsident, Vizepräsident, Mitglied) abgestuftes Honorar. 80% des Honorars wird in bar, und 20% in Aktien ausbezahlt. Für die Vorsitzenden und Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse (Audit Committee sowie Nomination and Compensation Committee) wird eine zusätzliche Vergütung entrichtet. Ausser den gesetzlichen Sozialabgaben werden keine Vorsorgeleistungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats bezahlt.

Für die Periode von der ordentlichen Generalversammlung 2018 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2019 betragen die jährlichen Vergütungen unverändert:

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Präsident	500 000	80% in bar und 20% in gesperrten Aktien
Vizepräsident	200 000	
Mitglied des Verwaltungsrats	140 000	
Vorsitz NCC/Audit Committee	30 000	
Mitglied NCC/Audit Committee	15 000	

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%-Aktienanteil ausbezahlt wird.

7.1 REGELUNGEN FÜR DEN AKTIENANTEIL

Das 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 aufgrund der Sperrfrist 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 gesetzlichen 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 in der Regel 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.

7.2 VERGÜTUNGEN IN 2018

Für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2018 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2019 wurde für die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Gesamtvergütung von maximal CHF 1,4 Mio. bewilligt. Die Bezüge des Verwaltungsrats betragen im Berichtsjahr TCHF 1330 (Vorjahr TCHF 1436).

Tabelle 3
Verwaltungsrat 2018

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Anteil gesperrter Aktien ¹⁾	Andere Vergütungen ²⁾	Total 2018
Franz Julen Präsident	397.0	15.0	128.9	71.9	612.8
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	151.0	41.3	61.4	34.7	288.4
Bernhard Heusler Mitglied (bis März 2018)	35.0	3.8	–	–	38.8
Ernst Peter Ditsch Mitglied	–	–	–	–	–
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	106.0	30.0	42.8	25.0	203.8
Michael Kliger Mitglied	109.0	15.0	38.8	23.0	185.8
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	798.0	105.1	271.9	154.6	1 329.6

¹⁾ Die Mitglieder erhielten im Berichtsjahr 20% ihrer Gesamtvergütung in gesperrten Aktien. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte zum VWAP im Zeitpunkt der Zuteilung.

²⁾ Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

³⁾ Ernst Peter Ditsch verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

*Tabelle 4
 Verwaltungsrat 2017*

in CHF 000	Fixes Honorar (bar)	Committee Honorar	Anteil gesperrter Aktien ¹⁾	Andere Vergü- tungen ²⁾	Total 2017
Rolando Benedick Präsident (bis März 2017)	125.0	3.8	–	15.3	144.1
Franz Julen Präsident (ab März 2017)	307.0	18.8	129.0	60.8	515.6
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	154.0	26.3	57.8	32.9	271.0
Bernhard Heusler Mitglied	109.0	15.0	38.8	5.0	167.8
Ernst Peter Ditsch Mitglied	–	–	–	–	–
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	106.0	30.0	42.6	25.1	203.7
Michael Kliger Mitglied (ab März 2017)	74.0	11.3	38.8	17.4	141.5
Total Vergütungen an Mitglieder Verwaltungsrat	875.0	105.2	307.0	156.5	1 443.7

¹⁾ Die Mitglieder erhielten im Berichtsjahr 20 % ihrer Gesamtvergütung in gesperrten Aktien. Die Sperrfrist beträgt 3 Jahre. Die Bewertung erfolgte zum VWAP im Zeitpunkt der Zuteilung.

²⁾ Diese Beträge umfassen gesetzlich vorgeschriebene Abgaben.

³⁾ Ernst Peter Ditsch verzichtete im Berichtsjahr auf sein Verwaltungsrats honorar.

8 DARLEHEN UND KREDITE

Per 31. Dezember 2018 und 2017 bestanden keine Darlehen und Kredite an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung noch an ihnen nahe stehende Parteien.

Valora Holding AG vergibt keine Darlehen und Kredite und hat dementsprechend keine statutarischen Regelungen.

9 AKTIENBESITZ

Per 31. Dezember 2018 und 2017 hielten die einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung (inklusive ihnen nahe stehende Parteien) die folgende Anzahl an Aktienpapieren an der Valora Holding AG:

Valora überwacht die Verwässerung des Aktienkapitals aufmerksam. Per 31. Dezember 2018 hielten Verwaltungsrat und Konzernleitung insgesamt 665 723 Namenaktien (Vorjahr 657 126) der Valora Holding AG, was 16,68% (Vorjahr 16,47%) des Aktienkapitals entspricht:

Tabelle 5

	2018 Anzahl Aktien	2018 Stimmenanteil in %	2018 davon Aktien mit Veräusserungs- sperre	2017 Anzahl Aktien	2017 Stimmenanteil in %	2017 davon Aktien mit Veräusserungs- sperre
<i>Verwaltungsrat</i>						
Franz Julen Präsident	3 067	0.08	958	1 672	0.04	766
Markus Fiechter Vizepräsident und Vorsitz Nomination and Compensation Committee	3 290	0.08	587	3 102	0.08	656
Bernhard Heusler Mitglied	–	–	–	651	0.02	465
Ernst Peter Ditsch Mitglied	635 599	15.93	keine	635 599	15.93	keine
Cornelia Ritz Bossicard Vorsitz Audit Committee	956	0.02	438	825	0.02	510
Michael Kliger Mitglied	257	0.01	234	138	0.00	115
Total Verwaltungsrat	643 169	16.12		641 987	16.09	
<i>Konzernleitung</i>						
Michael Mueller CEO	13 028	0.33	11 930	9 195	0.23	8 895
Tobias Knechtle CFO	6 821	0.17	5 256	4 049	0.10	3 819
Thomas Eisele Leiter Food Service	2 705	0.07	2 400	1 895	0.05	1 781
Total Konzernleitung	22 554	0.57		15 139	0.38	
Total Verwaltungsrat und Konzernleitung	665 723	16.68		657 126	16.47	

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUM VERGÜTUNGSBERICHT DER VALORA HOLDING AG, MUTTENZ

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ÜBER DIE PRÜFUNG DES VERGÜTUNGSBERICHTS

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Valora Holding AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14–16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den Tabellen 1–4 und Kapitel 8 auf den Seiten 76, 81 und 82 Vergütungsberichts.

Verantwortung des Verwaltungsrates. Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der 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 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14–16 der VegüV.

Ernst & Young AG

André Schaub
Zugelassener
Revisionsexperte
(Leitender Revisor)

Ina Braun
Zugelassene
Revisionsexpertin

Basel, 18. Februar 2019