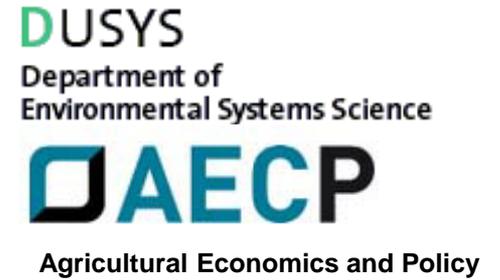




Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich



Fallstudie

Orior Gruppe

Dr. Bruno Höltschi

8. April 2025

- 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
   	 	  	   	   		   

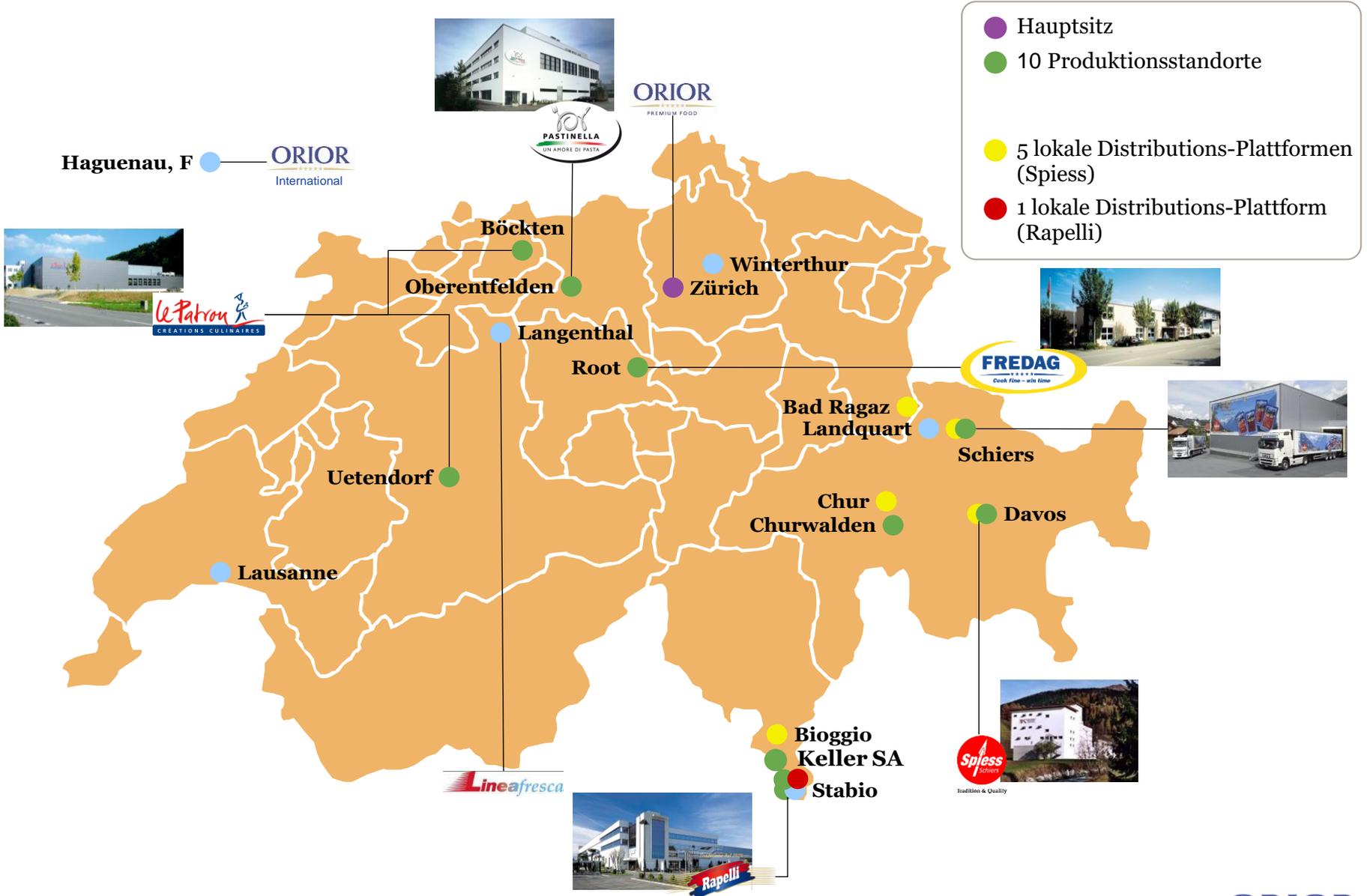
Kennzahlen 2010:

Nettoerlös: CHF 505.5 Mio.

EBITDA Marge: 10.7%

beantragte Ausschüttungsquote: 41.7%

Ø Anzahl Mitarbeitende: 1'273



ORIOR Refinement

Hauptmarken

Produkte



ORIOR Convenience



ORIOR Corporate, Export and Logistics



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

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

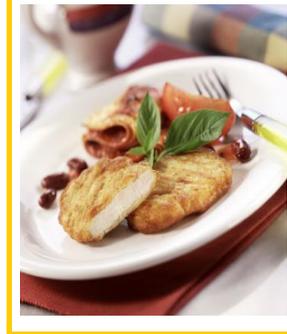


Marken:



- **Pioneer** 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

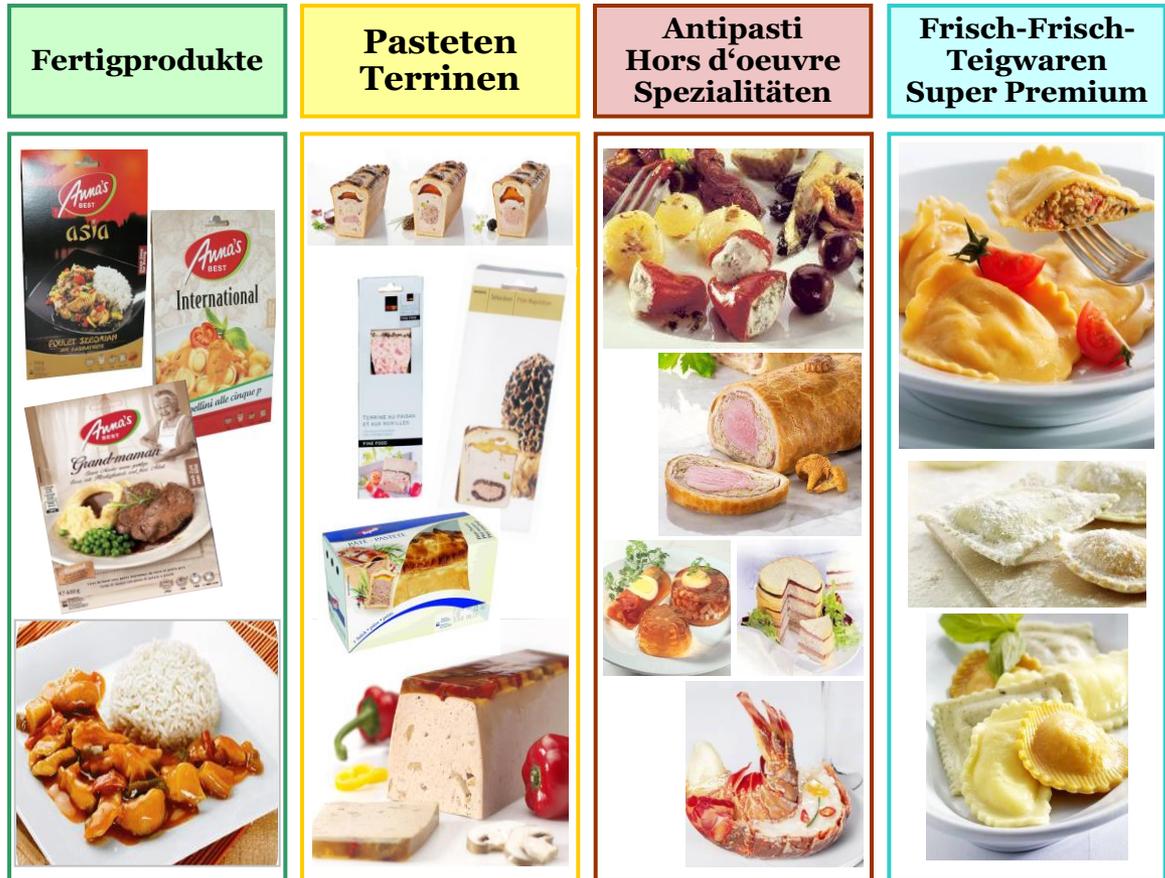


Tranding





- 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

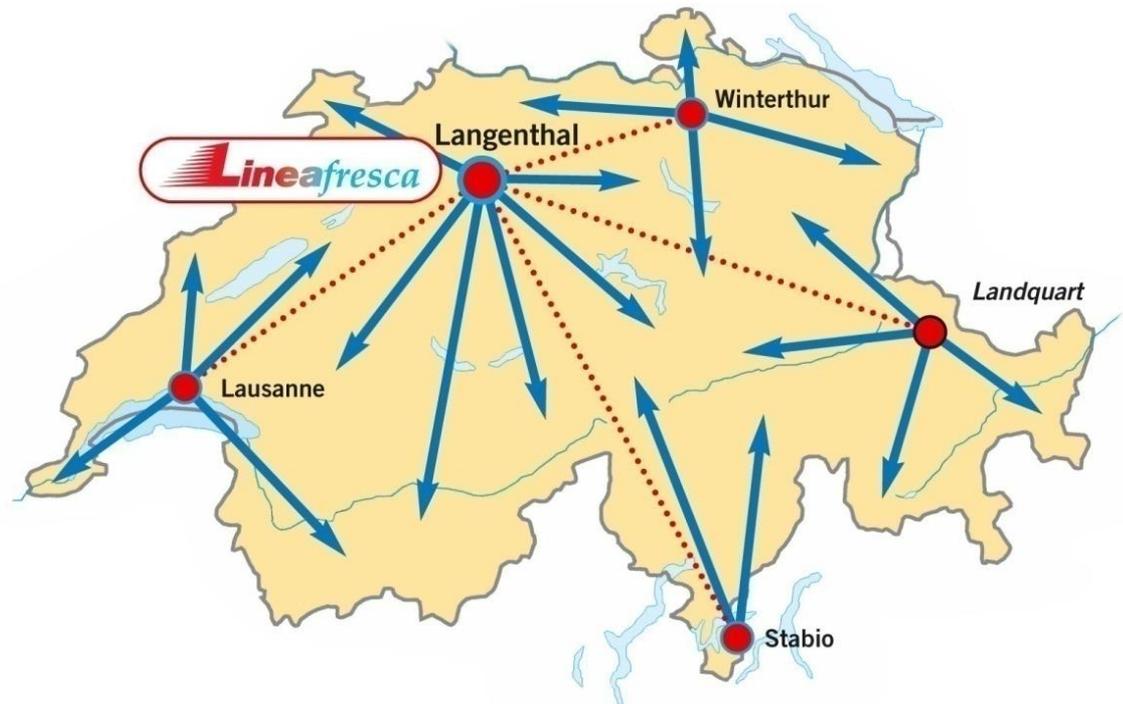


Nudeln Saucen



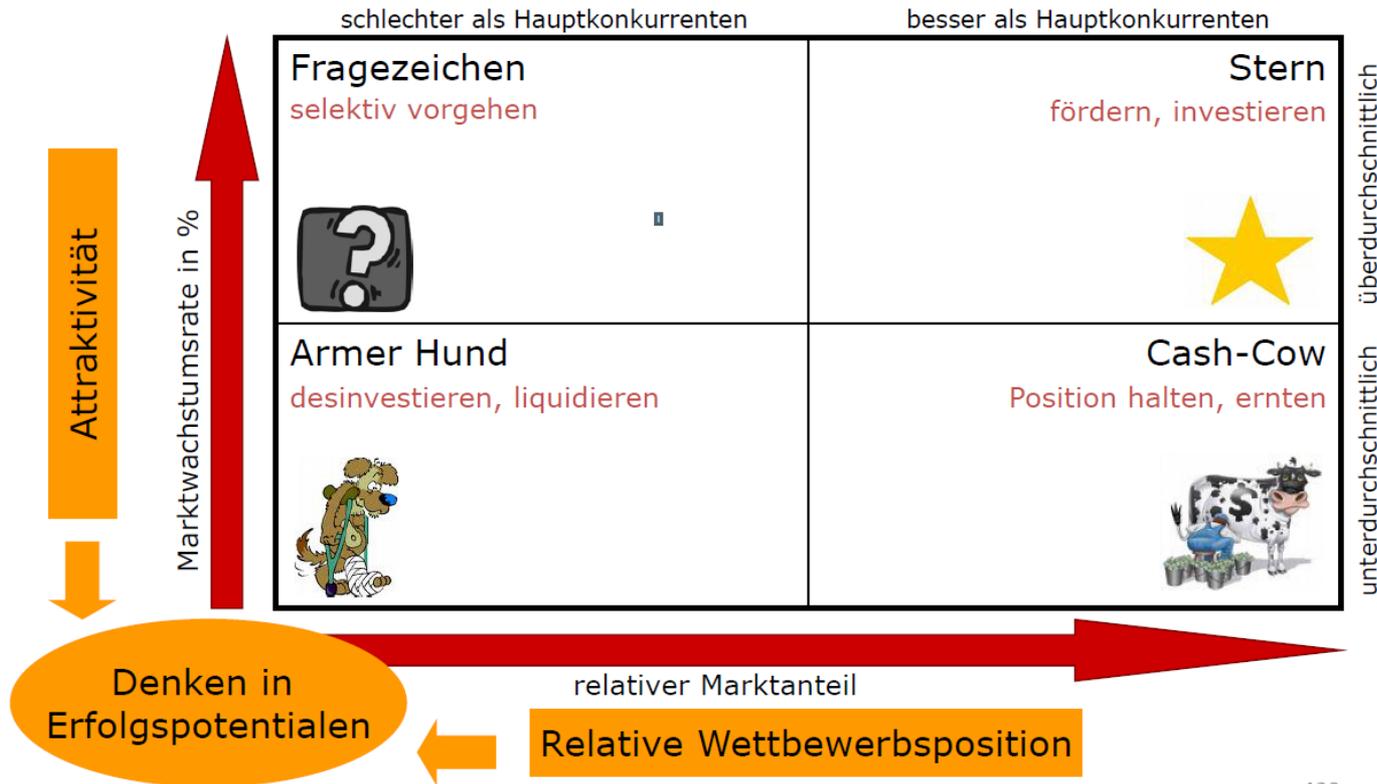


- Feinlogistik: Anlieferung von Kleinmengen direkt zur Verkaufsstelle
- Präzise Abwicklung
- Anlieferung von Produkten mit kurzer Haltbarkeit (absolute Frische)
- Prompte Abwicklung von Klein-
sendungen zum Bestimmungsort
innerhalb der Schweiz
(6 Tage pro Woche)
- Einzigartiges Tourennetz,
zugeschnitten 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

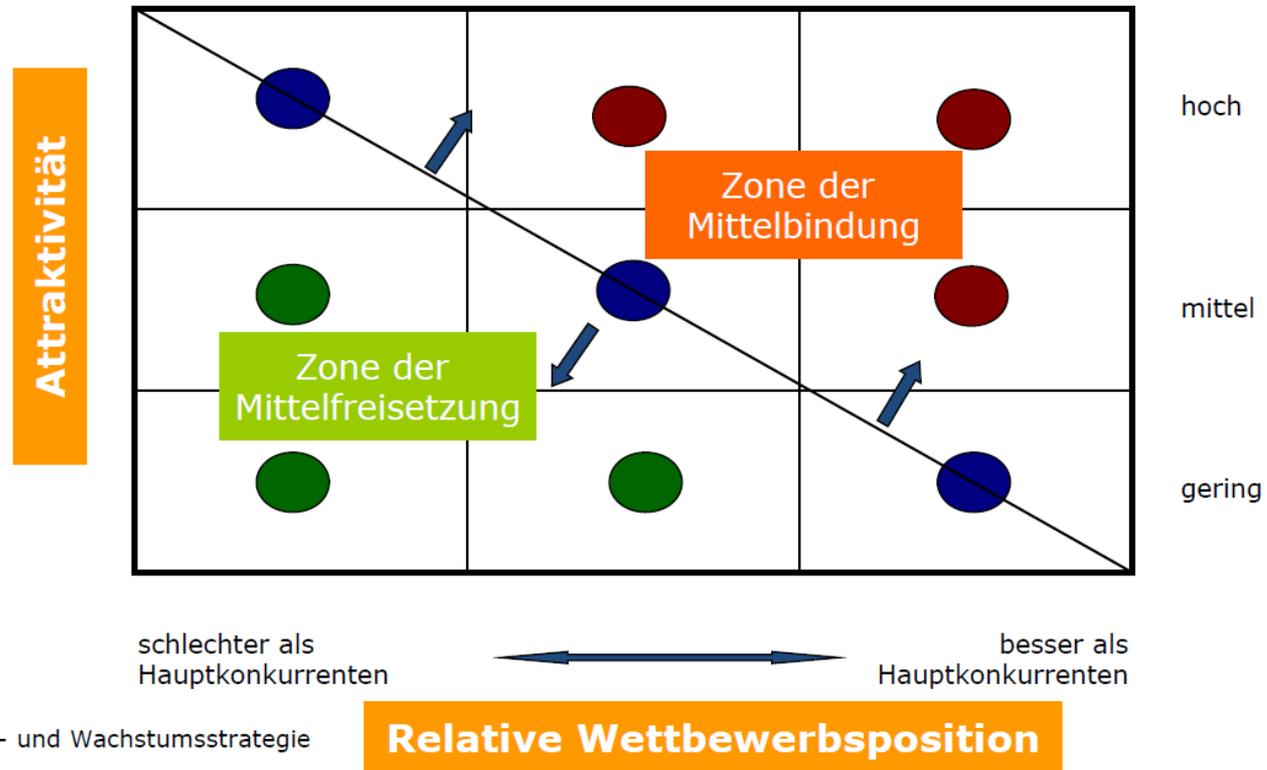
BCG-Matrix (III)



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)

**Gewichteter
Index**

Relative Wettbewerbsposition → mögliche Kriterien

- **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

Attraktivität	selektives Vorgehen Spezialisierung Nischen suchen Akquisitionen suchen	selektives Wachstum Potential abschätzen Schwächen identifizieren Stärken aufbauen	Investition und Wachstum Wachsen Marktführerschaft anstreben Investitionen maximieren	hoch
	Ernten Spezialisierung Nischen suchen Rückzug erwägen	selektives Vorgehen Wachstumsbereiche finden Spezialisierung selektiv investieren	selektives Wachstum Wachstumsbereiche finden stark investieren ansonsten Position halten	mittel
	Ernten Rückzug planen desinvestieren	Ernten Geschäftsbereich „melken“ Investitionen minimieren Auf Desinvestition vorbereiten	selektives Vorgehen Position halten Cash-flow anstreben Investitionen nur zur Instandhaltung	gering
schlechter als Hauptkonkurrenten			besser als Hauptkonkurrenten	
Relative Wettbewerbsposition				

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
   	 	 	  	  	  		   

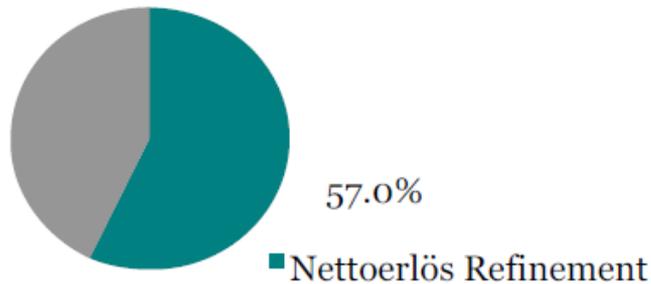
Konsolidierte Resultate 2010/2011

in CHF Mio.	2011	2010	Δ in %
Nettoerlös	496.6	505.5	-1.8%
Bruttomarge	200.7	203.7	-1.5%
<i>in % vom Nettoerlös</i>	<i>40.4%</i>	<i>40.3%</i>	
EBITDA	53.9	54.2	-0.6%
<i>in % vom Nettoerlös</i>	<i>10.8%</i>	<i>10.7%</i>	
Reingewinn	28.2	26.9	+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%
EBITDA	28.5	25.6	+11.3%
<i>in % vom Nettoerlös</i>	9.4%	8.5%	

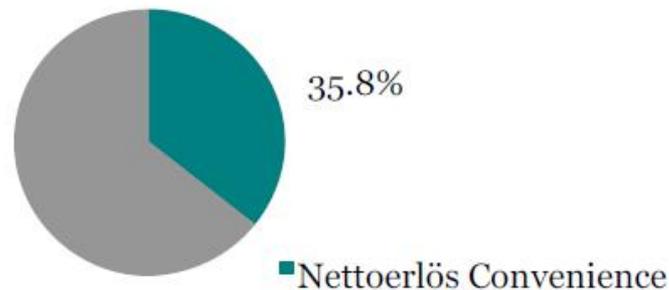


- Wertsteigerungsinitiativen führen zu **höherer Profitabilität**
- **Produktinnovationen** und neue Verpackungen
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marken **Rapelli** und **Ticinella**
- **Akquisition Keller**



Resultate Segment Convenience

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

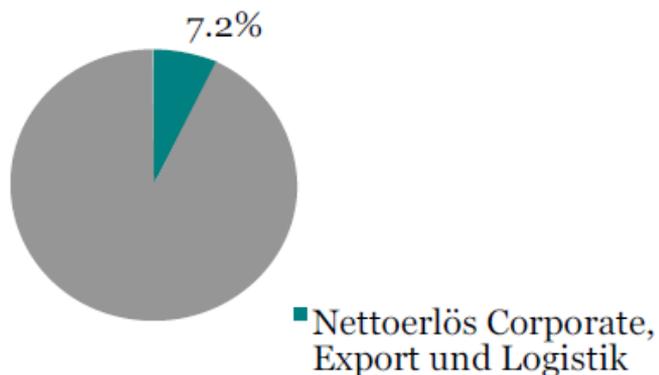


- Auslaufen von **Lieferverträgen**
- **Verminderte Aktionstätigkeiten**
- **Hohe Innovationsrate**, neue Produkte
→ Lücke noch nicht kompensiert
- Akquisition von **Bernatur (Tofu)**



Resultate Segment Corporate, Export und Logistik

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



- **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%
Total Aktiven	395.4	100.0%	389.2	100.0%
in CHF Mio.	2011	%	2010	%
Fremdkapital	208.4	52.7%	218.9	56.2%
Eigenkapital	187.0	47.3%	170.3	43.8%
Total Passiven	395.4	100.0%	389.2	100.0%

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

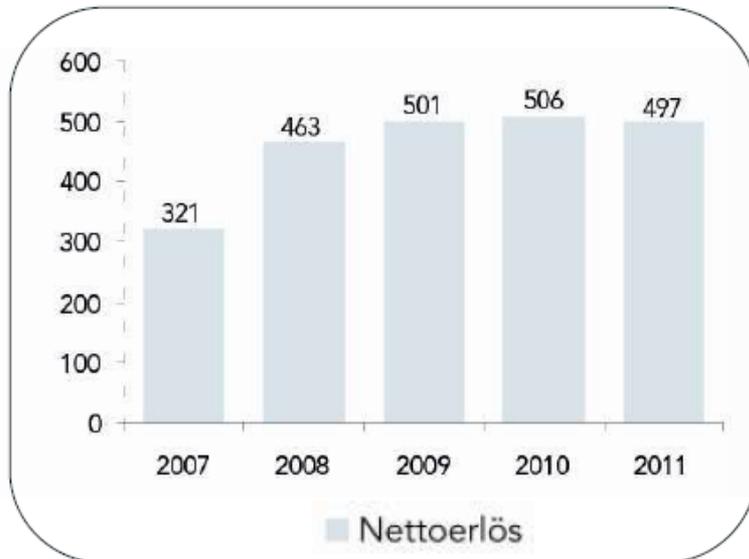
Konsolidierter Cash Flow 2010/2011

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

- **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

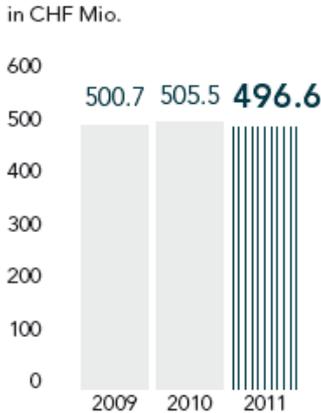
- Fokus auf **Convenience Food**
- Long- und Shortlist vorhanden
- Mittel-/Langfristiges Ziel:
25% Auslandumsatz

Kennzahlen

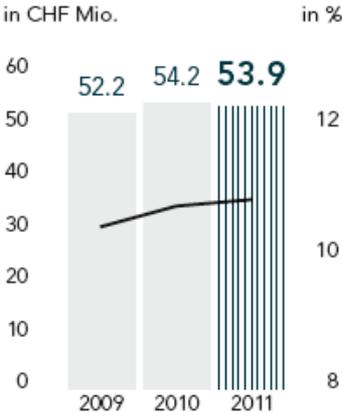
in TCHF	Jan - Jun 2012	Δ in %	Jan - Jun 2011
Nettoerlös	240 887	-1.3%	244 088
EBITDA	25 505	-4.1%	26 586
in % vom Nettoerlös	10.6%		10.9%
EBIT	17 686	-8.5%	19 320
in % vom Nettoerlös	7.3%		7.9%
Reingewinn	12 932	-4.7%	13 565
in % vom Nettoerlös	5.4%		5.6%
Nettoverschuldung Dritte	99 037		83 863
Nettoverschuldung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

3-Jahres-Überblick

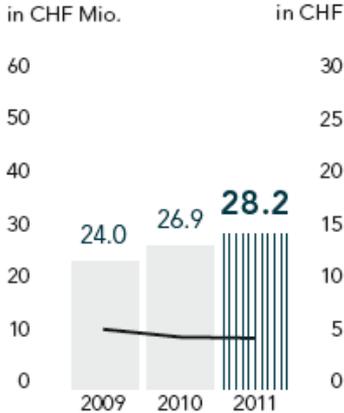
Nettoerlös



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	
Umlaufvermögen		142 508	35.1%	150 094	38.0%	140 839	36.9%
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	
Anlagevermögen		264 029	64.9%	245 325	62.0%	240 626	63.1%
Total Aktiven		406 537	100.0%	395 419	100.0%	381 465	100.0%
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	
Kurzfristige Schulden		87 708	21.6%	89 050	22.5%	83 152	21.8%
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	
Langfristige Schulden		130 141	32.0%	119 389	30.2%	125 752	33.0%
Fremdkapital		217 849	53.6%	208 439	52.7%	208 904	54.8%
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	
Den Aktionären der ORIOR zurechenbares Eigenkapital		188 688	46.4%	186 980	47.3%	172 561	45.2%
Anteile ohne beherrschenden Einfluss		0		0		0	
Total Eigenkapital		188 688	46.4%	186 980	47.3%	172 561	45.2%
Total Passiven		406 537	100.0%	395 419	100.0%	381 465	100.0%

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	
Umlaufvermögen	530 888	41.8%	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	
Anlagevermögen	739 449	58.2%	731 815	58.4%	759 311	59.1%
Aktiven	1 270 338	100.0%	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	
Kurzfristiges Fremdkapital	382 953	30.1%	391 616	31.3%	398 747	31.0%
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	191 391		164 998		222 012	
Langfristige Rückstellungen	71 822		68 940		70 289	
Langfristiges Fremdkapital	263 213	20.7%	233 939	18.7%	292 301	22.7%
Fremdkapital	646 166	50.9%	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	
Eigenkapital vor Minderheiten	623 747	49.1%	625 797	50.0%	581 890	45.3%
Anteil Dritter	425		786		12 773	
Gesamtes Eigenkapital	624 173	49.1%	626 583	50.0%	594 663	46.3%
Passiven	1 270 338	100.0%	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	
Bruttoerlös aus Lieferungen und Leistungen	1 265 336		1 283 708	
Erlösminderungen	46 947		48 413	
Nettoerlös aus Lieferungen und Leistungen	1 218 389	100.0%	1 235 295	100.0%
Waren- und Materialaufwand	817 172	67.1%	838 224	67.9%
Bruttoerfolg aus Betriebstätigkeit	401 216	32.9%	397 071	32.1%
Personalaufwand	198 531	16.3%	194 816	15.8%
Sonstiger Betriebsaufwand	117 783		117 607	
Einmalaufwendungen *	6 000		1 600	
Betriebsaufwand	322 314	26.5%	314 023	25.4%
Betriebserfolg vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)	78 902	6.5%	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	
Betriebserfolg vor Zinsen und Steuern (EBIT)	36 235	3.0%	40 200	3.3%
Saldo Finanzrechnung	2 674		813	
Unternehmensgewinn vor Steuern (EBT)	38 909	3.2%	41 013	3.3%
Steuern	13 742		14 053	
Unternehmensgewinn nach Steuern	25 168	2.1%	26 960	2.2%
Anteile Dritter am Ergebnis	-83		-156	
Halbjahresgewinn	25 085	2.1%	26 805	2.2%

Kennzahlen per 30. Juni

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