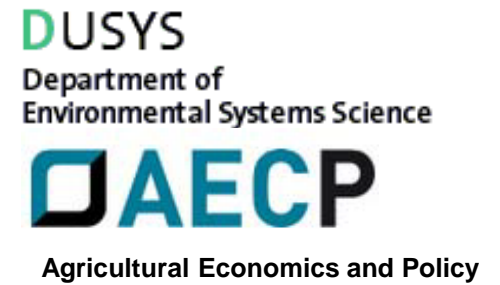




Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



# Fallstudie

*Orior Gruppe*

**Dr. Bruno Höltschi**

***16. April 2024***

- Schweizer **Nischen Convenience Food** Produzent
- Marktführer in **überdurchschnittlichen Wachstumsmärkten** mit 5 Kompetenzzentren
- Fokus auf **Frisch-Convenience-Food** und lückenlose Supply Chain sowohl für den Detailhandel wie auch für die Gastronomie.
- **Wettbewerbsvorteil** durch herausragende **Produktinnovation** und starke **Corporate Kultur**; Bescheiden sein und die Erwartungen aller Stakeholders übertreffen.
- Die Gruppe ist wie folgt organisiert:
  - **ORIOR Refinement**  
(Kompetenzzentren sind Rapelli in Stabio und Spiess in Schiers, Davos and Churwalden)
  - **ORIOR Convenience**  
(Kompetenzzentren sind Le Patron in Böckten, Fredag in Root und Pastinella in Oberentfelden)
  - **ORIOR Corporate, Export and Logistics**  
(Hauptsitz in Zürich, Kompetenzzentren sind Lineafresca in Langenthal und ORIOR International)

						
ORIOR REFINEMENT		ORIOR CONVENIENCE			ORIOR Corporate, Export und Logistik	
Gruppe Rapelli	Gruppe Spiess	Gruppe Fredag	Gruppe Le Patron	Gruppe Pastinella	Lineafresca	Export
   	 	  	   	   		   

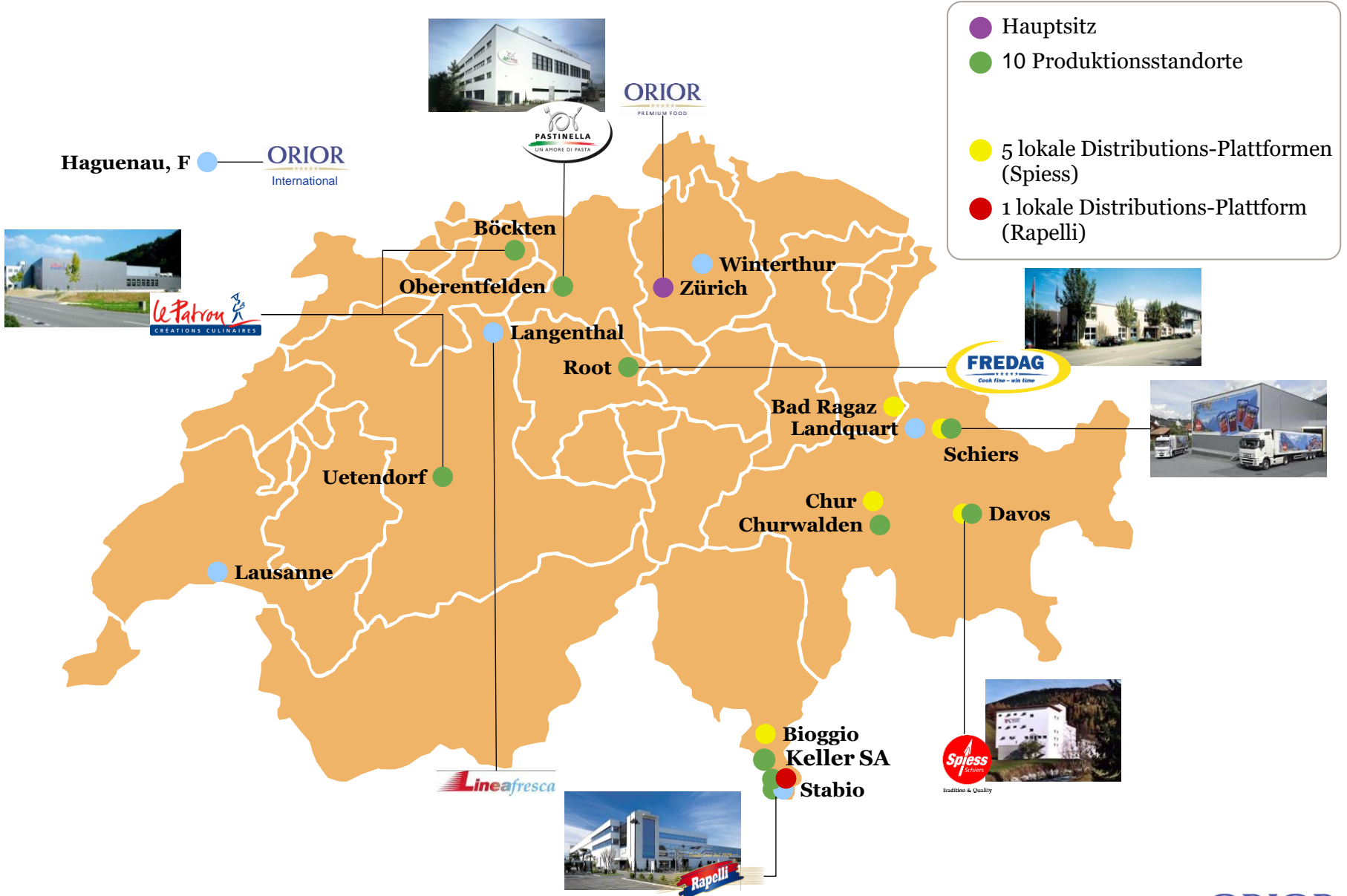
## Kennzahlen 2010:

Nettoerlös: CHF 505.5 Mio.

EBITDA Marge: 10.7%

beantragte Ausschüttungsquote: 41.7%

Ø Anzahl Mitarbeitende: 1'273



## ORIOR Refinement

## ORIOR Convenience

## ORIOR Corporate, Export and Logistics

Hauptmarken

Produkte



DAS GESCHÄFTSMODELL VON ORIOR	
Produktangebot	Unternehmenskultur
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nischenanbieter</li> <li>- Maximale Veredelung der Angebotspalette (Premiumisierung)</li> <li>- Optimale Produktfrische</li> <li>- Convenience</li> <li>- Breit gefächerte Beschaffung / nicht aktiv in der vorgelagerten Wertkette</li> <li>- Fokus auf Aktivitäten in Bereichen, bei welchen globale Konsumgüteranbieter nicht mithalten können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunden anhören / Kunden und ihre Bedürfnisse identifizieren</li> <li>- Empfänglich sein für neue Ideen, Konzepte und Verfahren (Pioniergeist)</li> <li>- Bescheidenheit bewahren</li> <li>- Immer bestrebt sein, Erwartungen zu übertreffen</li> </ul>



Marken:



- Originales und traditionsreiches Handwerk, gepaart mit italienischer ‘Modernita’
- Grösste Business Unit und starkes Markenportfolio
- **Breite Auswahl** an Schinken und Salami, von Budget bis zur Premium Qualität
- **Bevorzugter Lieferant** von Migros und Coop für **hochwertige Charcuterie** Produkte
- **Modernste Anlagen**

**Salumeria**



**Antipasti / Traiteur**



**Grill**



**Lasagne**



Marken:



- **Marktführer** im Bereich Bündner Spezialitäten
- **Traditionelle Produkte**
- **Edelste Rohmaterialien**
- An **reiner Alpenluft** getrocknet
- **Modernste Anlagen**
- **Höchste Markteintrittsbarrieren** (Bündnerfleisch = geschützte geografische Angabe)

**Bündnerfleisch / Rohschinken**



**Charcuterie**



**Fertiggerichte Wild**



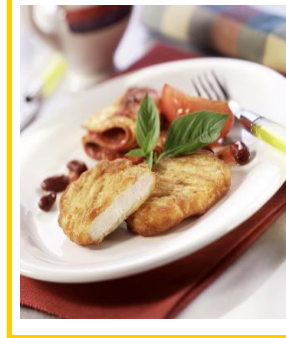


Marken:



- **Pionier** und führender Innovator von **Fleischersatz** Produkten in der Schweiz
- Marktführer von **verarbeiten Geflügel Convenience** Produkten für Restaurants und Hotels
- **Hauptlieferant** von Fleischersatzprodukten unter Migros und Coop's Eigenmarke

**Geflügel**  
(Poulet, Truten)



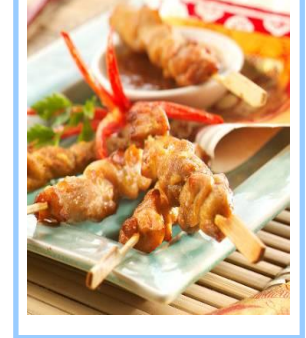
**Vegetarisch**



**Fleisch**

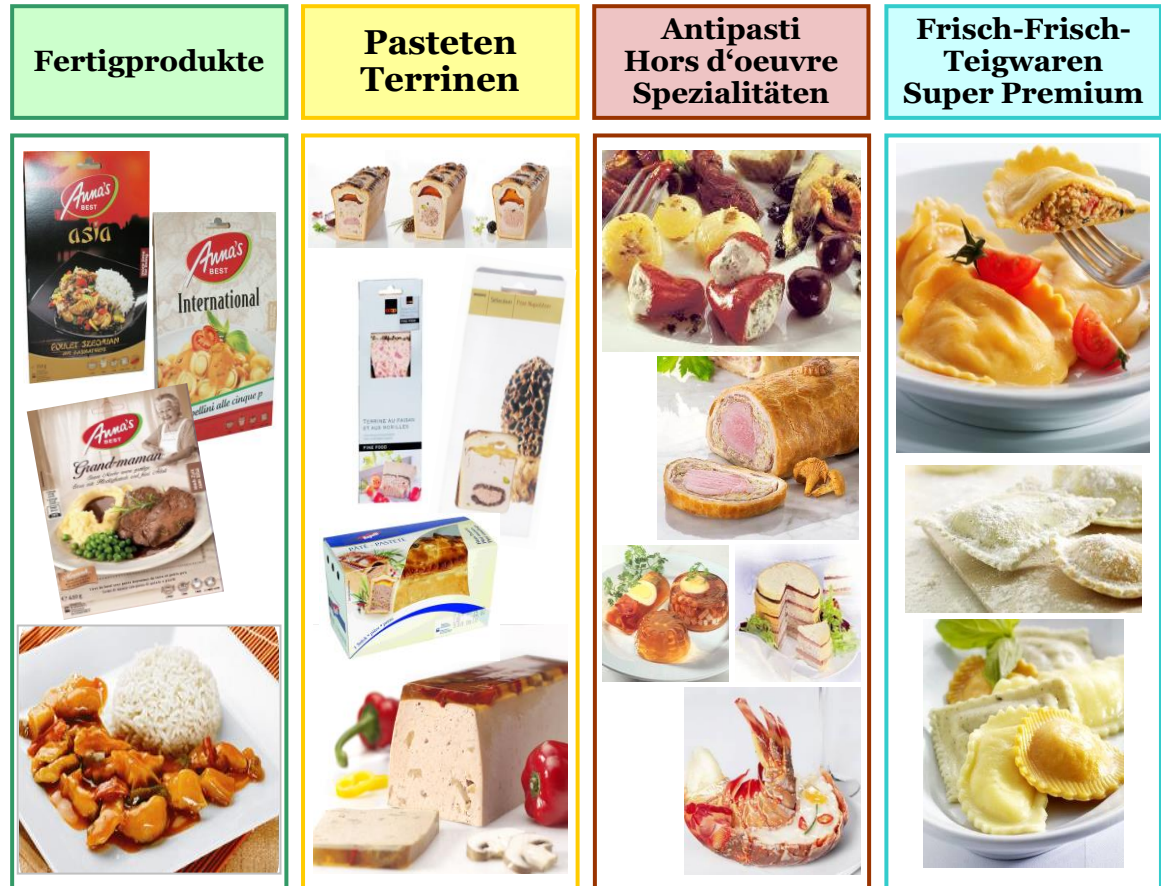


**Tranding**





- Schweizer **Leader** für frische **Pasteten** und **Terrinen** sowie Fertighenüs
- **Pioneer** und **Innovations-Driver** im Food Service Bereich (**‘Atelier culinaire’**)
- **Bevorzugter Lieferant** für Fertighenüs im Retailbereich
- Mehr als **300 neue Rezepturen** pro Jahr



Marken:



- **Führend für frische Pasta** im Schweizer Retail
- **Pionier mit einzigartiger Füllungstechnologie** im frisch Pasta-Bereich
- **Kompetenzcenter für gesamten Pastabereich** (von Budget bis zu Premium Produkten)
- **Vielfältige Produktpalette**, um den regionalen Kundenwünschen gerecht zu werden
- **Hoher Automatisierungsgrad**, modernste Anlagen

## Pasta gefüllt vorblanchiert



## Pasta gefüllt al dente



## Gnocchi und Spätzli



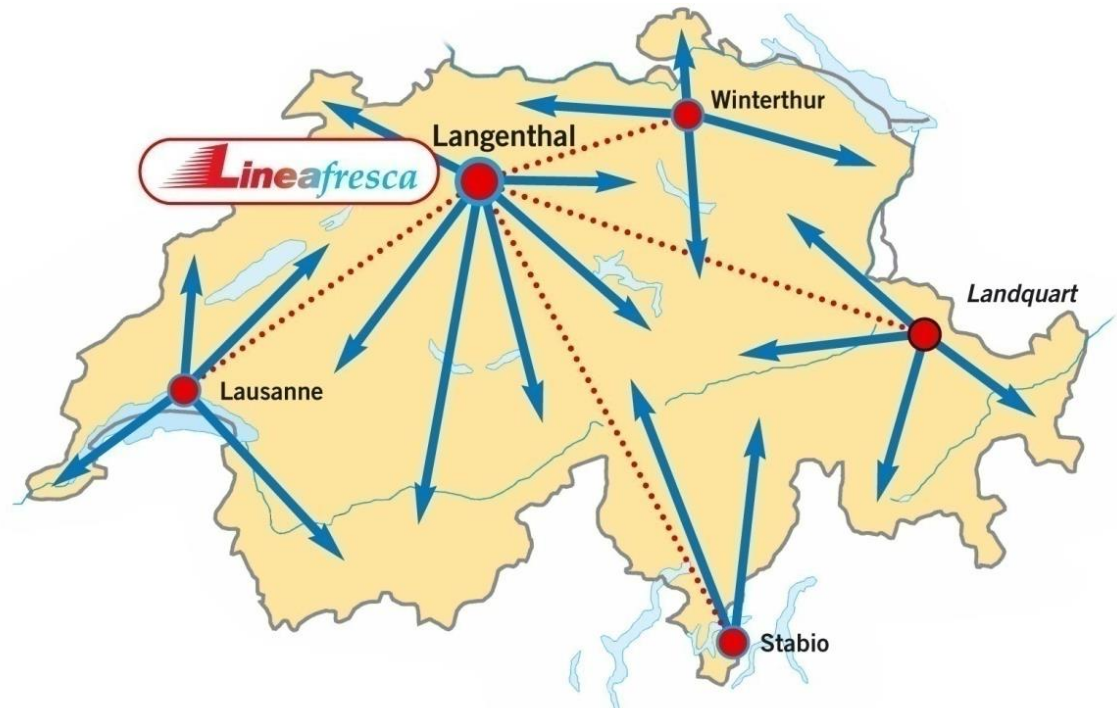
## Nudeln Saucen





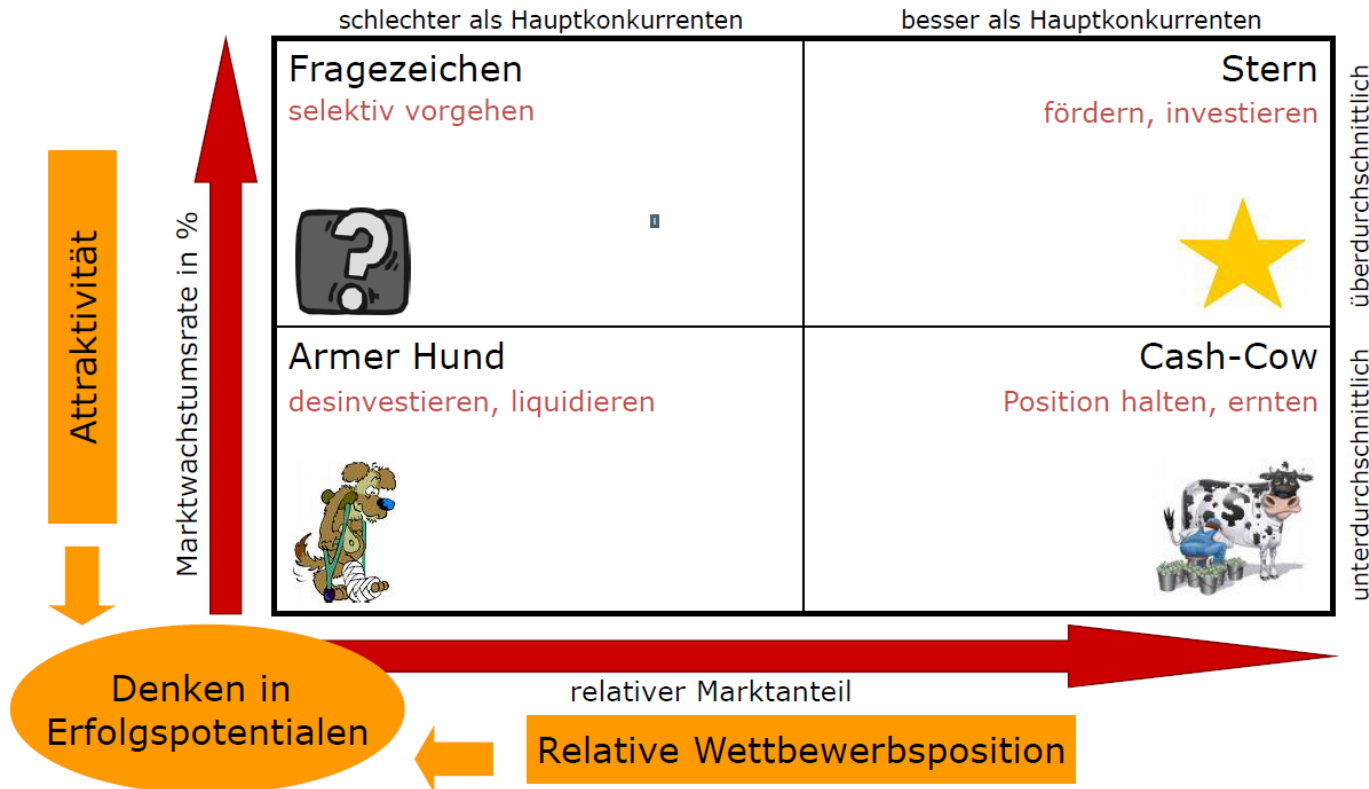


- Feinlogistik: Anlieferung von Kleinmengen direkt zur Verkaufsstelle
- Präzise Abwicklung
- Anlieferung von Produkten mit kurzer Haltbarkeit (absolute Frische)
- Prompte Abwicklung von Klein-  
sendungen zum Bestimmungsort  
innerhalb der Schweiz  
(6 Tage pro Woche)
- Einzigartiges Tourennetz,  
zugeschnitten auf die  
ORIOR Betriebe
- Kosten effizient
- Kontrolle über die gesamte  
Wertschöpfungskette
- Höchste Flexibilität
- Ca. 900 Sendungen pro Tag  
mit durchschnittlich  
450-550 Abladestellen



Klassischer Prozess

BCG-Matrix (III)

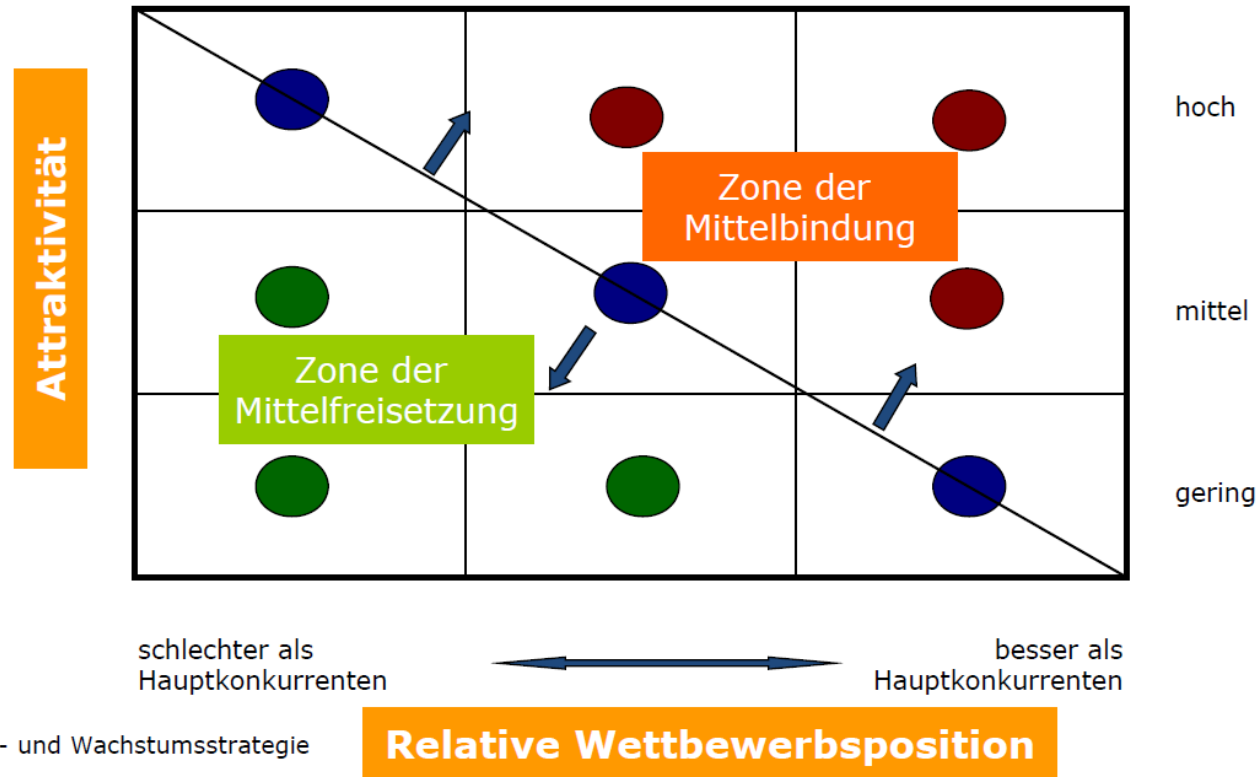


120



Klassischer Prozess

McKinsey-Matrix (II)



122

Klassischer Prozess

McKinsey-Matrix (III)

**Marktattraktivität → mögliche Kriterien**

**Gewichteter  
Index**

- **Marktwachstum und Marktgrösse**
- **Marktqualität**
  - Rentabilität der Branche / Spielraum für Preispolitik
  - Stellung im Markt-Lebenszyklus / Investitionsintensität
  - Substitutionsmöglichkeit / Verhaltensstabilität der Abnehmer
  - Nachhaltigkeitsüberlegungen
- **Energie- und Rohstoffversorgung**
  - Versorgung / Gefahr von Preiserhöhungen / Existenz von Alternativen
- **Umfeldsituation**
  - Konjunkturabhängigkeit / Inflationsauswirkungen
  - Abhängigkeit von Gesetzgebung oder öffentlicher Einstellung
  - Risiko staatlicher Eingriffe

Klassischer Prozess

McKinsey-Matrix (IV)

**Relative Wettbewerbsposition → mögliche Kriterien**

**Gewichteter  
Index**

- **Relative Marktposition**
  - Marktanteil und dessen Entwicklung
  - Risiko / Marketingpotential
- **Relatives Produktpotential**
  - Prozesswirtschaftlichkeit -> Position auf der Erfahrungskurve
  - Umweltbelastung
  - Standortvorteile, Kundendienst, Services etc.
- **Relatives Forschungs- & Entwicklungspotential**
  - Innovationspotential / Stand der Forschung und Entwicklung
- **Relative Mitarbeiterqualifikation**
  - Professionalität / Innovationsklima / Qualität der Führungskräfte
- **Relative Qualität der Systeme und Strukturen**

Klassischer Prozess

McKinsey-Matrix (V)

## Folgerungen für das Handeln



## Ebene Gesamtfirma

### Formen der Internationalisierung

- Kauf – und Lieferverträge (eher kurzfristig)
- Sub-Contracting (längerfristig, Produktionskapazität Partner im Ausland ist Teil des Vertrags)
- Lizenzverträge (Marken, Verfahren, Konzepte); Risiko des Austritts des Partners (Know How Verlust)
- Kapitalbeteiligung (Minder – bis Mehrheitsbeteiligung) (Emmi in den Exportdestinationen, Lactalis in der Schweiz über Baer)

Internationale Unternehmungen (grenzüberschreitend tätig)

Multinationale Unternehmungen (in mehreren Ländern tätig)

Globale Unternehmungen (weltumspannend)



## Ebene Gesamtfirma

### Wichtige Aspekte, Herausforderungen und Konsequenzen

- Marktunterschiede (Kundenbedürfnisse: Pouletstände in CH erfolgreich, anderswo nicht)
- Kostenunterschiede (im positiven wie auch negativen: Löhne & Lohnnebenkosten und Arbeitszeiten)
- Währungsschwankungen (Gestehungskosten können schnell 10% schwanken)
- Untersch. Handelspolitiken (Bilaterale Verträge)
- Untersch. Rahmenbedingungen (Subventionierungen von Investitionen in EU: benachteiligte Standorte)
- Transaktionskosten (administrative Komplikationen)

Global (eher überall gleich) versus multilokal (lokal angepasst) (**Vor-, Nachteile**)



- **Einzigartige Produkte und Konzentration auf starke Marken** (**‘Speerspitzen’**): Albert Spiess, Nature Gourmet, Rapelli
- Export von **spezifisch ausgewählten ORIOR Produkten** (Bündnerfleisch, vegetarische Produkte und Antipasti)
- Fokus auf **Marktnischen** in Nachbarregionen
- Ziel, die **Markenbekanntheit** in den Nachbarländern zu **erhöhen, mit limitierten Investitionen** in Marketing und Organisation



Bemerkung: Kreis kennzeichnet einen Radius von 200 km.



# Unser Segmente-Überblick

ORIOR Refinement			ORIOR Convenience			ORIOR Corporate, Export und Logistik	
01.03.2012							
Gruppe Rapelli	Gruppe Spiess	Möfag	Gruppe Fredag	Gruppe Le Patron	Gruppe Pastinella	Lineafresca	Export
   	 	 	  	  	  		   

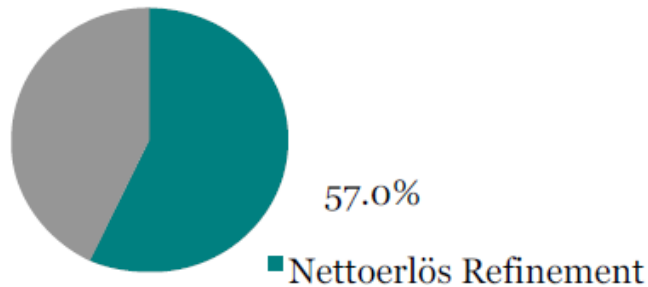
## Konsolidierte Resultate 2010/2011

in CHF Mio.	2011	2010	Δ in %
<b>Nettoerlös</b>	<b>496.6</b>	<b>505.5</b>	-1.8%
<b>Bruttomarge</b>	<b>200.7</b>	<b>203.7</b>	-1.5%
<i>in % vom Nettoerlös</i>	<i>40.4%</i>	<i>40.3%</i>	
<b>EBITDA</b>	<b>53.9</b>	<b>54.2</b>	-0.6%
<i>in % vom Nettoerlös</i>	<i>10.8%</i>	<i>10.7%</i>	
<b>Reingewinn</b>	<b>28.2</b>	<b>26.9</b>	+4.5%
<i>in % vom Nettoerlös</i>	<i>5.7%</i>	<i>5.3%</i>	

- Einfluss des **Einkaufstourismus** und der nicht erneuerten **Lieferverträge**
- **Tiefe Rohmaterialpreise** an Kunden weitergegeben
- Fokus auf **profitables Wachstum** bringt **EBITDA-Marge auf 10.8%**
- Weitere **Verbesserung des Reingewinns**

## Resultate Segment Refinement

in CHF Mio.	2011	2010	Δ in %
Nettoerlös	302.3	300.5	+0.6%
<b>EBITDA</b>	<b>28.5</b>	<b>25.6</b>	+11.3%
<i>in % vom Nettoerlös</i>	9.4%	8.5%	



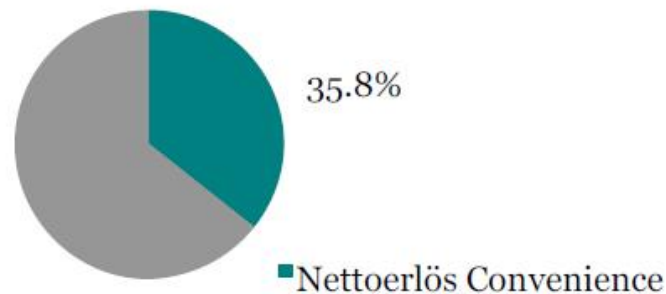
- Wertsteigerungsinitiativen führen zu **höherer Profitabilität**
- **Produktinnovationen** und neue Verpackungen
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marken **Rapelli** und **Ticinella**
- **Akquisition Keller**





## Resultate Segment Convenience

in CHF Mio.	2011	2010	Δ in %
Nettoerlös	189.8	202.3	-6.2%
<b>EBITDA</b>	<b>28.9</b>	<b>31.6</b>	<b>-8.4%</b>
<i>in % vom Nettoerlös</i>	15.3%	15.6%	

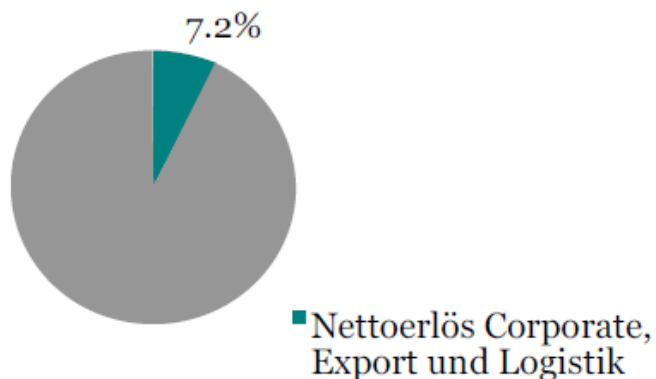


- Auslaufen von **Lieferverträgen**
- **Verminderte Aktionstätigkeiten**
- **Hohe Innovationsrate**, neue Produkte  
→ Lücke noch nicht kompensiert
- Akquisition von **Bernatur (Tofu)**



## Resultate Segment Corporate, Export und Logistik

in CHF Mio.	2011	2010	Δ in %
Nettoerlös	38.0	29.4	+29.0%
<b>EBITDA</b>	<b>-3.4</b>	<b>-3.0</b>	



- **Starker Zuwachs** der Exportaktivitäten um rund 50%
- Starke Nachfrage nach **Bündnerfleisch** und **vegetarischen Produkten**
- **Starker CHF** führt zu tiefer Bruttomarge
- “Being Public”



## Konsolidierte Bilanz 2010/2011

in CHF Mio.	2011	%	2010	%
Umlaufvermögen	150.1	38.0%	151.1	38.8%
Sachanlagen und Liegenschaften	73.3	18.5%	67.7	17.4%
Immaterielle Anlagen	172.0	43.5%	170.4	43.8%
<b>Total Aktiven</b>	<b>395.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>389.2</b>	<b>100.0%</b>

in CHF Mio.	2011	%	2010	%
Fremdkapital	208.4	52.7%	218.9	56.2%
Eigenkapital	187.0	47.3%	170.3	43.8%
<b>Total Passiven</b>	<b>395.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>389.2</b>	<b>100.0%</b>

- Eigenkapitalquote von **47.3%**
- Nettoverschuldung/EBITDA Quote: **1.36x**

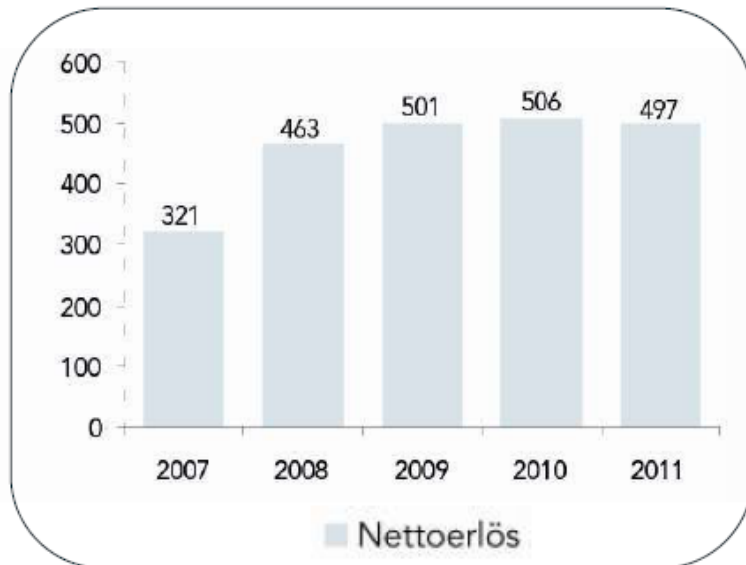
## Konsolidierter Cash Flow 2010/2011

in CHF Mio.	2011	2010
<b>Reingewinn</b>	<b>28.2</b>	<b>26.9</b>
Abschreibungen/Amortisationen	14.7	13.7
Δ Umlaufvermögen und Rückstellungen	-11.7	-4.8
<b>Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit</b>	<b>31.2</b>	<b>35.8</b>
Netto-Investitionen	-14.2	-12.6
Erwerb von Unternehmen	-3.0	0.0
<b>Freier Cash Flow</b>	<b>14.0</b>	<b>23.2</b>

- **Höhere Vorräte** im Refinement aufgrund höherer Nachfrage
- Erhöhung **Vorräte** aufgrund tiefer Rohmaterialpreise
- Hohe **Lieferbereitschaft** ist ein Wettbewerbsvorteil

## Kennzahlen 2007 – 2011 (in CHF Mio.)

### Nettoerlös



### EBITDA



# Wachstumsinitiativen

---





# Wachstum – Europäische Expansion



## Grundsätzliche Anforderungen

- Neues **Kompetenzzentrum**, definierte Grösse
- Starke **Marke** in seinem Segment
- **Plattform** für unsere einzigartigen Exportprodukte

## Finanzielle Anforderungen

- EBITDA ~ 10%/keine Verwässerung
- Preis

## Vorgehen

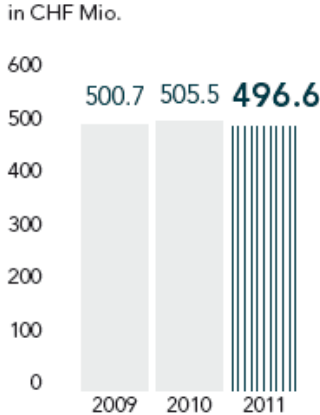
- Fokus auf **Convenience Food**
- Long- und Shortlist vorhanden
- Mittel-/Langfristiges Ziel:  
**25% Auslandumsatz**

# Kennzahlen

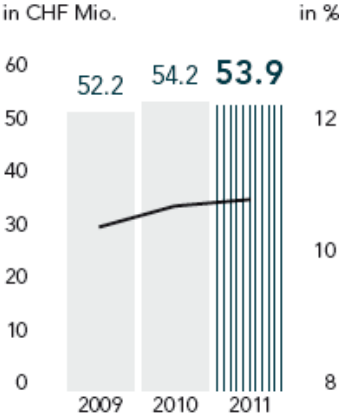
in TCHF	Jan - Jun 2012	Δ in %	Jan - Jun 2011
<b>Nettoerlös</b>	<b>240 887</b>	<b>-1.3%</b>	<b>244 088</b>
<b>EBITDA</b>	<b>25 505</b>	<b>-4.1%</b>	<b>26 586</b>
in % vom Nettoerlös	10.6%		10.9%
<b>EBIT</b>	<b>17 686</b>	<b>-8.5%</b>	<b>19 320</b>
in % vom Nettoerlös	7.3%		7.9%
<b>Reingewinn</b>	<b>12 932</b>	<b>-4.7%</b>	<b>13 565</b>
in % vom Nettoerlös	5.4%		5.6%
<b>Nettoverschuldung Dritte</b>	<b>99 037</b>		<b>83 863</b>
<b>Nettoverschuldung / EBITDA Quote (annualisiert)</b>	<b>1.88x</b>		<b>1.54x</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>188 688</b>		<b>172 561</b>
<b>Eigenkapitalquote</b>	<b>46.4%</b>		<b>45.2%</b>
<b>ROI</b>	<b>11.1%</b>		<b>13.6%</b>
<b>ROE</b>	<b>13.7%</b>		<b>15.7%</b>
<b>Durchschnittlicher Personalbestand</b>	<b>1 277</b>		<b>1 232</b>

# 3-Jahres-Überblick

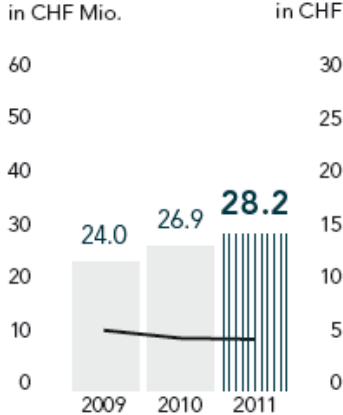
## Nettoerlös



## EBITDA und EBITDA-Marge



## Reingewinn und Gewinn pro Aktie



## Konsolidierte Bilanz

in TCHF	Anmerkung	30.06.2012	in %	31.12.2011	in %	30.06.2011	in %
Flüssige Mittel		21 918		35 293		29 315	
Wertschriften		322		204		207	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		42 508		45 579		37 155	
Sonstige kfr. Forderungen		3 949		2 791		3 333	
Vorräte		71 956		65 587		68 469	
Kfr. Steuerguthaben		0		0		13	
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten		1 855		640		2 347	
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>142 508</b>	<b>35.1%</b>	<b>150 094</b>	<b>38.0%</b>	<b>140 839</b>	<b>36.9%</b>
Sachanlagen	● 5	80 789		73 103		67 905	
Anlagevermögen		214		214		214	
Immaterielle Anlagen	● 6	182 802		171 968		172 507	
Latente Steueraktiven		214		40		0	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>264 029</b>	<b>64.9%</b>	<b>245 325</b>	<b>62.0%</b>	<b>240 626</b>	<b>63.1%</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>406 537</b>	<b>100.0%</b>	<b>395 419</b>	<b>100.0%</b>	<b>381 465</b>	<b>100.0%</b>
Derivative Finanzinstrumente		2 373		2 909		2 166	
Kfr. Finanzverbindlichkeiten	● 8	19 289		13 460		13 050	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		41 522		45 603		39 519	
Sonstige kfr. Verbindlichkeiten		4 011		2 919		2 239	
Kfr. Steuerverbindlichkeiten		4 561		5 029		6 367	
Passive Rechnungsabgrenzungsposten		15 663		18 841		19 594	
Kfr. Rückstellungen		289		289		217	
<b>Kurzfristige Schulden</b>		<b>87 708</b>	<b>21.6%</b>	<b>89 050</b>	<b>22.5%</b>	<b>83 152</b>	<b>21.8%</b>
Lfr. Finanzverbindlichkeiten - Dritte	● 8	99 293		92 048		97 962	
Sonstige lfr. Verbindlichkeiten		1 102		0		0	
Pensionsverpflichtungen		2 039		1 226		829	
Rückstellungen		2 022		2 120		2 414	
Latente Steuerverbindlichkeiten		25 685		23 995		24 547	
<b>Langfristige Schulden</b>		<b>130 141</b>	<b>32.0%</b>	<b>119 389</b>	<b>30.2%</b>	<b>125 752</b>	<b>33.0%</b>
<b>Fremdkapital</b>		<b>217 849</b>	<b>53.6%</b>	<b>208 439</b>	<b>52.7%</b>	<b>208 904</b>	<b>54.8%</b>
Aktienkapital		23 700		23 700		23 700	
Kapitalreserven (Agio)	● 7	45 247		56 663		56 663	
Eigene Aktien		-485		-686		-524	
Gewinnreserven		120 031		107 133		92 537	
Kumulierte Umrechnungsdifferenzen		195		170		185	
<b>Den Aktionären der ORIOR zurechenbares Eigenkapital</b>		<b>188 688</b>	<b>46.4%</b>	<b>186 980</b>	<b>47.3%</b>	<b>172 561</b>	<b>45.2%</b>
Anteile ohne beherrschenden Einfluss		0		0		0	
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>188 688</b>	<b>46.4%</b>	<b>186 980</b>	<b>47.3%</b>	<b>172 561</b>	<b>45.2%</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>406 537</b>	<b>100.0%</b>	<b>395 419</b>	<b>100.0%</b>	<b>381 465</b>	<b>100.0%</b>

# Vergleichszahlen von Bell

## Konsolidierte Bilanz

In Tausend CHF	30.06.2012		31.12.2011		30.06.2011	
Flüssige Mittel	47 822		22 708		23 608	
Wertschriften	5 970		5 582		5 041	
Forderungen und Abgrenzungen	293 866		321 923		327 299	
Vorräte	183 231		170 109		170 454	
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>530 888</b>	<b>41.8%</b>	520 322	41.6%	526 402	40.9%
Finanzanlagen	114 950		103 305		113 998	
Immaterielle Anlagen	70 841		76 692		88 950	
Grundstücke und Gebäude	328 925		322 096		331 106	
Technische Anlagen und Einrichtungen	224 733		229 723		225 257	
<b>Anlagevermögen</b>	<b>739 449</b>	<b>58.2%</b>	731 815	58.4%	759 311	59.1%
<b>Aktiven</b>	<b>1 270 338</b>	<b>100.0%</b>	1 252 138	100.0%	1 285 712	100.0%
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	117 291		116 696		112 685	
Diverse Verbindlichkeiten und Abgrenzungen	247 332		265 194		272 121	
Kurzfristige Rückstellungen	18 330		9 726		13 941	
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>382 953</b>	<b>30.1%</b>	391 616	31.3%	398 747	31.0%
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	191 391		164 998		222 012	
Langfristige Rückstellungen	71 822		68 940		70 289	
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>263 213</b>	<b>20.7%</b>	233 939	18.7%	292 301	22.7%
<b>Fremdkapital</b>	<b>646 166</b>	<b>50.9%</b>	625 555	50.0%	691 049	53.7%
Aktienkapital	2 000		2 000		2 000	
Gewinnreserven	678 442		630 698		630 619	
Währungsdifferenzen	-79 345		-75 406		-74 892	
Abzüglich eigene Aktien	-2 435		-3 113		-2 642	
Halbjahresgewinn	25 085		71 618		26 805	
<b>Eigenkapital vor Minderheiten</b>	<b>623 747</b>	<b>49.1%</b>	625 797	50.0%	581 890	45.3%
Anteil Dritter	425		786		12 773	
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>	<b>624 173</b>	<b>49.1%</b>	626 583	50.0%	594 663	46.3%
<b>Passiven</b>	<b>1 270 338</b>	<b>100.0%</b>	1 252 138	100.0%	1 285 712	100.0%



## Konsolidierte Erfolgsrechnung

In Tausend CHF	1. HJ 2012		1. HJ 2011	
Erlöse aus Warenverkäufen	1 234 019		1 255 097	
Andere betriebliche Erträge	31 317		28 611	
<b>Bruttoerlös aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>1 265 336</b>		1 283 708	
Erlösminderungen	46 947		48 413	
<b>Nettoerlös aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>1 218 389</b>	<b>100.0%</b>	1 235 295	100.0%
Waren- und Materialaufwand	817 172	67.1%	838 224	67.9%
<b>Bruttoerfolg aus Betriebstätigkeit</b>	<b>401 216</b>	<b>32.9%</b>	397 071	32.1%
Personalaufwand	198 531	16.3%	194 816	15.8%
Sonstiger Betriebsaufwand	117 783		117 607	
Einmalaufwendungen *	6 000		1 600	
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>322 314</b>	<b>26.5%</b>	314 023	25.4%
<b>Betriebserfolg vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>	<b>78 902</b>	<b>6.5%</b>	83 048	6.7%
Abschreibungen auf Sachanlagen	35 876		34 672	
Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	2 321		2 585	
Abschreibungen auf Goodwill	4 470		5 591	
<b>Betriebserfolg vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>36 235</b>	<b>3.0%</b>	40 200	3.3%
Saldo Finanzrechnung	2 674		813	
<b>Unternehmensgewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>38 909</b>	<b>3.2%</b>	41 013	3.3%
Steuern	13 742		14 053	
<b>Unternehmensgewinn nach Steuern</b>	<b>25 168</b>	<b>2.1%</b>	26 960	2.2%
Anteile Dritter am Ergebnis	-83		-156	
<b>Halbjahresgewinn</b>	<b>25 085</b>	<b>2.1%</b>	26 805	2.2%

## Kennzahlen per 30. Juni

In Tausend CHF	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Erlöse aus Warenverkäufen</b>	888 678	1 261 007	1 286 525	1 255 097	<b>1 234 019</b>
<b>Nettoerlös aus Lieferungen und Leistungen</b>	890 388	1 244 503	1 268 763	1 235 295	<b>1 218 389</b>
<b>Bruttoerfolg aus Betriebstätigkeit</b>	276 314	420 333	417 296	397 071	<b>401 216</b>
in % vom Nettoerlös	31.0%	33.8%	32.9%	32.1%	<b>32.9%</b>
<b>EBITDA</b>	59 033	83 049	87 816	83 048	<b>78 902</b>
in % vom Nettoerlös	6.6%	6.7%	6.9%	6.7%	<b>6.5%</b>
<b>EBIT</b>	29 631	35 752	39 337	40 200	<b>36 235</b>
in % vom Nettoerlös	3.3%	2.9%	3.1%	3.3%	<b>3.0%</b>
<b>Halbjahresgewinn</b> (vor Drittanteilen)	22 618	21 806	26 529	26 960	<b>25 168</b>
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	130 461	394 076	347 350	334 697	<b>308 682</b>
<b>Eigenkapital</b>	530 202	570 123	570 356	594 663	<b>624 173</b>
in % vom Gesamtvermögen	61.8%	45.0%	45.3%	46.3%	<b>49.1%</b>
<b>Personalbestand am 30.06.</b>	3 657	6 721	6 391	6 365	<b>6 511</b>
<b>Durchschnittlicher Personalbestand</b> (auf Vollzeitbeschäftigte umgerechnet)	3 464	6 272	6 123	6 062	<b>6 259</b>