

2017

Innovationstreiber in der Milchbranche





Auf der ganzen Welt wollen die Menschen das Beste aus ihrem Leben machen: Ein gesunder Lebensstil wird immer häufiger zur Normalität. Die persönliche Ernährung und die unserer Familien beginnt mit den Lebensmitteln, die wir in unserem Kühlschrank finden.

Bei Arla entwickeln wir innovative Produkte, die Verbraucher erfreuen, und dabei unterstützen, ein ausgewogenes und gesundes Leben zu führen. Dabei setzen wir auf modernste Wissenschaft und Technologie, um eine glänzende Zukunft für Molkereiprodukte und natürliche Lebensmittel für jedermann zu schaffen.

Projektleitung: Externe Unternehmensberichterstattung, Arla. Text, Design und Produktion: We Love People. Übersetzung: TextMinded. Fotos: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg und Arla. Der Jahresbericht wird auf Englisch, Dänisch, Schwedisch, Deutsch und Französisch veröffentlicht. Die englischsprachige Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden aus praktischen Gründen angefertigt.

Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende Konzernabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht von Arla. Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlichen wir einen Konzernabschluss. Dieser enthält nicht den Jahresabschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses. Er ist unter www.arlafoods.com abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

Inhalt

LAGEBERICHT

- 04** Leistungsübersicht
- 06** Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden
- 08** Bericht des CEO
- 10** Höhepunkte
- 12** Finanzübersicht
- 13** Geschäftsprioritäten 2017

Unsere Strategie

- 16** Good Growth 2020
- 18** Weltweite Trends
- 20** Auf Veränderungen reagieren
- 22** Geschäftsprioritäten 2018

Unsere Marken und Geschäftsbereiche

- 26** Arla®
- 28** Lurpak®
- 29** Castello®
- 29** Puck®
- 30** Europa
- 32** International
- 34** Arla Foods Ingredients
- 35** Handel

Unsere Genossenschaft

- 38** Unser Geschäftsmodell
- 40** Qualitätsprogramm Arlagården®
- 42** Verhaltenskodex
- 43** Compliance
- 44** Corporate Responsibility
- 46** Risikomanagement
- 48** Unsere Risikolandschaft
- 50** Vorbereitung auf den Brexit
- 51** Unsere Steuerangelegenheiten

Unsere Unternehmensverwaltung

- 54** Verwaltungsrahmen
- 56** Executive Management Team
- 58** Aufsichtsrat
- 60** Vergütung des Managements
- 61** Offenheit und Vielfalt

Unsere Finanzübersicht

- 64** Marktübersicht
- 66** Finanzbericht
- 72** Finanzausblick

KONZERNABSCHLUSS

- 74** Primärer Abschluss
- 84** Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung
- 85** Anhänge

Prüfvermerk

- 132** Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

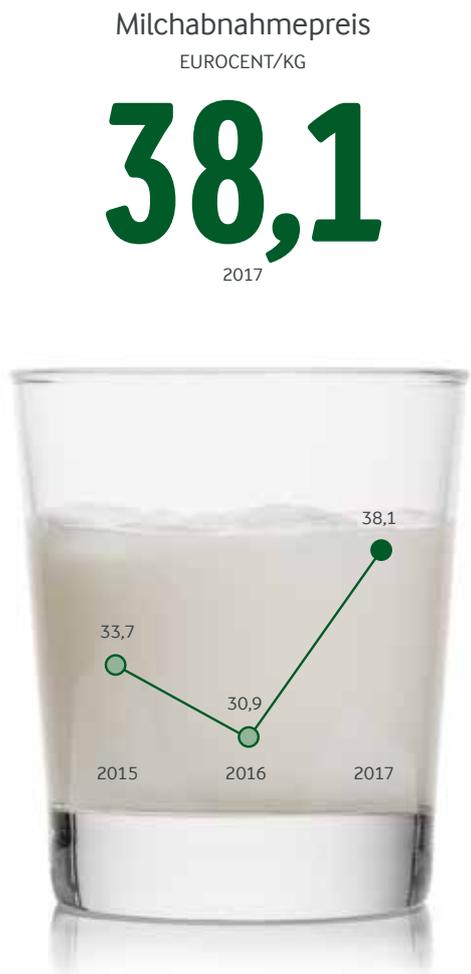
- 134** Glossar

- 135** Unternehmenskalender

2017 Unsere Leistung auf einen Blick



4



Sämtliche Ziele beziehen sich auf das Gesamtjahresergebnis.

- Ziel wurde vollständig erreicht.
- Wichtige Bestandteile wurden erreicht.
- Ziel nicht erreicht.

* Der Anteil von International am Geschäft basiert auf Umsatz aus Einzelhandel und Foodservice ohne Umsatz von Drittherstellern, Arla Foods Ingredients und Handelsaktivitäten.
 ** Basierend auf dem Gewinn, der den Eigentümern von Arla Foods amba zugeteilt ist.

Umsatz
10,3
MILLIARDEN EUR



Gewinnanteil**
2,8%
DES UMSATZES



Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken

3,0%

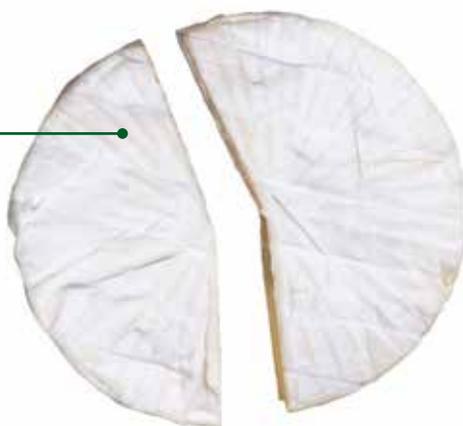
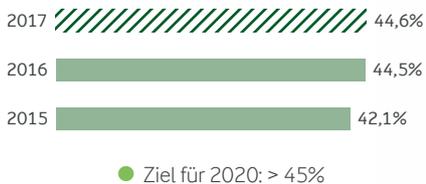


2015 3,4% 2016 5,2% 2017 3,0%

● Ziel für 2017: 1–3%

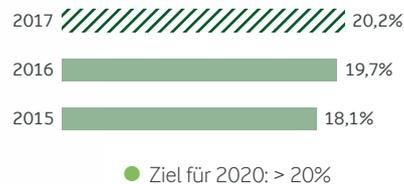
Markenanteil

44,6%



Anteil von International
am Geschäft*

20,2%



Verarbeitungskosten

103,9



Verschuldungsgrad

2,6



Ein bedeutsames Jahr auf einem erfreulichen Weg

2017 war ein gutes Jahr – für Arlas Milchbauern und unsere Molkereiprodukte. Unterstützt wurde die gute Entwicklung durch die Erholung des Milchpreises, nachdem die Landwirte im vorausgegangenen Jahr schwierige Zeiten erlebt haben. Bei unserem Geschäft legen wir den Fokus weiterhin darauf, die Wertschöpfung bei unseren Produkten zu erhöhen und auf die sich verändernde Marktdynamik zu reagieren.

Im Laufe des Jahres 2017 sind die Milchpreise gestiegen, sodass Arla das Jahr mit dem höchsten Milchpreis seit drei Jahren abgeschlossen hat. Erstmals lagen die Fettpreise über den Preisen für Protein und auch die Butterpreise haben sämtliche Erwartungen übertroffen. Dies zeigt einen wesentlichen Wandel bei der Marktnachfrage. Auch wenn die Butterpreise am Ende des Jahres leicht zurückgegangen sind, so befinden sie sich dennoch auf einem historisch hohen Niveau. Die Milchmenge ist im Vergleich zum Vorjahr praktisch unverändert geblieben. Das niedrigere Niveau im ersten Halbjahr wurde durch höhere Mengen im zweiten Halbjahr ausgeglichen, in dem die Genossenschaftsmitglieder auf den sich erholenden Milchpreis reagiert haben.

Zu Beginn des Jahres 2018 sind die Preise auf dem Weltmarkt gefallen. Dies bedeutet, dass Arla seine Bemühungen, einen Mehrwert für die Produkte zu schaffen, weiter intensivieren muss, um durch den Milchpreis die höchstmöglichen Erträge für unsere Genossenschaftsmitglieder zu sichern. Doch auch wenn der Preisrückgang in den kommenden Monaten anhalten sollte, so erwarten wir dennoch ein vertretbares Preisniveau.

Agieren in einem verbraucherorientiertem Markt

Für uns ist es von wesentlicher Bedeutung, zu verstehen, dass wir in einem äußerst verbraucherorientierten Markt agieren, in dem die Anforderungen an Transparenz hoch sind und in dem es seitens der Verbraucher und Kunden ein wachsendes Interesse an der Herkunft der Molkereiprodukte gibt. Sie suchen nach Antworten auf die Fragen, wie wir unsere Kühe behandeln, was wir ihnen füttern und wie wir unsere Höfe in Bezug auf Umweltfragen führen.

In diesem Markt ist unsere Organisation als landwirtschaftliche Genossenschaft eine außerordentliche Stärke – allerdings nur dann, wenn wir eine enge Verbindung zwischen den Verbrauchern, den Kunden, den Genossenschaftsmitgliedern und unserer Genossenschaft aufrechterhalten.

Der Wert unserer hohen Standards

Aus diesem Grund wurde 2017 Arlagården® Plus eingeführt – ein wichtiges Instrument, mit dem wir unser anhaltendes Wachstum sichern wollen.

Dieses Qualitätssicherungsprogramm stellt Daten bereit, die es uns ermöglichen, faktenbasierte Einblicke über die hohen Standards auf unseren Höfen bereitzustellen. Die erste Runde der Datenerhebung haben wir im Dezember 2017 abgeschlossen. Die Teilnahmebereitschaft unserer Genossenschaftsmitglieder war in allen Ländern vielversprechend. 75 Prozent aller Genossenschaftsmitglieder, die im November und Dezember 2017 Milch geliefert haben, haben an dem Programm teilgenommen. Für ihren Aufwand erhalten sie 1 Eurocent/kg Milch zusätzlich. Auf dieses Ergebnis können wir stolz sein. Denn es zeigt, dass unsere Genossenschaftsmitglieder die Signale des Markts verstehen und bereit sind, die Wünsche der Kunden und Verbraucher zu erfüllen. An das Jahr 2018 haben wir hohe Erwartungen: Arlagården® Plus wird ein noch wichtigeres Instrument werden, um Arlas Position als einzigartige und branchenführende Genossenschaft zu sichern und einen noch größeren Mehrwert für unsere Marken und Produkte zu schaffen.

Unsere Genossenschaft weiterentwickeln

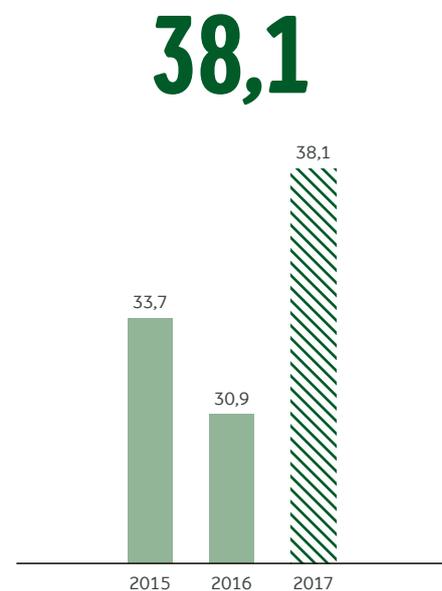
Im Laufe des Jahres 2017 hat sich unsere Eigentümerstrategie entwickelt. Die Vertreterversammlung hat eine neue Governance-Struktur, neue Verfahren zur Wählbarkeit sowie zu Wahlprozessen und einen jährlichen Tagungszyklus verabschiedet. Auf Grundlage unserer neuen Governance-Struktur wurden bereits die ersten Wahlen durchgeführt. Zwei Runden des Gebietsforums – bestehend aus allen gewählten Vertretern des jeweiligen Gebiets – haben die grenzübergreifende Interaktion gefördert und wurden von allen Beteiligten positiv aufgenommen. In diesem Jahr wollen wir diese Strategie ausweiten, indem wir die Satzung anpassen und eine direkte Mitgliedschaft für alle Eigentümer anbieten. So wollen wir grenzübergreifend für Gleichberechtigung sorgen. Denn für alle Genossenschaftsmitglieder sollten dieselben Regeln gelten. Die direkte Mitgliedschaft für alle Genossenschaftsmitglieder wird unsere Demokratie weiter stärken. Wir werden unsere Anstrengungen verstärken, als echtes globales Unternehmen zu agieren. Im Rahmen dieses Prozesses übernehmen unsere Genossenschaftsmitglieder immer mehr Verantwortung. Sie entwickeln die relevanten Schulungsprogramme weiter, die erforderlich sind, um ihre Rollen in Zukunft weiter zu stärken.

Den Blick in die Zukunft richten

Angesichts der erheblichen Marktschwankungen in den vergangenen Jahren ist es immer schwieriger geworden, die Entwicklung der Milchmengen sowie Marktveränderungen zu prognostizieren. Wir erwarten, dass die Milchpreise im ersten Halbjahr 2018 zurückgehen werden. Doch Arla ist mit der Strategie Good Growth 2020 gut gerüstet, um darauf entsprechend reagieren zu können. Der Markt wandelt sich und wird immer verbraucherorientierter. Wir müssen fortlaufend sicherstellen, dass unsere Produkte und Marken stark und wettbewerbsfähig sind. Das tun wir gemeinsam – so wie es landwirtschaftliche Genossenschaftsmitglieder schon seit Jahrhunderten tun.

ÅKE HANTOFT
Aufsichtsratsvorsitzender

Milchabnahmepreis
EUROCENT/KG





ARLAS MISSION

Für die Milch unserer
Landwirte den
höchsten Wert
erzielen und ihnen
gleichzeitig
Wachstumschancen
eröffnen.

ARLAS VISION

Wir gestalten die
Zukunft der
Molkereiwirtschaft
und bieten dem
Verbraucher weltweit
auf natürliche Weise
Gesundheit und
Inspiration.



Unser Markengeschäft steigern und das Unternehmen weiterentwickeln

Im Jahr 2017 hat sich unser Unternehmen weiterhin positiv entwickelt. Unser Markengeschäft ist gewachsen und wir haben Erhöhungen der Verkaufspreise in Höhe von 1 Milliarde EUR erzielt. Dieser Erfolg wäre ohne die fokussierten Anstrengungen und das Engagement im gesamten Unternehmen Arla nicht möglich gewesen. Dennoch stehen wir vor weiteren Herausforderungen.

Die europäische Molkereibranche blickt zurück auf ein sehr turbulentes Jahr, das mit einer erheblichen Rohmilchknappheit begann – einer Reaktion auf die niedrigen Marktpreise im Jahr 2016. Aufgrund des anhaltend niedrigen Niveaus der Milchlieferungen kam es im zweiten Quartal zu einem nie dagewesenen Anstieg der Fettpreise. Dies hat zu extremen Schwankungen auf dem Markt geführt.

Aus Sicht von Arla hat das Jahr 2017 zu starken Anstiegen der Marktpreise sowie der Milchpreise an die Landwirte geführt – trotz der Schwankungen in der Molkereibranche. Für Arla war es ein Jahr, in dem wir uns darauf konzentriert haben, unsere langfristige Strategie, ein starkes Markenwachstum und erhebliche Investitionen in Innovationen voranzutreiben. Aus Unternehmenssicht haben wir nicht all unsere Ziele erreicht – insbesondere aufgrund der Auswirkungen des Brexit auf den Milchpreis im Vergleich zu den Wettbewerbern und einer gestiegenen Komplexität in unserer Produktion, um die Verbraucherwünsche nach neuen und besonderen Molkereiprodukten zu erfüllen. Bei unseren Verbrauchern hat diese Herangehensweise allerdings Anklang gefunden. Gezeigt hat sich dies an gestiegenen Marktanteilen für fast all unsere wichtigen Marken und Märkte.

Unsere Marken stärken

Eine gestiegene Verbrauchernachfrage nach fetthaltigeren Molkereiprodukten hat die Fettpreise 2017 auf einen historischen Höchststand gebracht. Neben einer wachsenden Nachfrage nach einem vielfältigen Angebot an Molkereiprodukten haben wir im vergangenen Jahr ein wachsendes Interesse an Bio und laktosefreien Molkereiprodukten sowie an Produkten, die mithilfe von gentechnikfreien Futtermitteln erzeugt wurden, festgestellt. Wir sind unserer Tradition treu geblieben, natürliche Produkte herzustellen. Zudem haben wir im Rahmen unserer Strategie Good Growth 2020 neue Innovationen entwickelt. Damit senden wir weiterhin ein eindeutiges Signal an unsere Verbraucher, Kunden und Geschäftspartner: Wir verpflichten uns dazu, die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten, indem wir uns auf starke Marken konzentrieren, Innovationen schaffen und uns dem Markt anpassen.

Innovationen und mutige Entscheidungen.

Ein weiterer Meilenstein war die Eröffnung unseres globalen Innovationszentrums im dänischen Aarhus. Hier beschäftigen wir 150 Experten aus der ganzen Welt. Das Zentrum ist Arlas neuer, zentraler Knotenpunkt für Innovationen. Bei Innovationen geht es nicht nur darum, neue Produkte zu entwickeln. Auch neue Verpackungen, die den weltweiten Transport von Frischmilch und Molkereiprodukten erleichtern, sowie das Erforschen neuer Vertriebskanäle spielen eine wichtige Rolle.

Der E-Commerce wächst rasant. 2017 haben wir unseren Fokus darauf verstärkt und wir werden dies auch 2018 fortsetzen – in enger Zusammenarbeit mit einigen der größten Akteure in diesem Bereich.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor ist unser Geschäft im Bereich Zutaten. Dieses hat im Bereich Spezialproteine ein erhebliches Umsatz- und Gewinnwachstum ausgewiesen.

In diesem Jahr haben wir zudem einige wichtige Verlagerungen unserer Milch für die Zukunft vorgenommen. Durch unsere Kooperationen mit DMK in Deutschland und Mengniu in China haben wir unsere Position als einer der Weltmarktführer für Mozzarella mit hoher Marge ausgebaut. Die Unternehmen werden uns ab 2019 mit ca. 35.000 Tonnen beziehungsweise 13.000 Tonnen beliefern. Diese Entscheidungen ebnet unseren Weg in die Zukunft und sorgen für wichtige Steigerungen der Marge für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder.

Entwicklungen in unseren Märkten

Unser internationales Geschäft hat sich im Jahr 2017 stark entwickelt. Subsahara-Afrika, China und Südostasien weisen ein beeindruckendes Wachstum auf. Europa liefert weiter ein solides Umsatzwachstum – trotz rückläufiger Mengen und negativer Währungseffekte. Arla befindet sich als weltweit agierendes Unternehmen mit Niederlassungen in 38 Ländern in einer starken Position, um auf der ganzen Welt Joint Ventures und strategische Partnerschaften einzugehen. Ein großartiges Beispiel hierfür war im Jahr 2017 Nigeria. Dort

haben Produktinnovationen, Marken- und Einzelhandelswissen, Wissen über die Verbraucher vor Ort und Umsetzungsstärke zum Einzug in mehrere Zehntausend Geschäfte geführt. Es dient als Vorbild für Arlas Partnerschaften.

Erwartungen für 2018

Im Jahr 2018 werden wir Arlas Geschäft weiter im Rahmen unserer Strategie Good Growth 2020 stärken. Wir haben acht wesentliche Geschäftsprioritäten identifiziert, auf die wir uns im kommenden Jahr konzentrieren werden. Eine dieser Prioritäten lautet, unsere wichtige Arla®-Marke zu stärken. Darüber hinaus wollen wir unser Unternehmen mit einem konzernweiten Fokus auf die Wertschöpfung und Effizienz umgestalten – durch unser neues Transformationsprogramm Calcium. Mit Calcium können wir in unser Geschäft investieren und so ein stärkeres Unternehmen schaffen, das noch intensiver in Wachstum investieren kann.

Es steht fest, dass der Markt noch verbraucherorientierter sein wird. Die Integration der gesamten Wertschöpfungskette und eine allumfassende Verantwortung werden für uns wichtiger sein als je zuvor. Als landwirtschaftliche Genossenschaft müssen wir diese Anforderungen erfüllen, indem wir noch transparenter agieren und die Werkzeuge unseres Qualitätssicherungsprogramms Arlagården® nutzen, um noch näher an den Verbrauchern und Kunden zu sein.

Die Milchpreise auf den Märkten beginnen zu sinken. Doch wir befinden uns in einer guten Position, um 2018 unsere Ziele zu erreichen. Wir wollen unser strategisches Versprechen des Markenwachstums halten – mit dem Wissen, dass auch das Jahr 2018 Schwankungen unterliegen wird. Wir gehen aus dem Jahr 2017 als gestärktes Unternehmen hervor. Finanziell betrachtet hatten wir nie zuvor einen größeren Handlungs- und Investitionsspielraum für die Zukunft.

Peder Tuborgh
CEO

Höhepunkte

Durch wachsende Marken, innovative Ideen und wichtige Investitionen für die Zukunft hat Arla im Jahr 2017 den Zustand unseres Geschäfts weiter verbessert.

Engagement und Inspiration in allen Bereichen unseres Geschäfts haben im Rahmen unserer Strategie Good Growth 2020 zu neuen Produkteinführungen und vielversprechenden Initiativen geführt.



Starbucks™ beendet das Jahr mit einem Hoch

Starbucks™ hat sein zweistelliges Wachstum weiter fortgesetzt. Angetrieben wurde es in 2017 durch zahlreiche Aktivitäten. Ende des Jahres wurde eine besondere Weihnachtsverpackung eingeführt. Die Verbraucher wurden dazu eingeladen, einen Augenblick der Verbundenheit in den sozialen Medien zu teilen. Mit dieser Aktion haben wir über 12 Millionen Menschen erreicht – ein echter Höhepunkt zum Abschluss des Jahres.



Cocio® schlägt eine Brücke zwischen Einzelhandel und digitaler Welt

Cocio® hat eine enge Verbindung zu seinen Verbrauchern der Generation Y aufgebaut. Die Shopping-Kampagne „Shake To Win“ hat eine Brücke zwischen dem Einzelhandel und der digitalen Welt geschlagen – mithilfe einer für Mobilgeräte optimierten Kampagnen-Website und einem erfolgreichen Engagement auf Facebook und YouTube. Die Kampagne wurde in verschiedenen Märkten durchgeführt, unter anderem in Norwegen, Griechenland, den Niederlanden und Dänemark.



Standort in Ghana nimmt die Arbeit auf

Arla hat sein Geschäft in der Region Subsahara- Afrika um einen neuen Markt erweitert. Hierfür wurde ein neuer Vertriebs- und Produktionsstandort in Ghana aufgebaut. Als Reaktion auf die wachsende Nachfrage nach nahrhaften Molkereiprodukten hat das neue Tochterunternehmen in Ghana im September 2017 mit dem Vertrieb der Markenprodukte von Arla® begonnen.





Weltmilchtag

Am 1. Juni 2017 hat in 81 Ländern der Weltmilchtag erfolgreich stattgefunden. Initiiert wurde er von der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen. Milchbauern, Köche, Ernährungsexperten, Akademiker und viele andere erhoben ihre Gläser auf die Vorteile der Milch in ihrem Leben. Die Feierlichkeiten begannen bei Sonnenaufgang in Neuseeland und endeten beim Sonnenuntergang auf Hawaii.



Markteinführung von Arla® Organic Milk in MENA

In den Vereinigten Arabischen Emiraten hat es Arla® Organic Milk in die Regale führender Einzelhändler geschafft. Dadurch hat Arlas Bestreben, in dieser Region als innovative Molkereimärke zu gewinnen, an Fahrt aufgenommen. Die Einführung ist eine große Chance, unsere Bio-Produkte mit Verbrauchern zu teilen, die sich eine höhere Verfügbarkeit und ein stärkeres Bewusstsein für erschwingliche, natürlichere Bio-Produkten wünschen.



Große Eröffnung von Arlas Innovationszentrum

Arlas neues, hochmodernes Innovationszentrum wurde im Mai 2017 offiziell eröffnet. Es wird eine entscheidende Rolle dabei spielen, unsere strategischen Ziele zu erreichen, indem dort weitere Mehrwertprodukte für den Markt entwickelt werden. Köche, Wissenschaftler, Verbraucher und Kunden arbeiten in dem Zentrum zusammen, um neue Trends und Technologien zu definieren, die den weltweiten Molkereimarkt prägen werden.



Von Landwirten geführte Genossenschaft

Unsere Kampagne „Gehört uns Milchbauern“ stärkt das Bewusstsein der Verbraucher für unser Siegel, hebt uns von unseren Wettbewerbern ab und sorgt unter den Verbrauchern für größeres Vertrauen in unsere Produkte. Bis heute haben wir das Siegel auf 90 Prozent der Verpackungen der Marke Arla® übernommen. Dies bedeutet, dass es auf mehr als 900 unterschiedlichen Produkten zu sehen ist.

Unser eigener Lurpak®-Weihnachtsbaum

Wichtige Feiertage sind für Lurpak® von großer Bedeutung. Mit einer erfolgreichen, marktübergreifenden Medienkampagne haben wir in diesem Jahr unsere Ambitionen für den Ramadan und Ostern verstärkt und an Weihnachten eine starke Präsenz erreicht. Darüber hinaus haben wir in Großbritannien unseren eigenen Lurpak®-Weihnachtsbaum kreiert und diesen an hochfrequentierten Einkaufsstandorten und bei unseren Einzelhandelspartnern aufgebaut.



Investitionen in hochwertige Kindernahrung

Arla will zu den weltweit führenden Molkerei-Unternehmen in der wachstumsstarken Kategorie für Kindernahrung zählen. Dafür investiert die Genossenschaft 12 Millionen EUR in den Ausbau unseres AKAFÄ-Standorts in Dänemark. Eine solche Investition ist entscheidend in einer Kategorie, in der Qualität das wesentliche Unterscheidungsmerkmal ist.



Finanzübersicht

	2017	2016	2015	2014	2013
Geschäftszahlen (Mio. EUR)					
Milchabnahmepreis					
Eurocent/kg Milch der Genossenschaftsmitglieder	38,1	30,9	33,7	41,7	41,0
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatz	10.338	9.567	10.262	10.614	9.870
EBITDA	738	839	754	681	737
EBIT	385	505	400	368	425
Nettofinanzergebnis	-64	-107	-63	-30	-88
Jahresüberschuss	299	356	295	320	300
Gewinnverwendung für das Jahr					
Individuelle Kapitaleinlagen	38	30	31	39	43
Kollektive Kapitaleinlagen	120	193	141	171	131
Nachzahlung	127	124	113	104	121
Bilanz					
Aktiva, gesamt	6.422	6.382	6.736	6.613	6.187
Langfristige Vermögenswerte	3.551	3.714	3.903	3.774	3.427
Kurzfristige Vermögenswerte	2.871	2.668	2.833	2.839	2.760
Eigenkapital	2.369	2.192	2.148	1.874	1.708
Langfristige Verbindlichkeiten	1.554	1.742	2.084	2.137	2.189
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.499	2.448	2.504	2.602	2.290
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	1.913	2.017	2.497	2.547	2.394
Nettoumlaufvermögen	970	831	999	928	906
Cashflows					
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	386	806	669	511	342
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-286	-167	-402	-416	-470
Freier Cashflow	100	639	267	95	-128
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-155	-624	-274	-93	110
Investitionen in Sachanlagen	-248	-263	-348	-429	-505
Erwerb von Unternehmen	-7	-	-29	15	-
Finanzkennzahlen					
Gewinnanteil	2,8%	3,6%	2,8%	3,0%	3,0%
EBIT Marge	3,7%	5,3%	3,9%	3,5%	4,3%
Verschuldungsgrad	2,6	2,4	3,3	3,7	3,2
Zinsdeckungsgrad	12,9	13,3	13,2	8,2	11,1
Eigenkapitalquote	36%	34%	31%	28%	28%
Erfasste Rohmilch (Mio. kg)					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.827	4.728	4.705	4.550	4.508
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.203	3.210	3.320	3.088	1.254
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.855	1.909	1.995	2.035	2.016
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.759	1.758	1.741	1.526	1.332
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Belgien	524	515	531	403	253
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Luxemburg	151	144	130	119	111
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden	54	56	41	17	-
Milch von anderen Quellen	1.564	1.554	1.729	1.832	3.202
Gesamte erfasste Rohmilch	13.937	13.874	14.192	13.570	12.676
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	2.780	2.972	3.174	3.366	3.385
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	2.675	2.877	3.027	3.144	3.168
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	2.327	2.461	2.636	2.769	2.500
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	2.395	2.485	2.654	2.854	2.815
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	815	852	882	997	529
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	215	218	221	228	232
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	55	57	56	55	-
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	11.262	11.922	12.650	13.413	12.629

Siehe Glossar auf Seite 134.

Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2017

Im Jahr 2017 haben sich unsere wesentlichen Geschäftsprioritäten darauf konzentriert, Preiserhöhungen zu erzielen und den Fokus auf die Marge zu intensivieren. Daher haben wir unseren strategischen Fokus auf ein starkes Markenwachstum verlagert, um so die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten und den größten Wert für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erreichen. Die Volatilität in der globalen Molkereibranche hat sich fortgesetzt. Wir wussten, dass wir einige Herausforderungen würden meistern müssen. Doch ein konsequenter Fokus auf unsere wesentlichen Geschäftsprioritäten und unsere Strategie Good Growth 2020 waren – und sind auch weiterhin – für unseren Erfolg von zentraler Bedeutung.

<p>Preiserhöhungen erzielen und Fokus auf die Marge intensivieren</p> <p>Unser strategischer Fokus, die Preise im Jahr 2017 proaktiv über alle europäischen und internationalen Märkte und Kategorien hinweg zu steuern, hat zu Preiserhöhungen von mehr als 1 Milliarde EUR geführt. Vorangetrieben wurde dies durch verbesserte Analysen und Prozesse des Preismanagements. Konsequente wirtschaftliche und finanzielle Disziplin haben uns zum Erfolg geführt. So konnten wir einen wettbewerbsfähigen Milchpreis an unsere Genossenschaftsmitglieder zahlen.</p> <p>●</p>	<p>Führung in den Kategorien Milch, Joghurt und Milchpulver ist bedeutend</p> <p>Erfolgreiche Markteinführungen von speziellen Produktreihen wie Arla® Organic, Lactose-free, Skyr und Protein haben im Zusammenspiel mit starkem Markenwachstum zu Fortschritten hinsichtlich der Marktführerschaft in unserer größten Produktkategorie MYPC geführt. Darüber hinaus konnten wir mit gentechnikfreiem Futter auch auf den europäischen Märkten unsere Position verbessern.</p> <p>●</p>	<p>Markenwachstum und Innovationen mutig vorantreiben</p> <p>Wir haben unseren Fokus weiterhin darauf gelegt, unsere strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® zu fördern, um die Rentabilität unseres Produktmixes zu erhöhen. Dies hat sich in größeren Marktanteilen widerspiegelt. Marken haben 2017 44,6 Prozent unseres Umsatzes ausgemacht. Damit haben wir unser strategisches Ziel für das Jahr 2020 – einen Markenanteil von mehr als 45 Prozent – fast erreicht. Mit unserem neuen, hochmodernen Innovationszentrum werden wir unsere Innovationspipeline weiter fördern und damit unser Markenwachstum unterstützen.</p> <p>●</p>	<p>Mit führenden Kunden zusammenarbeiten, um Wachstum zu erzielen</p> <p>2017 haben wir große Fortschritte dabei gemacht, den Kundenfokus unserer Geschäftstätigkeit zu stärken und gemeinsam mit führenden Kunden zu gewinnen. Dabei haben wir unter anderem erhöhte Aufmerksamkeit auf Wachstum und Rentabilität, eine gemeinsame Kategorieentwicklung und den Lieferservice legen. 2017 haben wir im Bereich Foodservice in Europa erfolgreich eine neue Organisation eingeführt.</p> <p>●</p>
<p>Kosten kontrollieren, die operative Effizienz steigern und Barmittel freisetzen</p> <p>Der Verschuldungsgrad hat unseren langfristigen Zielbereich von 2,8 bis 3,4 im Jahr 2017 mit 2,6 unterboten. Dies zeigt unsere starke Finanzlage. Die steigende Komplexität unseres Marken-Portfoliomixes hat sich auf die Verarbeitungskosten in der Lieferkette ausgewirkt. Höhere Preisniveaus haben unserem Umlaufvermögen in Bezug auf Vorräte und Forderungen Schwierigkeiten bereitet. Verbesserungen hinsichtlich überfälliger Lieferungen haben diesen Schwierigkeiten entgegenge wirkt. Die Effizienz von Marketingausgaben wurde substantiell erhöht.</p> <p>●</p>	<p>Führende Marktpositionen im internationalen Geschäft aufbauen</p> <p>Unser Geschäftsbereich International hat durch zahlreiche neue Produkteinführungen ein erhebliches Wachstum erzielt. In den Regionen Naher Osten und Nordafrika, Subsahara-Afrika, Nord- und Südamerika, China und Südostasien sowie anderen Märkten – einschließlich Russland – wurde diese Entwicklung durch eine stärkere Relevanz bei den Verbrauchern, höhere Investitionen in die Märkte sowie durch lokale Partnerschaften vorangetrieben.</p> <p>●</p>	<p>Die wichtige Marktposition in Deutschland stärken</p> <p>Auf dem schwierigen deutschen Markt, indem Produktmargen unter Druck stehen, war ein verstärkter Fokus auf Marken und Innovationen von entscheidender Bedeutung, um die Qualität und Rentabilität unseres Geschäfts zu erhöhen. Zudem wurden strategische Entscheidungen hin zu einer höheren Wertorientierung getroffen. Der Fokus unserer wirtschaftlichen Maßnahmen in Deutschland lag auf dem Preismanagement, dem Stärken unserer Markenpositionen sowie auf der Optimierung unserer betrieblichen Grundlagen.</p> <p>●</p>	<p>Wertschöpfung bei Arla Foods Ingredients beschleunigen</p> <p>Auch im Jahr 2017 hat das Zutaten-geschäft weiterhin Wachstum im Bereich von Produkten mit hoher Wertschöpfung geliefert. Neue Investitionen sowie starke Bemühungen im Bereich Forschung und Entwicklung haben den Weg geebnet, um die Geschäftstätigkeit mit einem Fokus auf Mehrwert-Spezialitäten umzustrukturieren. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnern besaß weiterhin hohe Priorität, um die Versorgung mit Rohstoffen zu erhöhen und so unsere Wachstumsziele zu unterstützen.</p> <p>●</p>

- Ziel wurde vollständig erreicht.
- Wichtige Bestandteile wurden erreicht.
- Ziel nicht erreicht.

UNSERE STRATEGIE

Als weltgrößter Hersteller von Bio-Milchprodukten entwickeln und produzieren wir fortlaufend neue, hochwertige Bio-Produkte.

Arla Baby&Me® Organic ist unsere 100% Bio-Produktlinie für Kleinkinder. Mit dieser Produktgruppe wollen wir schon den kleinsten einen großartigen Start ins Leben ermöglichen.





Auf dem Weg mit Good Growth 2020

Der Name Good Growth steht für zwei Dinge. Er steht für unsere Unternehmensidentität und auch für die Strategie, die uns dabei unterstützt, die Zukunft der Molkereiwirtschaft bis zum Jahr 2020 und darüber hinaus zu gestalten. Wir möchten Arlas Rolle als globales Lebensmittelunternehmen weiterentwickeln, das einen Mehrwert für das Leben der Menschen schafft – durch natürliche Ernährung und ein verantwortungsvolles Handeln als Unternehmen. Hierfür bildet die Strategie Good Growth 2020 die Grundlage. Sie fördert proaktives Handeln in Bezug auf Veränderungen des Angebots und der Nachfrage nach Milch, den Wettbewerb, das Auftreten neuer demografischer Gegebenheiten und sich schnell entwickelnder Verbrauchertrends. Indem wir in acht Kategorien hervorragend sind, uns auf sechs Regionen konzentrieren und als ein Arla gewinnen, wollen wir bis 2020 globales Wachstum erzeugen und eine Wertschöpfung für unsere Eigentümer erzielen.

Unsere Strategie

Mit der Strategie Good Growth 2020 verfügt Arla über ein großartiges Fundament, um die Bedürfnisse der Menschen zu erfüllen. Dabei spielen unsere Milchprodukte eine wichtige Rolle. Wir haben unsere Stärken in den Molkereikategorien mit den Anforderungen der Verbraucher abgestimmt, die wir auf der ganzen Welt sehen, und so auf globaler und regionaler Ebene in acht Kategorien Wachstumschancen identifiziert. Das

Identifizieren der Regionen, in denen Arla das größte Potenzial besitzt, langfristig ein rentables Geschäft für unsere Genossenschaftsmitglieder aufzubauen, hat uns einen geografischen Fokus verliehen. Zudem stärken wir unsere globale Kategorie- und Markenbildung, unsere grenzüberschreitenden Innovationen sowie unsere kommerzielle Leistungsfähigkeit.

Unsere Vision

Wir gestalten die Zukunft der Molkereiwirtschaft und bieten dem Verbraucher weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration.

Unsere Identität

Good Growth

Good Growth beschreibt, wer wir sind und wie wir die Zukunft der Molkereiindustrie gestalten. Es wurde durch unser Handeln geprägt und zeigt, wofür wir als Unternehmen stehen. Zudem ist es unser Leitbild bei der Weiterentwicklung unserer Genossenschaft, unserer Produkte, Märkte und Arbeitsweisen.



Verantwortungsvolles Wachstum

Wachsen, indem wir Sicherheit gewährleisten, Verantwortung für unseren Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt übernehmen und eine langfristige Perspektive für all das verfolgen, was wir tun.



Genossenschaftliches Wachstum

Wachsen, indem wir als landwirtschaftliche Genossenschaft agieren und mit allen Stakeholdern zum allseitigen Nutzen zusammenarbeiten.



Gesundes Wachstum

Wachsen, indem wir eine ausgewogene Ernährung mit Milchprodukten fördern und die Menschen dabei unterstützen, ein ausgewogeneres Leben zu führen.



Natürliches Wachstum

Wachsen, indem wir natürliche Produkte von höchster Qualität herstellen.

Unsere Mission

Für die Milch unserer Landwirte den höchsten Wert erzielen und ihnen gleichzeitig Wachstumschancen eröffnen.

Herausragen – in acht Kategorien



Die globale Molkereiwirtschaft entwickelt sich mit hoher Geschwindigkeit. Sie ist geprägt von einer stetigen Weiterentwicklung der Verbrauchergewohnheiten und -vorlieben. Indem wir die Verbraucherbedürfnisse und -trends analysiert und auf unsere eigenen Stärken abgestimmt haben, konnten wir acht Produktkategorien identifizieren. Auf sie richten wir unseren Fokus, bei unserem Bestreben den Molkereimarkt zu gestalten. Wir bieten innovative Produkte mit natürlichen Zutaten, tollem Geschmack und guten Nährstoffen an und fördern damit eine gesunde Lebensweise bei unseren Verbrauchern. Unsere Hauptkategorien sind Milch und Milchpulver, Milchgetränke, Streichkäse, Joghurt, Butter und Aufstriche, Käsespezialitäten, Mozzarella und Zutaten.

Fokussieren – auf sechs Regionen



Die sechs Regionen repräsentieren die Märkte, von denen Arla überzeugt ist, dass es dort langfristig ein profitables Geschäft betreiben kann. Arla hat sich in Nordeuropa eine starke Position als bevorzugtes Molkereiunternehmen für die Verbraucher erarbeitet. Auch im Nahen Osten und Nordafrika zählen die Marken von Arla zu den stärksten in der Lebensmittelindustrie. In Wachstumsmärkten wie China, Südostasien und Subsahara-Afrika baut Arla seine Marktpositionen kontinuierlich aus. Gleichzeitig nutzt die Genossenschaft Chancen in den USA und Nigeria. Die sechs Regionen sind: Europa, der Nahen Osten und Nordafrika, Subsahara-Afrika, China und Südostasien, die USA sowie Russland.

Gewinnen – als EIN Arla



Arla ist in Europa durch Fusionen und Übernahmen in Zentraleuropa, Großbritannien und Schweden stark gewachsen. Im Laufe der vergangenen Jahre haben wir die verschiedenen Unternehmen vereint, um von den Synergien zu profitieren, die durch die Fusionen entstanden sind. Durch Good Growth 2020 heben wir diese Einheit auf die nächste Stufe. Arla hat sich zum Ziel gesetzt, dass all seine 18.973 Mitarbeiter von einer gemeinsamen, starken Plattform aus arbeiten. Wir wollen EIN globales Arla schaffen. Wir wollen aktiv die unterschiedlichen Kompetenzen nutzen und so zu unserem gemeinsamen Erfolg beitragen.

Weltweite Trends

Arla ist ein internationales Unternehmen. Unser Weg in das Jahr 2020 wird von wichtigen Marktdynamiken auf dem globalen Markt für Molkereiprodukte beeinflusst. Die Analyse dieser Entwicklungen ist für unseren Erfolg entscheidend. Verschiebungen der wirtschaftlichen Kraftzentren, neue technologische Entwicklungen, Bevölkerungswachstum, veränderte Umweltbedingungen und sich wandelnde Werte – all diese Dinge treiben den Wandel der Welt in hohem Tempo voran. Megatrends formen die Welt um uns herum und bieten sowohl neue Chancen als auch Herausforderungen. Wir haben die Trends ermittelt, die den größten Einfluss auf Arla haben.

2

Authentizität

Die Verbraucher legen großen Wert auf Authentizität. Dies gilt für Trendsetter und Prominente wie auch für Supermärkte und Küchenchefs. In einer Welt, in der Millionen Menschen ihr Leben in den sozialen Medien teilen, wollen die Verbraucher „echt“ und authentisch sein. Verbraucher treffen immer häufiger wohlüberlegte Kaufentscheidungen. Sie kaufen Produkte von „verantwortungsvollen“ Marken, die hochwertige Produkte mit einem echten Wert anbieten. Zudem folgen sie alternativen Ernährungstrends wie dem Flexitarismus, dem Veganismus oder dem Vegetarismus. Die Nähe zum Kunden ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. Diese erreicht ein Unternehmen mit hervorragenden Produkten und starken Marken. In diesem Sinne befindet sich Arla in einer einzigartigen Position. Denn Arla ist der weltgrößte Bio-Milch-Produzent und ein führender Hersteller von laktosefreien Molkereialternativen. Diese Eigenschaften und die Besonderheit als landwirtschaftliche Genossenschaft machen unsere Marken und Produkte authentisch.

Biologisch
erzeugte und
laktosefreie
Molkerei-
alternativen

1

Gesundes Leben

Ein gesundes Leben zu führen, ist kein neuer Trend. Allerdings sind die Bestrebungen dafür heutzutage umfassender. Sie beinhalten Aspekte der Gesundheit, Wellness und ein bewussteres Leben. Diese Entwicklung hat zur Herstellung neuer Molkereiprodukte sowie Alternativprodukte ohne Milch geführt. Die Verbraucher legen bei den Produkten und Verpackungen immer größeren Wert auf Transparenz. Sich schnell wandelnde Makrotrends führen zu vielfältigen Anforderungen der Verbraucher an Produkte, Formate und Verpackungen. Die Händler suchen zunehmend nach Unterscheidungsmerkmalen und konzentrieren sich auf Produkte, die mit gentechnikfreien Futtermitteln und dem Tierwohl werben. Sie versuchen immer stärker, Milchprodukte anzubieten, die in Bezug auf diese Merkmale hervorstechen und so die Kundentreue stärken. Unser Produktportfolio bedient ein breites Spektrum an gesundheitlichen Bedürfnissen. Wir entwickeln fortlaufend neue Innovationen, um die Bedürfnisse der Verbraucher zu erfüllen und zu einem ausgewogenen Lebensstil beizutragen.

Innovative
Molkereiprodukte
tragen zu einem
ausgewogenen
Lebensstil bei

3

Einfachheit

Laut der Global Consumer Trends Survey von Euromonitor suchen fast 70 Prozent der Menschen nach Möglichkeiten, ihr Leben einfacher zu gestalten. Technologie ist mittlerweile in allen Aspekten des Lebens so tief verwurzelt, dass der Wunsch nach Einfachheit bei den Verbrauchern stetig wächst – als Gegenpol zur Konsumkultur, unendlichen Auswahlmöglichkeiten und ständig neuen Produkten und Dienstleistungen. Die Freiheit, zu wählen, zu sehen, zu hören, zu handeln und zu sprechen ist für die Verbraucher von heute äußerst wichtig. Der Trend hin zu mehr Einfachheit gilt auch für Lebensmittelprodukte. Die Verbraucher suchen nach Produkten mit möglichst wenigen oder gänzlich ohne künstliche Zutaten. Damit erfüllen Arlas Produktvorteile – eine eindeutige Kennzeichnung und eine kurze Zutatenliste – die heutigen Verbraucherwünsche. Zu überzeugendsten Eigenschaften der Arla-Produkte zählt der Verzicht auf synthetische Hormone und Konservierungsmittel. Es handelt sich um natürliche Produkte – von der Kuh bis zum Verbraucher.

**Natürliche
Produkte – von
der Kuh bis zum
Verbraucher**

4

Vernetzte Verbraucher

Die Verbraucher sind immer stärker vernetzt. Vernetzte Verbraucher nutzen Smartphones, Computer, Tablets und andere Geräte, um auf das Internet zuzugreifen, digitale Inhalte zu erleben und zu interagieren. Diese digitale Vernetzung bricht mit den traditionellen Einkaufsstrukturen und den Gepflogenheiten der Unterhaltung, des Soziallebens und vieler anderer Bereiche und fordert sie heraus. Sie unterstreicht den Wandel im Leben, der Arbeit und im Konsumverhalten der Verbraucher. Das Erlebnis ist beinahe wichtiger als das Produkt selbst. Zunächst hat sich die Vernetzung in den entwickelten Märkten verbreitet. Nun, da Mobiltechnologie immer erschwinglicher ist, gehen auch die Verbraucher in den Entwicklungsländern immer häufiger online. Es findet ein Generationenwechsel statt – im Bereich des Lebens, der Arbeit, des Einkaufens und des Spielens. Die Digitalisierung ist in allen Branchen von großer Bedeutung – und auch dabei, die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten.

**Vernetzung mit
Landwirten und
Verbrauchern in
der virtuellen
Realität**

**Marktpräsenz in
Entwicklungs-
märkten**

5

Verschiebungen der Marktgrenzen

Während einige Regionen der Welt unter Überbevölkerung leiden oder auf andere Weise ihr maximales Potenzial erreichen, gewinnen andere Regionen wegen ihres ungenutzten Potenzials an Bedeutung. Bis 2030 werden aufstrebende Länder und Entwicklungsländer für fast die Hälfte des globalen BIP verantwortlich sein und 86 Prozent der Bevölkerung stellen. Wachsende Unternehmensinvestitionen, steigende verfügbare Einkommen, bessere Infrastruktur und ein wachsender Zugriff auf das Internet haben zu einem exponentiellen Wachstum in verschiedenen Regionen der Welt beigetragen, wie beispielsweise in China, Nigeria, Ghana und Bangladesch. Um auch zukünftig wachsen zu können, müssen sich die Unternehmen an die demografischen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen anpassen, die neue Märkte immer stärker in den Mittelpunkt rücken lassen. Diese Verschiebungen zu verstehen und darauf zu reagieren, ist ein globales Unterscheidungsmerkmal. Arlas europäische Herkunft hat eine internationale Anziehungskraft. Zudem liefert unser Geschäftsbereich International weiterhin gute, zweistellige Wachstumsraten.

Auf Veränderungen reagieren

Im Dezember 2015 präsentierte Arla eine neue Strategie für die folgenden fünf Jahre: Good Growth 2020. Zwei Jahre nach Beginn der strategischen Periode befinden wir uns auf einem guten Weg in Bezug auf unsere ursprünglichen Wachstumsziele hinsichtlich unserer Hauptmarken, Märkte und Kunden. Dennoch sind wir auch davon überzeugt, dass sich unsere Strategie konstant weiterentwickeln muss, damit sie wandelnde Marktbedingungen, Verbrauchertrends und Grundannahmen widerspiegelt. Es ist unsere Aufgabe, diese Trends und deren potenzielle Auswirkungen auf unsere Strategie und Unternehmensergebnisse zu analysieren, zu verstehen und darauf zu reagieren. Hier heben wir die wichtigsten Trends und neuen Annahmen der vergangenen zwei Jahre sowie unsere entsprechenden Reaktionen hervor, um den Nutzen unserer Strategie zu maximieren.

Verbraucher



Kunden



Veränderung

Die Verbraucher führen ein immer bewussteres Leben. Dabei achten sie verstärkt darauf, was sie konsumieren. Dies hat unter anderem zu einem starken Wunsch nach einem gesunden Lebensstil und einer Begeisterung für natürliche Produkte geführt. Die zunehmende Urbanisierung fördert den Verzehr von Lebensmitteln für unterwegs. Diese Entwicklungen haben sich im Vergleich zu unserer ursprünglichen Einschätzung beschleunigt. Wir erkennen an, dass in der EU der Flexitarismus – mit einem geringeren Fleischkonsum und mehr Lifestyle-Proteinalternativen – und die Nachfrage nach mehr Milchsorten schneller gewachsen sind, als wir dies erwartet haben.

Die Digitalisierung der Branche schreitet sogar noch schneller als erwartet und auf mehreren Ebenen voran, beispielsweise in den Bereichen der digitalen Plattformen und digitalen Marktplätze. In China ist unser Umsatz durch den E-Commerce im Jahr 2017 um 11,5 Prozent gewachsen. Weitere Kundenentwicklungen entsprachen 2017 den Erwartungen, beispielsweise der anhaltende Druck durch Eigenmarken in der EU. Es ist sehr wichtig, dass wir uns gemeinsam mit unseren Kunden an die zunehmenden Entwicklungen anpassen, um für die Verbraucher weiterhin relevant zu bleiben.

Unsere Reaktion

Für Arla steht Natürlichkeit im Mittelpunkt unserer Identität und unserer Tradition. Wir entwickeln kontinuierlich neue Innovationen, um die Bedürfnisse der Verbraucher zu erfüllen und zu einem ausgewogenen Lebensstil beizutragen. Als Reaktion auf die sich verändernden Anforderungen der Verbraucher haben wir unser Produktportfolio ausgeweitet, sodass es nun ein breites Angebot an gesundheitlichen Bedürfnissen und Verbrauchervorlieben erfüllt – von proteinreichen Lebensmitteln über zuckerarme Erzeugnisse bis hin zu Produkten für unterwegs. Arla ist der weltgrößte Bio-Milch-Produzent und ein führender Hersteller von laktosefreien Molkereialternativen. Darüber hinaus sind wir eine landwirtschaftliche Genossenschaft, die hohe Tierschutzstandards aufrechterhält. Diese Nischenmerkmale tragen zu den einzigartigen Eigenschaften unserer Produkte und Marken bei und bieten Verbrauchern die Möglichkeit, Produkte zu kaufen, die ihre Ernährungsvorlieben erfüllen, zum Tierschutz beitragen oder eine Gemeinschaft von Landwirten unterstützt.

Die Digitalisierung ist entscheidend, um die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten. Arla verfügt in vielen Ländern über E-Commerce-Kanäle, hat in den sozialen Medien das Konzept der Landwirtschaft in der virtuellen Realität eingeführt und zahlreiche digitale Marketing-Initiativen durchgeführt, beispielsweise in Form eines Live-Streams darüber, wie die Menschen unsere Produkte im Alltag erleben, sowie in Form von Käseverkostungen in der virtuellen Realität.

Durch eine gemeinsame Kategorieentwicklung treiben wir den Molkereibereich mit unseren Kunden voran, um eine Wertsteigerung zu erzielen, die über dem Mengenwachstum liegt. Den größten Fokus legen wir auf unsere Marken. Denn das Markenwachstum ist entscheidend für eine höhere Rentabilität sowie für ein hohes Niveau von weniger volatilen Einnahmen. Gleichzeitig wollen wir unsere Eigenmarkenzusammenstellung optimieren, ein strategischer Eigenmarkenpartner für unsere Kunden sein und so langfristige Geschäftsbeziehungen schmieden.

„Wir glauben die besten Strategien sind die, die dynamisch sind und sich an Veränderungen anpassen können. Wir bei Arla beurteilen unaufhörlich Entwicklungen und Trends die sich am Markt ergeben, um sicherzustellen, dass wir von der besten Strategie für unser Business geleitet werden.“

Peder Tuborgh, CEO

Genossenschaftsmitglieder



Die Molkereiwirtschaft ist global und Angebot und Nachfrage von Milch werden zunehmend von geografischen Gegebenheiten losgelöst. Seit der Abschaffung des EU-Milchquotensystems im Jahr 2015 können die Milchbauern erstmals unbegrenzte Milchmengen produzieren. Dies hat zur Grundannahme einer höheren Produktion in der EU geführt. Infolgedessen erwarten wir bei Arla bis 2020 ca. 1,5 Milliarden Kilogramm mehr Milch. Dies ist allerdings ca. 1 Milliarde Kilogramm weniger als ursprünglich angenommen.

Wir müssen sicherstellen, dass wir den größtmöglichen Wert für den bestehenden Milchpool erzielen. Um dies zu erreichen, bringen wir unsere Milch weiterhin in diejenigen Produkte und Märkte, in denen wir die größte Wertschöpfung erzielen können. Das Premium-Markengeschäft generiert höhere Margen als andere Alternativen. Die Preise in der Molkereiwirtschaft unterliegen weiterhin Schwankungen. Dies zeigt, dass es notwendig ist, die zugrunde liegende Zusammensetzung unseres Geschäfts kontinuierlich zu verbessern. Langfristig wird das Markengeschäft durch seine erhöhte Stabilität und höhere Preise den Rohstoffmarkt überholen. Unser Markengeschäft ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Es macht mittlerweile ca. 44,6 Prozent unseres Gesamtumsatzes aus.

Makroökonomisches Umfeld in den aufstrebenden Märkten



Neben dem europäischen und dem US-amerikanischen Markt treiben insbesondere die aufstrebenden Märkte das Wachstum voran. Sie sind für ca. 95 Prozent des Wachstums in der Molkereiwirtschaft verantwortlich. In der Zwischenzeit hat sich der Rückgang der Ölpreise im Nahen Osten und in Nordafrika auf die wirtschaftlichen Prognosen ausgewirkt. Zwar haben wir diese Entwicklung bei der Ausarbeitung unserer Strategie berücksichtigt, doch waren die Auswirkungen in der Region schwerwiegender als ursprünglich angenommen. Weitere makroökonomische Entwicklungen wie das Handelsembargo in Russland bestehen noch immer und entsprechen unseren ursprünglichen Erwartungen.

Mit einer aktiven Präsenz in aufstrebenden Märkten, hat der Bereich International im Jahr 2017 weiterhin gute, zweistellige Wachstumsraten erzielt und weist positive Wachstumsprognosen für die nahe Zukunft auf. Auf den Nahen Osten legen wir einen besonderen Fokus, denn dies ist unser größter strategischer Wachstumsmarkt außerhalb Europas. Arlas Ziel ist es, seine Geschäftszahlen bis 2020 in der Region zu verdoppeln. Vor Kurzem haben wir hier unter der Marke Arla® Bio-Milch auf den Markt gebracht. Dies ist ein Novum für die Verbraucher der Region. Um ein nachhaltiges zweistelliges Wachstum im Bereich International aufrechtzuerhalten und die Risiken auszugleichen, weiten wir weiterhin unsere Vertriebsnetzwerke aus und stärken die Präsenz unserer Produktion. Infolge des Handelsembargos in Russland haben wir beispielsweise lokale Produktionsstätten eingerichtet und den Import von Käsespezialitäten begrenzt.

Makroökonomisches Umfeld in der EU



Den Großteil unseres Umsatzes generieren wir in Europa. Daher ist dieser Markt sehr wichtig für uns. In dieser Region erwarten wir weiterhin eine stabile Entwicklung. Allerdings ist der Brexit ein destabilisierender Faktor in der EU und es ist noch immer nicht bekannt, welche Auswirkungen er nach sich ziehen wird. Während die Verhandlungen voranschreiten, nutzen wir die Möglichkeit, sicherzustellen, dass unsere Auffassung auf höchster Ebene in Großbritannien Gehör findet. Dadurch wird die große Unbekannte des Brexit weniger destabilisierend.

Als Unternehmen treten wir für die freie Arbeitsplatzwahl und den freien Warenverkehr ein. Wir wollen, dass das finale Handelsabkommen zwischen Großbritannien und der EU keine tarifären oder nicht tarifären Handelshemmnisse für Milch und Molkereiprodukte umfasst. Auch im weiteren Verlauf der Verhandlungen werden wir Politikern und politischen Entscheidungsträgern starke, faktenbasierte Argumente liefern – gemeinsam mit unseren landwirtschaftlichen Genossenschaftsmitgliedern und unseren Kollegen aus der Molkereibranche. Zudem arbeiten wir mit Partnern aus der Molkereibranche und der weiter gefassten Lebensmittel- und Landwirtschaftsgemeinschaft zusammen, um für unsere Position europaweit Unterstützung einzuholen. Für Arla besteht die Mission darin, die Wettbewerbsfähigkeit der britischen Molkereiwirtschaft innerhalb Europas und des globalen Markts für Molkereiprodukte zu schützen. Weitere Informationen zum Brexit finden Sie auf Seite 50.

Geschäfts- prioritäten für 2018

Um die Ziele unserer langfristigen Strategie zu erreichen, benötigen wir einen kurzfristigen Maßnahmenplan. Die wesentlichen Geschäftsprioritäten sind ein Schlüsselfaktor für unsere Strategie Good Growth 2020. Denn sie umfassen kritische Bereiche, denen wir auf unserem Weg zum Erfolg in der nächsten Zeit höchste Priorität einräumen müssen. Um kontinuierlich starke Ergebnisse für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzielen, legt das Executive Management Team in jedem Jahr unsere wesentlichen Geschäftsprioritäten fest. Diese müssen anschließend vom Aufsichtsrat genehmigt werden. Es handelt sich dabei um eine Reihe Prioritäten, die das Wachstumsprogramm und die durch unsere Strategie vorgegebene Richtung unterstützen sollen.

Bruttomargen verbessern

**Die Zukunft der
Molkereiwirtschaft mit mehr
Innovationen gestalten**

**Effizienz auf eine nächste
Stufe bringen**

**Wachstum unserer
strategischen Marken
vorantreiben**

**Wachstum in renditestarken
Bereichen vorantreiben**

Mit den Kunden gewinnen

**Deutschland und Großbritannien
vor dem Hintergrund neuer
Gegebenheiten entwickeln**

Arla Foods Ingredients

Die Volatilität in den zugrunde liegenden Rohstoffmärkten setzt sich weiter fort. Daher behalten wir unseren Fokus auf einem proaktivem Preismanagement. Mithilfe unseres immer vielfältigeren Milchpools wollen wir Initiativen zur Steigerung der Bruttomarge umsetzen, und so das Gleichgewicht zwischen Komplexität und Kundenanforderungen, kurzfristigen Preisschwankungen sowie langfristigen Marktpositionen optimieren. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit wirtschaftlicher und finanzieller Disziplin einen wettbewerbsfähigen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder sicherstellen können.

Innovationen sind ein wichtiger Hebel, um unsere Vision, die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten, umzusetzen – und indem wir unsere Pipeline weiter verbessern, werden wir die nächsten Schritte auf diesem Weg gehen. Unseren Fokus legen wir dabei auf die Arla®-Marke. Damit wollen wir die wachsende Nachfrage nach Lifestyle-Molkereiprodukten bedienen, einschließlich von Arla® laktosefrei und Bio. Wir werden innovative, digitale Lösungen fördern und so unsere Präsenz auf digitalen Plattformen ausweiten. Zudem wollen wir unsere Programme zur gesellschaftlichen Verantwortung sowie zur Marken- und Unternehmenskommunikation kombinieren, um unsere Identität zu stärken.

Indem wir fortlaufend die Effizienz in unserem Unternehmen erhöhen, können wir erhebliche Investitionen in Bereichen tätigen, die unser Wachstum vorantreiben. Dabei hilft uns unser umfassendes Transformationsprogramm Calcium. Calcium deckt alle Aktivitäten bei Arla ab – von der weiteren Verbesserung der Marketingeffizienz bis hin zu Produktivitätsinitiativen in der Lieferkette. Dieses Programm wird ein wesentlicher Faktor sein, um unseren Milchabnahmepreis zu erhöhen. Unser Ziel für das Jahr 2018 ist ein Gewinnanstieg von 30 Millionen EUR.

Im Jahr 2018 werden wir das Profil unserer strategischen Marken Arla®, Castello®, Lurpak® und Puck® weiterentwickeln und schärfen – insbesondere durch die Einführung neuer Untermarken in unser breit gefächertes Produktportfolio. Wir sind davon überzeugt, dass weitere Investitionen in unsere Marken, die darauf abzielen, den Anteil des Markengeschäfts zu erhöhen, in der Zukunft Wachstum und Rentabilität sicherstellen werden. Wir wollen in Bereiche investieren, in denen wir das größte Wachstumspotenzial erkennen. Wir wollen diese Tätigkeiten durch neue, spannende Marketinginitiativen unterstützen und so die Identität unserer globalen Marken sichern.

2018 werden wir unseren strategischen Fokus auf das Markenwachstum in Marktsegmenten mit hoher Rendite legen, wie Bangladesch, Nigeria, China, die USA und MENA. Wir werden unsere Partnerschaften – beispielsweise mit Starbucks™ – weiter stärken und uns in diesen Schlüsselmärkten auf Innovationen konzentrieren, um in der Zukunft für Wachstum zu sorgen. Der europäische Foodservice-Markt wächst weiter. Daher wollen wir diesen Geschäftsbereich in Schlüsselmärkten weiterentwickeln.

Starke Partnerschaften mit Kunden zu pflegen und darauf aufzubauen, ist ein wichtiges Anliegen von Arla. Im Jahr 2018 wollen wir dies fortsetzen – indem wir das Kategoriewachstum durch unsere strategischen Marken sowie durch Eigenmarken-Innovationen fördern. Auch der Kundenservice besitzt im Jahr 2018 hohe Priorität. Denn wir wollen unsere Kundenbeziehungen verbessern und langfristig verfolgen. Ein weiterer wichtiger und schnell wachsender Fokusbereich ist der E-Commerce. Dort wollen wir mit einigen der größten Akteure zusammenarbeiten.

Großbritannien ist ein wichtiger Markt für uns. Während die Brexit-Verhandlungen voranschreiten, werden wir weiterhin eindeutig unsere Position vertreten und sicherstellen, dass wir unsere große Kunden- und Verbraucherbasis in Großbritannien auch nach dem Brexit bedienen können. Der deutsche Markt bleibt herausfordernd. Doch wir arbeiten daran, die Geschäftstätigkeit in Deutschland umzustrukturieren. Innerhalb der Lieferkette werden wir uns auf die kontinuierliche Entwicklung unserer Produktionspräsenz konzentrieren. Ein verstärkter Fokus auf Marken und Innovationen ist entscheidend, um den Produktmix und die Rentabilität zu verbessern.

Bei Arla Foods Ingredients werden wir den Fokus auf einen fortgesetzten Wandel von bestehenden Produkten zu höherwertigen Spezialitäten legen – durch neue Investitionen und fokussierte Bemühungen im Bereich Forschung und Entwicklung. Da die Nachfrage nach unseren spezialisierten Zutaten weiter zunimmt, werden wir unseren Rohmaterialpool vergrößern, damit wir Zugriff auf mehr Molke haben und unseren globalen Kundestamm bedienen können. Das Geschäft wird 2018 weiter wachsen. Daher werden wir unsere Kundenorientierung sowie unsere Vertriebskapazitäten stärken.

UNSERE MARKEN UND GESCHÄFTSBEREICHE

Wir wollen die Zukunft mit erneuerbaren Verpackungen neu gestalten. In Schweden haben wir eine Materialschicht aus dem Bio-Milch-Karton von Arla® entfernt. So konnten wir die Auswirkungen auf das Klima um 24 Prozent verringern.

Arlas allgemeine Zielsetzung ist es, die Auswirkungen auf das Klima durch Verpackungen bis 2020 um 25 Prozent im Vergleich zum Jahr 2005 zu senken. Auf dem Weg, dieses Ziel zu erreichen, haben wir bereits ein gutes Stück zurückgelegt – und Innovationen wie diese ebnen den Weg für weitere Verbesserungen unserer Klimabilanz.



Der Weg unserer Arla®-Marke

Die Arla®-Marke ist unsere am weitesten verbreitete globale Marke – mit mehr als 50 Untermarken in ihrem breiten Portfolio. Produkte der Marke Arla® werden in mehr als 80 Ländern verkauft, unter anderem in Nordeuropa, China und seit Kurzem auch in den USA und im Nahen Osten. In vielen Ländern gilt sie als größte FMCG-Marke. Die Identität der Arla®-Marke ist eng mit unserer Tradition verbunden und bleibt unseren Kernwerten „gesund“, „natürlich“, „verantwortungsvoll“ und „genossenschaftlich“ treu. Diese Werte und das Gute der Milch tragen wir durch unsere Produkte zu Verbrauchern in der ganzen Welt.

Im Jahr 2017 haben wir eine Chance erkannt, um das Profil der Arla®-Marke zu schärfen und umzugestalten. Als Grundlage hierfür dient eine klare Position hinsichtlich dessen, wofür unsere vertrauenswürdige Marke steht: eine enge Verbundenheit zu unserer skandinavischen Tradition sowie Molkereiprodukte mit dem Guten der Natur. 2018 werden wir diesen Weg fortsetzen – mit weiteren verbraucherorientierten Maßnahmen und Kommunikation, um eine noch stärkere, vertrauenswürdiger und beliebtere Marke aufzubauen. Um diesen Weg erfolgreich zu beschreiben und die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten, werden wir unseren Fokus von vielen kleinen, lokalen Produkten auf große, innovative, globale Konzepte verlagern, die mehr Märkte und Verbraucher erreichen können.

THEY SAY HE STARTS THE DAY WITH SKYR

Arla
let in the goodness

Fat free,
reduced sugar,
high protein.

Protein contributes to growth in muscle mass

IN EVERETT
ARLA
FARMER
OWNED
COW TO

Advertisement for Arla Skyr featuring a surfer in the ocean and various Arla Skyr products. The text 'THEY SAY HE STARTS THE DAY WITH SKYR' is prominently displayed. Below the surfer, there are three Arla Skyr products: a small cup, a carton, and a tub. The Arla logo and tagline 'let in the goodness' are in the top right. At the bottom right, there is a circular logo for 'IN EVERETT ARLA FARMER OWNED COW TO' and a small green triangle pointing left.

Die Arla®-Marke verzeichnete ein starkes Wachstum. Ein wichtiger Grund dafür waren die Investitionen in innovative Produktreihen, wie zum Beispiel Arla Lactofree®, Skyr und weitere natürliche, eiweißreiche Produkte sowie Kindernahrung wie Arla Baby&Me®. Die Arla®-Marke hat ein strategisches mengenbasiertes Umsatzwachstum von 3,4 Prozent erreicht. Der Umsatz der Marke ist im Vergleich zum Vorjahr durch eine stärkere Aktivierung und die Einführung neuer Produktentwicklungen um 10,1 Prozent auf 3.026 Millionen EUR gewachsen. Zudem hat die Marke 2017 21 Auszeichnungen erhalten und wurde unter den „Top 100 der am schnellsten wachsenden Marken im Einzelhandel“ in den Niederlanden geführt – all das sind Leistungen, auf die wir stolz sein können.

2017 haben wir uns insbesondere darauf konzentriert, die Position der Arla®-Marke bei den Verbrauchern zu fördern. In diesem Jahr haben wir für unsere Arla®-Produkte auf der ganzen Welt Auszeichnungen und die Anerkennung von großen Einzelhändlern gewonnen. Diese allgemeine Anerkennung ist entscheidend für weiteren Erfolg.

Es heißt, er beginnt seinen Tag mit Arla® Skyr, 2017

Anhaltend starke Leistung von Arla® Protein

2017 hat Arla® Protein sein Produktangebot durch neue Verpackungsinnovationen wie den Protein-Beutel für unterwegs erweitert. Dieser wurde in Finnland und Großbritannien eingeführt und unterstützt die Verbraucher dabei, ein aktives und gesundes Leben zu führen. Arla® Protein ist nun weltweit in 14 Ländern erhältlich und erzielt weiterhin starkes Wachstum.

**Gesundheit und Natürlichkeit fördern – durch gute Essgewohnheiten**

Wir sind davon überzeugt, dass das Fördern guter Essgewohnheiten positive Auswirkungen auf unser Leben hat. Die Entscheidungen, die wir beim Einkaufen und Zubereiten unserer Mahlzeiten treffen, wirken sich auf uns und unsere Umgebung aus. Mit der Arla®-Marke wollen wir das Essen für alle Menschen zu einem mühelosen Genuss machen. Unser Rohstoff – die Milch – ist die beste Grundlage für unseren Weg. Denn sie ist nahrhaft und stammt aus der Natur.

Wir bleiben unseren Prinzipien der Natürlichkeit treu. Im Jahr 2017 haben wir mit den Nährwertkriterien der Arla®-Marke unseren Fokus auf die Gesundheit gestärkt und sichergestellt, dass alle Produkte der Arla®-Marke mit einem Health Claim stets das Gute der Milch enthalten wie Calcium und Eiweiß. Damit schaffen wir langfristig eine vertrauensvolle und starke Position. Darüber hinaus haben wir uns 2017 der EU-Pledge-Initiative zur verantwortungsvollen Lebensmittelwerbung an Kinder angeschlossen. Gemeinsam mit 21 anderen Eigentümern großer internationaler Lebensmittelmarken hat sich Arla in Europa zu einer verantwortungsvollen Lebensmittelwerbung an Kinder verpflichtet.

Auf der Eigenschaft als landwirtschaftliche Genossenschaft aufbauen

Wir sind vertrauenswürdig, denn wir sind eine landwirtschaftliche Genossenschaft. Auf dieser Ausgangslage werden wir weiter aufbauen. Diese Eigenschaft gibt uns das Recht, über gesunde und natürliche Lebensmittel, Nachhaltigkeit und gute Essgewohnheiten zu sprechen. Die Verbraucher wissen, dass wir unsere Produkte genau kennen, da wir sie selbst erzeugen. Daher gilt Arla als Marke einer landwirtschaftlichen Genossenschaft als vertrauenswürdig, wenn es um die Themen Herkunft, Natürlichkeit und Nachhaltigkeit geht. Dies geht Hand in Hand mit mehr Verantwortung und Engagement hinsichtlich der Bedeutung unseres Qualitätssicherungsprogramms Arlagården®.

Unsere Genossenschaftsmitglieder spielen eine wichtige Rolle dabei, die Tatsache in die Welt zu tragen, dass wir eine landwirtschaftliche Genossenschaft sind und was dies bedeutet. An Tagen des offenen Hofes, Bio-Tagen und für Schulbesuche laden unsere Milchbauern in Dänemark, Schweden, Deutschland und Großbritannien die Öffentlichkeit dazu ein, das Leben auf dem Hof zu erkunden. Im Jahr 2017 hatten wir in diesen Kernmärkten insgesamt mehr als 463.000 Besucher. Zudem haben wir in diesem Jahr 33.000 dänische und 24.000 schwedische Schulkinder auf unseren Höfen unterrichtet. Darüber hinaus haben unsere Genossenschaftsmitglieder mehrere Hundert Arla-Mitarbeiter auf ihren Höfen begrüßt und ihre Leidenschaft sowie ihr Wissen mit ihnen geteilt, damit diese es in ihrer täglichen Arbeit gewinnbringend einsetzen können.

Auf unserem weiteren Weg auf Wachstumsbereiche konzentrieren

Angetrieben durch das geschärfte Profil unserer Arla®-Marke werden wir unseren Weg im Jahr 2018 fortsetzen. Wir haben einige Fokusbereiche identifiziert, die ein starkes Wachstum aufgewiesen haben. Wir werden diese Wachstumsbereiche mit unseren Marken wie Arla® Lactofree und Organic angehen – für Verbraucher, die nach einem vielfältigeren Angebot an Lifestyle-Molkereiprodukten suchen und sich eine ausgewogene Ernährung für unterwegs wünschen.

**Arla® Skyr ist in Deutschland herausragend**

Mit einem Umsatzwachstum von mehr als 94 Prozent im Vergleich zum Vorjahr ist Arla® Skyr eine echte Erfolgsgeschichte im deutschen Markengeschäft. Arla® Skyr wird auch weiterhin einen wichtigen Beitrag leisten, um unsere Strategie Good Growth bis zum Jahr 2020 umzusetzen.



Umsatz

3.026

MILLIONEN EUR

Umsatzentwicklung

10,1%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

3,4%

2016: 4,5%

Gutes Essen verdient Lurpak®

Lurpak® ist bereits seit 1901 ein Symbol für die dänische Molkereitradition. Im vergangenen Jahr hat Lurpak® seinen 115. Geburtstag gefeiert. Bis heute bilden die hohen Qualitätsstandards für unsere Butter noch immer das Fundament der Marke. Unsere Markenmission lautet, gutes Essen zu einem zentralen Bestandteil des Lebens der Menschen zu machen – als Verfechter eben dieses guten Essens. Lurpak® ist in mehr als 75 Ländern erhältlich, von Dänemark bis Großbritannien und darüber hinaus. Die Marke erfreut sich weltweit großer Beliebtheit.

Verbraucher auf dem digitalen Weg erreichen

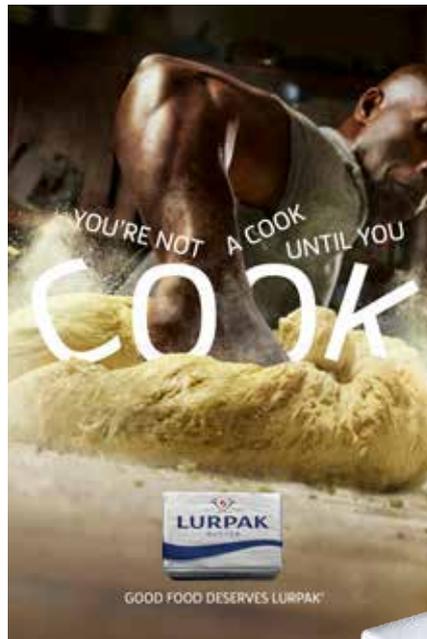
Alles, was Lurpak® als Marke sagt und tut, ist darauf ausgelegt, der Öffentlichkeit das Wunder des guten Essens auf emotionale Weise näherzubringen. Sei es durch das Zubereiten, das Genießen oder das Entdecken. 2017 war ein Jahr des Wandels in Bezug auf das digitale Engagement unserer Lurpak®-Marke. Mit höheren Medieninvestitionen in priorisierte Kanäle, einer Auswahl der Zielgruppe auf Datenbasis und hochwertigen Inhalten haben wir unser Ziel für das Jahr 2020 in Bezug auf die Kundeninteraktion übertroffen. Weltweit haben wir 42 Millionen Verbraucher zur Interaktion angeregt. Der digitale Kanal hat für Lurpak® auch in Zukunft eine hohe Priorität, denn die Medienlandschaften wandeln sich. So können wir auf neuen Wegen mehr Verbraucher erreichen.

Spannende Initiativen im Jahr 2017

Im Jahr 2017 haben wir unsere globale Kampagne „Game on Cooks“ in neuen Märkte wie Griechenland, Australien und Schweden eingeführt, um daraus eine globale Kampagne zu machen. Das Vermitteln der Natürlichkeit unserer Produkte war in diesem Jahr ebenfalls ein Erfolg. Die Wahrnehmung der Natürlichkeit unserer Marke weist einen soliden Anstieg auf. Erreicht haben wir dies durch einen starken Digital-, Käufer- und PR-Aktivierungsplan in Schlüsselmärkten.

Auswirkungen der steigenden Fettpreise

Die Fettpreise haben 2017 auf dem Markt einen historischen Höchstwert erreicht. Erstmals war Fett wertvoller als Eiweiß. Der Anstieg des Marktpreises hat schließlich in allen Kernmärkten zu gestiegenen Verkaufspreisen von fettreichen Molkereiprodukten wie Butter geführt. Diese Entwicklung hat das Umsatzwachstum der strategischen Marke Lurpak® erschwert – 2017 betrug es -2,7 Prozent – insbesondere für Arla in Großbritannien und Dänemark.



LURPAK®

Umsatz

528

MILLIONEN EUR

Umsatzentwicklung

8,3%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

-2,7%

2016: 7,7%

Köstlicher Genuss mit Castello®

Castello® steht seit 1893 für die Tradition der kreativen Käseherstellung. Innovative, neue Käsearten, dutzende Sorten und köstliche Aromen – all das erzählt eine eigene Geschichte. Der Käse von Castello® wird mit echter Kenntnis davon entwickelt, wie wir Aromen und Geschmack wahrnehmen, sodass jeder Bissen für besonderen Genuss sorgt. Unsere Käsespezialitäten sind unter der Castello®-Marke rund um die Welt erhältlich.

Unsere jüngste Kampagne „Sensations by Castello®“

Jeder Käse von Castello® vermittelt dem Verbraucher ein einzigartiges Gefühl der Köstlichkeit. Sei es die Intensität der Hart- und Schnittkäse von Castello®, die Cremigkeit der Weißkäse oder die Schärfe der Blauschimmelkäse – jede einzelne Käsesorte überzeugt mit einem köstlichen Aroma. Der Käse von Castello® wird mit echter Kenntnis davon entwickelt, wie wir Aromen und Geschmack wahrnehmen, sodass unsere Verbraucher bei jedem Bissen einen besonderen Moment erleben können. Wir meinen, dass das Essen kein einfallloses Erlebnis sein sollte. Aus diesem Grund nutzen wir unsere Erfahrung und

unsere Kreativität, um Käse zu entwickeln, die die Sinne bei jedem Bissen überraschen.

Castello® erzeugt Wachstum

Die Marke Castello® hat 2017 ein gutes strategisches Markenwachstum von 2,7 Prozent erreicht. In Australien und Griechenland ist die Marke besonders stark gewachsen.



Umsatz

181

MILLIONEN EUR

Umsatzentwicklung

3,1%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum
durch strategische Marken

2,7%

2016: 3.0%

Hommage an die Küchenchefs des Alltags mit Puck®

Puck® ist die führende Marke in MENA. Sie profitiert von den Vorteilen ihrer Neuausrichtung, die vor zweieinhalb Jahren begonnen hat. Eine neue Markenpositionierung basierend auf starken Erkenntnissen über das Verbraucherverhalten, überarbeitete Verpackungslayouts für das gesamte Portfolio sowie ein frisches, neues Erscheinungsbild über alle Kommunikationsplattformen hinweg sind nur einige der Maßnahmen, die Puck® ergriffen hat. Die bewährte und natürliche Produktpalette der Marke umfasst Mozzarella, Labneh und verschiedene Frischkäsesorten.



Wachstum von Puck® fortsetzen

Die Marke Puck® hat 2017 gute Ergebnisse erzielt. Als führende Marke in MENA hat Puck® weiterhin eine starke Leistung erbracht – mit einem strategischen Markenwachstum von 4,4 Prozent im Jahr 2017.

Darüber hinaus ist Puck® in diesem Jahr zum Marktführer in Saudi-Arabien geworden. In Anbetracht des im Jahr 2017 in MENA vorherrschenden turbulenten makroökonomischen Umfelds ist dies ein besonders großer Erfolg.

Preisträger der MENA Effies 2017

Mit dem Erfolg der Ramadan-Kampagne „Lend #AHelpingHand“ hat Puck® das Jahr 2017 stark beendet. Die Wirksamkeit dieser Kampagne wurde bei den MENA Effies 2017 mit zwei Auszeichnungen in Silber und einer Auszeichnung in Bronze gewürdigt.



Umsatz

339

MILLIONEN EUR

Umsatzentwicklung

6,8%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum
durch strategische Marken

4,4%

2016: 10,6%

Europa

Der Geschäftsbereich Europa macht 63 Prozent des Gesamtumsatzes aus und hat seinen Good-Growth-Weg im Jahr 2017 fortgesetzt. Das Markengeschäft mit Milch und Joghurt ist gewachsen – trotz eines Volumenrückgangs und negativer Währungseffekte. Der Bereich hat erhebliche Steigerungen des Verkaufspreises erzielt und damit zu einem Umsatzwachstum von 3,9 Prozent beigetragen.

Dies spiegelt auch die steigenden Fettpreise auf dem Markt wider.

Trotz dieser volatilen und herausfordernden Bedingungen haben wir unsere Markenposition in Europa gehalten. Die Marke Arla ist sogar gewachsen und konnte seine Marktanteile in Großbritannien, den Niederlanden und Deutschland ausbauen. Die europaweiten großen Chancen haben erheblich zum Wachstum beigetragen: Arla® Skyr und Protein haben ihr erfolgreiches Wachstum in Europa fortgesetzt und auch unsere Produktlinien Laktosefrei und Bio erzielen ein nachhaltiges Wachstum. Wir sind unseren Verbrauchern in neue Vertriebskanäle wie den E-Commerce gefolgt und arbeiten dort in Großbritannien und Deutschland mit bestehenden Kunden sowie Händlern wie Amazon zusammen. Der europäische Foodservice-Markt ist weiter gewachsen. In diesem Jahr haben wir unsere Geschäftstätigkeiten im Bereich Foodservice verstärkt und Arla Pro gegründet. Damit konnten wir ein starkes Wachstum erzielen. Dieses Wachstum wurde hauptsächlich in den Niederlanden, Finnland und Großbritannien vorangetrieben.



Großbritannien

Arla ist in Großbritannien unter den großen Herstellern die am schnellsten wachsende Marke. Unsere weiße BoB-Milch (Best of Both) von Arla® wurde zum Produkt des Jahres gewählt. Unsere Eigenschaft als landwirtschaftliche Genossenschaft war von entscheidender Bedeutung für den erfolgreichen Abschluss eines Lieferantenvertrags für Milch mit Morrisons. Das schwache britische Pfund, eine Folge des Brexit-Votums, hat sich auf die Rentabilität unserer Geschäftstätigkeit ausgewirkt. Dennoch entwickeln wir weiterhin Pläne, um die Konsequenzen der Brexit-Verhandlungen zu bewältigen. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 50.



Deutschland

In Deutschland haben wir unsere Strategie umgesetzt und die Rentabilität erhöht und so unsere Geschäftstätigkeit gestärkt. Es war ein herausforderndes Jahr – insbesondere in Anbetracht der Preisentwicklung. Dennoch konnten wir im Einzelhandel erhebliches Wachstum der Marken Arla® und Starbucks™ verzeichnen. Arla® skyr hat mehrere Auszeichnungen erhalten. Unsere starke Position im Bereich Bio-Frischmilch haben wir mit der Marke Arla® Bio untermauert.



Dänemark

Unsere Geschäftstätigkeit in Dänemark hat sich weiterhin positiv entwickelt – trotz eines schwierigen heimischen Markts für Molkereiprodukte. Darüber hinaus haben wir Innovationen auf den Markt gebracht, etwa mit der Einführung von Milch von Kühen, die mit gentechnikfreiem Futter gefüttert wurden, und mit neuen Produkten von Arla Baby&Me®. Hinsichtlich unserer Reputation haben wir ebenfalls Rekordwerte erzielt. Diese spiegeln das starke Vertrauen der Verbraucher in Arla wider.

Umsatz nach Land



„Wir haben das Jahr als Geschäftsbereich stärker abgeschlossen und unsere Größe genutzt, um unsere Innovationen schnell auf den Markt zu bringen. Durch erhebliche Steigerungen des Verkaufspreises haben wir unseren Umsatz flächendeckend erhöht und gleichzeitig unsere Markenpositionen gehalten sowie unseren Marktanteil mit der Marke Arla® vergrößert. Das schwächelnde britische Pfund hat unser Geschäft unter Druck gesetzt. Zudem haben steigende Marktpreise für Fett das Wachstum der Markenfettprodukte verlangsamt.“

Peter Giortz-Carlsen, Executive Vice President

Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

6.568

2016: 6.321

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

-0,1%

2016: 3,2%

Marktanteil

48,3%

2016: 47,6%

Umsatzentwicklung

3,9%

2016: -6,9%



Schweden

Arlas Reputation hat sich im Laufe des Jahres weiter verbessert. Dies hat wiederum zur langfristigen positiven Stabilität unserer Marken beigetragen. Schweden war ein Schlüsselmarkt für unsere Produkte von Arla® laktosefrei. Mit diesen haben wir auf einen wachsenden Verbrauchertrend hin zu Lifestyle-Molkereiprodukten reagiert.



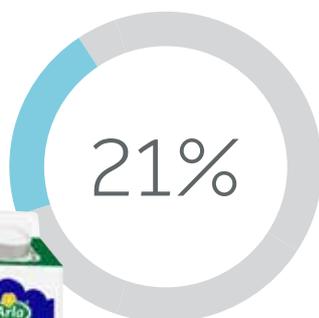
Niederlande und Belgien

Unser Marktanteil im Bereich frischer Molkereiprodukte hat einen neuen Höchststand erreicht: Er liegt nun bei über 10 Prozent. Unser Wachstum haben wir mit einer führenden Position im Bereich Bio, mit Innovationen wie Arla® Skyr, Protein und Lactofree sowie mit engen Kooperationen mit unseren Kunden erzielt. In Belgien lag unser Fokus darauf, unser Geschäft auszubauen, um ein vergleichbares Niveau wie in den Niederlanden zu erreichen.

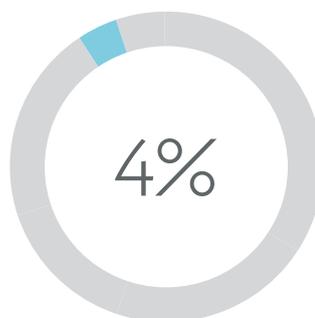


Finnland

Trotz eines langfristigen Trends hin zu einem geringeren Milchkonsum sind unsere Schlüsselmarken – Arla® Luonto+ in der Kategorie Joghurt und Lempi in der Kategorie Kochen – weiter gewachsen. Im Bereich Hart- und Schnittkäse konnten wir mit Arla® Family Cheeses Marktanteile gewinnen. Zudem hat auch die Einführung von Castello® in dieser Kategorie die Erwartungen übertroffen.



2016: 22%



2016: 4%



2016: 5%



International

Der Geschäftsbereich International, der 16 Prozent des Gesamtumsatzes ausmacht, hat auch im Jahr 2017 ein rentables Wachstum erzielt. Mit unseren strategischen und lokalen Marken haben wir ein zweistelliges Wachstum erreicht. Darüber hinaus haben wir weiterhin nach neuen Chancen gesucht und unser Geschäft im Jahr 2017 in neue Märkte ausgeweitet – in die Regionen Subsahara-Afrika, Nordafrika und Südostasien. Eine Herausforderung für den Geschäftsbereich haben die volatilen globalen Marktbedingungen dargestellt. Dennoch konnten wir unsere Wachstumsstrategie erfolgreich verfolgen und unsere großen Chancen nutzen.



Subsahara-Afrika

Unsere Geschäftstätigkeit in Subsahara-Afrika weist weiterhin ein Wachstum auf. Wir haben in Nigeria – unserem wichtigsten Markt in dieser Region – im ersten Halbjahr eine schwierige Währungsentwicklung gemeistert und konnten unseren Umsatz im Jahr 2017 beinahe verdoppeln. Das Umsatzplus ergibt sich aus dem Wachstum der Marke Arla® Dano Milk Powder. Darüber hinaus haben wir unsere Präsenz in der Region gestärkt, indem wir in Ghana einen neuen Geschäftsbereich eröffnet und unsere Kapazität in Lagos gesteigert haben. In der Region Westafrika haben wir zudem in unser künftiges Produktportfolio investiert.



Naher Osten und Nordafrika

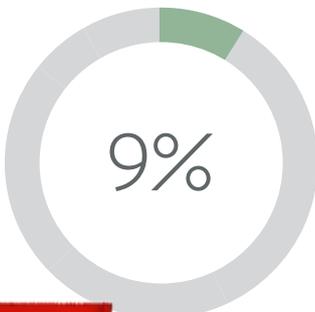
Unsere strategische Agenda im Nahen Osten und in Nordafrika hat sich 2017 positiv entwickelt – trotz eines geringen Wirtschaftswachstums und politischer Unsicherheiten, die sich auf die Region ausgewirkt haben. Wir konnten ein Umsatzwachstum verzeichnen und haben neue Chancen entwickelt, etwa mit der Einführung der Marke Arla® Organic in den Vereinigten Arabischen Emiraten und lokal produziertem Käse in Ägypten. Darüber hinaus haben wir 2017 unsere Markenpositionen in der Region mit Puck® und Lurpak® gestärkt. Unser Fokus auf das Wachstum, insbesondere durch Innovationen in Produktreihen mit hoher Marge, hat eine großartige Grundlage gebildet, auf der wir in Zukunft aufbauen können.



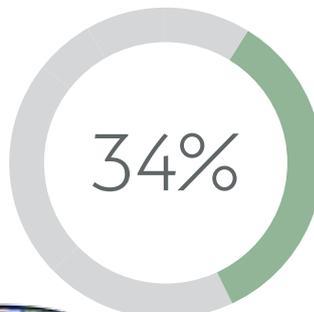
Nord- und Südamerika

2017 war in den USA ein wichtiges Jahr für Arla. Wir sind in den Markt eingetreten und haben Arla dabei als Herausforderer in der Käsekatégorie positioniert. Dafür haben wir unsere Markenposition sowie unsere hochwertigen, natürlichen Produkte genutzt. Unsere Produkte erzielten starke Leistungen und so konnten wir durch unsere Marketinginvestitionen ein starkes Markenbewusstsein schaffen. Gleichzeitig konnten wir auch in Kanada einen starken Gewinnzuwachs verzeichnen. Darüber hinaus haben wir uns von unseren Anteilen an Vigor in Brasilien getrennt und im Zuge unserer Wachstumsstrategie in den USA die Kooperation mit Dairy Farmers of America ausgebaut.

Umsatz nach Region



2016: 6%



2016: 36%



2016: 24%

„In diesem Jahr haben wir eine starke Leistung erbracht und auf den Erträgen aufgebaut, die wir im vorangegangenen Jahr erzielt haben. Wir haben ein solides mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken erreicht, unseren Marktanteil mit Marken auf wichtigen Märkten gesteigert und ein starkes Preismanagement geleistet, wodurch wir in einem Jahr mit volatilen Marktbedingungen unsere Rentabilität erhöhen konnten. Investitionen in Märkte wie Afrika und China zahlen sich aus und bilden ein starkes Fundament für das Jahr 2018 und darüber hinaus.“

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

1.616

2016: 1.428

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

10,5%

2016: 10,7%

Markenanteil

83,9%

2016: 81,4%

Umsatzentwicklung

13,2%

2016: 5,9%



Russland und andere

In Russland gab es einen großen Umschwung. Trotz des anhaltenden Handelsembargos haben wir ein rentables Wachstum erzielt. Wir haben unsere Markenpositionen weiter gefördert, was wiederum zu einem starken Wachstum von Lurpak® in den Vertriebsmärkten Australien und Griechenland geführt hat. Castello® weist in Australien und Norwegen ein gutes Wachstum auf. Unser Geschäft mit Milchgetränken – unter den Marken Arla® Protein und Starbucks – konnte in Spanien und Griechenland in Einzelhandels- und Convenience-Kanälen ein signifikantes Wachstum verzeichnen. Unser Foodservice-Geschäft hat sich ebenfalls weiterentwickelt. Diesen Weg werden wir im kommenden Jahr unter der Marke Arla® Pro fortsetzen.



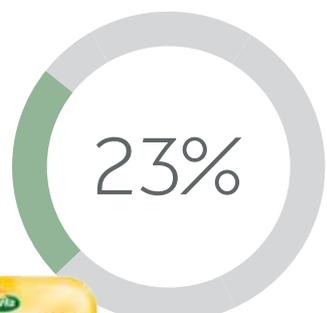
China

In China konnten wir unseren Umsatz im Jahr 2017 fast verdoppeln. Zudem konnten wir dort unsere Rentabilität steigern. Unsere Partnerschaft mit Mengniu macht gute Fortschritte. Wir haben unsere Markenpositionen weiter gestärkt – insbesondere im Bereich Kindernahrung und Bio-Produkte. Allerdings hat sich der Preis für importierte, haltbare Produkte dem europäischen Niveau angenähert. Die Umstrukturierung unserer Geschäftstätigkeit in Asien in zwei getrennte Regionen – China und Südostasien – wird im Januar 2018 eingeführt.

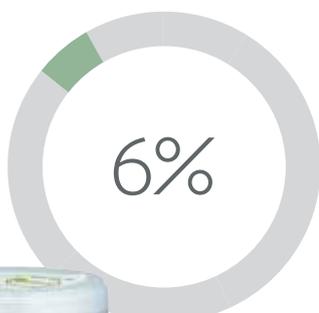


Südostasien

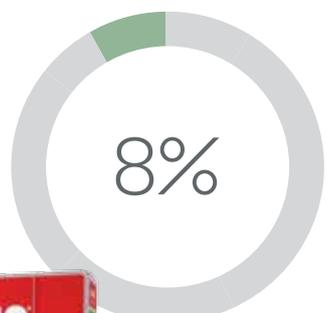
Bangladesch ist dank der Marke Arla® Dano weiter gewachsen. Unsere Geschäftstätigkeiten in Singapur, Japan und Südkorea haben rentables Wachstum aufgewiesen. Wir haben unsere Präsenz in der Region gestärkt, unter anderem durch die Gründung eines Partnerschaftsvertrags mit Indofood – einem führenden Unternehmen für schnelldrehende Produkte sowie wichtigen Molkeprodukte in Indonesien. Dadurch erhalten wir eine wichtige Wachstumsplattform in diesem Markt.



2016: 22%



2016: 4%



2016: 7%

Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) – eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Arla – ist ein weltweiter Marktführer im Bereich Zutaten auf Molkebasis, die in einem breiten Spektrum von Kategorien genutzt werden – von Backwaren, Getränken, Milchprodukten und Speiseeis bis hin zu klinischer Ernährung, Kinder- und Sportlernahrung. AFI generiert 6 Prozent des Gesamtumsatzes. Die Produkte, die in Dänemark oder von einem der drei Joint Ventures von AFI in Argentinien und Deutschland hergestellt werden, werden in über 90 Ländern verkauft.

2017 war ein weiteres erfolgreiches Jahr für AFI. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Umsatz um 19,6 Prozent gestiegen. Vorangetrieben wurde dieses Wachstum durch einen strategischen Fokus auf Zutaten, die einen Mehrwert bieten, und ein starkes Geschäft mit Fremdherstellern (Third Party Manufacturing, TPM). Im Jahr 2017 wurde Arlas Produktionsanlage für Kindernahrung zu AFI verlagert. Seit mehr als 20 Jahren erzielt AFI zweistellige jährliche Wachstumsraten, indem es die Grenzen von Technologie und Innovationen ausreizt und so das Volumen und den Umsatz steigert.

Die Molkeindustrie tritt in eine neue Phase ein

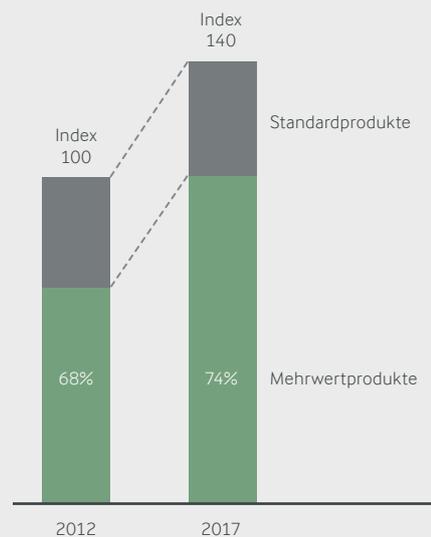
In der Branche, in der AFI tätig ist, findet derzeit ein signifikanter Wandel statt. In der Vergangenheit wurde Molke als Nebenprodukt aus der Käseproduktion betrachtet. Heute hingegen wird Molke als eigenständige Zutat angesehen. In Zukunft werden die Kernmärkte von AFI sogar eine noch ausgeprägtere Produktdifferenzierung erfordern. Molke ist nicht länger eine Handelsware, die uneingeschränkt für alle Zwecke geeignet ist. Unsere Kunden und Verbraucher sind die anspruchsvollsten der Molkereibranche. Sie verlangen nach Spezialprodukten von höchster Qualität.

AFI will die Vorteile der sich entwickelnden Branche voll ausnutzen

Um der Weltmarktführer für Mehrwertprodukte aus Molke zu werden, strebt AFI in den kommenden Jahren danach, seinen Rohstoffpool zu erweitern – durch Zukauf, Partnerschaften und Joint Ventures. AFI verfolgt eine ehrgeizige Innovationsstrategie. Es will weiter wachsen, bestehende Produkte verfeinern und neue, innovative Konzepte umsetzen.

- Das Wachstum von AFI basiert auf dem Verkauf von Mehrwertprodukten und dem Verfeinern unserer Produkte für unsere strategischen Geschäftssegmente: Kindernahrung, klinische Ernährung, Sportlernahrung und Lebensmittel. Wir werden unsere Mehrwertquote im Vergleich zu Standardprodukten erhöhen und für unsere Kunden und unsere Genossenschaftsmitglieder so eine höhere Wertschöpfung schaffen. In den vergangenen fünf Jahren haben wir ca. 220 Millionen EUR in unser Mehrwertgeschäft investiert und dadurch unter anderem unsere Kapazitäten erhöht.

Volumen von Standardprodukten und Mehrwertprodukten



- In unserem TPM-Geschäft haben wir große Investitionen getätigt, um unser Angebot an Kindernahrung zu erhöhen. Arlas Produktionsanlage für Kindernahrung – ARINCO – wurde zu AFI verlagert, um Synergien zwischen dem Vertrieb und der Lieferkette zu nutzen und um das Geschäft mit Kindernahrung in den kommenden Jahren noch weiter ausbauen zu können.
- 2017 haben wir gemeinsam mit unseren Kunden intensiv gearbeitet und uns mit den zukünftigen Anforderungen an Qualität und Lebensmittelsicherheit befasst. AFI verfolgt das Ziel, hinsichtlich der Lebensmittelsicherheit und Qualität als Marktführer wahrgenommen zu werden. Aus diesem Grund werden wir massiv in die Mitarbeiter sowie die Infrastruktur investieren.

„Mithilfe einer starken Innovationsagenda reizen wir die Grenzen der Technologie für Molke immer wieder aufs Neue aus. Im Jahr 2017 haben wir uns in Zusammenarbeit mit unseren Kunden mit künftigen Anforderungen an die Qualität und die Lebensmittelsicherheit befasst. Wir haben erheblich in unser Geschäft mit Kindernahrung investiert.“

Henrik Andersen, Group Vice President

Umsatz nach Region
MILLIONEN EUR



	2017	2016
● Europa, Naher Osten und Afrika	49%	47%
● Asien	41%	40%
● Nord- und Südamerika	10%	13%

Umsatzentwicklung

19,6%

2016: 5,0%

** Ein Großteil der Tätigkeiten von Arla Foods Ingredients erfolgt im Rahmen von Joint Ventures, die nicht im Konzernabschluss ausgewiesen sind. Der Umsatz einschließlich der Joint Ventures beläuft sich auf 766 Millionen EUR.*

DIE MISSION VON AFI

All die Wunder entdecken und nutzen, mit denen Molke den Alltag der Menschen bereichern kann.

Handel

Zusätzlich zu unseren Hauptvertriebskanälen tätig Arla Business-to-Business-Verkäufe an andere Unternehmen für deren Produktion sowie Industrieverkäufe von Käse, Milchpulver und Butter. Diese Handelsaktivitäten machen 15 Prozent des Gesamtumsatzes aus – und auch wenn es sich dabei um kein Hauptgeschäftssegment für Arla handelt, so ist es doch entscheidend für unseren Erfolg.

Der Markt für Molkereiprodukte wird immer volatil, insbesondere seitdem im Jahr 2015 das Quotensystem der EU abgeschafft worden ist. Dies hat zur Folge, dass es immer schwieriger wird, Vorhersagen für die Milchmenge zu treffen. Mit dem Handel können wir die saisonale und geografische Verfügbarkeit der Milchlieferungen verwalten. 2017 ist der Umsatz durch Handel und Sonstiges um 18 Prozent auf 1.503 Millionen EUR gestiegen (2016: 1.273 Millionen EUR). Der Durchschnittswert der Rohstoffe lag 2017 über dem des Vorjahres. Zudem war Fett erstmals wertvoller als Eiweiß. Das nebenstehende Diagramm zeigt den extremen Volatilitätszyklus in der Molkereibranche.

Kombinierte Preise für Fett und Protein im 3-Jahres-Zyklus zeigen Volatilität in der Molkereibranche



UNSERE GENOSSENSCHAFT

Dank fortlaufender Innovationen und kompromissloser Standards für die höchste Qualität bieten unsere Milchpulverprodukte die Gewissheit einer starken Tradition. Zudem sind sie mit unserem Siegel „Gehört uns Milchbauern“ gekennzeichnet.

Milchpulver von Arla Dano® bietet die wichtige Energie und die Nährstoffe, die Familien zum Wachsen und für eine starke Gesundheit benötigen – insbesondere in Entwicklungsländern.



Unser Geschäftsmodell

Gemessen an den Milchlieferungen ist Arla das viertgrößte Molkereiunternehmen der Welt und der weltweit größte und führende Hersteller von Bio-Molkereiprodukten. Unsere Genossenschaftsmitglieder bilden entsprechend unserer genossenschaftlichen Struktur das Zentrum unseres Geschäftsmodells. Gemäß unserer Mission lautet unser Ziel, den höchstmöglichen Wert für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu sichern. Gleichzeitig wollen wir Wachstumschancen schaffen und die Bedürfnisse unserer Kunden und Verbraucher erfüllen – mit unseren natürlichen und innovativen Produkten und Marken.

Wertschöpfung – von der Kuh bis zum Verbraucher

Arla ist eine landwirtschaftliche Genossenschaft. Die Wertschöpfung für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder ist in die gesamte Wertschöpfungskette eingebettet – von der Kuh bis zum Verbraucher. Wir suchen auf der ganzen Welt fortlaufend nach Wachstumschancen, streben nach einer nachhaltigen Marktführerschaft und verbessern unsere Wertschöpfung durch Investitionen in Innovationen und in unsere Marken. Wir betreiben unsere gesamte Wertschöpfungskette mit einem kontinuierlichen Fokus auf Qualität, Effizienz und Optimierung unserer Rohstoffe, unseres Kapitals und unseres Personals. Dies führt bei unseren bestehenden Genossenschaftsmitgliedern zu einem Wachstum und es inspiriert neue Mitglieder dazu, die Gestaltung ihrer Zukunft bei Arla in die Hand zu nehmen.

Von Landwirten geführte Genossenschaft

Als älteste Molkereigenossenschaft der Welt reicht unsere Philosophie, natürliche, gesunde und hochwertige Milchprodukte herzustellen, zurück bis in die 1880er Jahre. Damals schlossen sich Milchbauern mit einem gemeinsamen Ziel zusammen: Sie wollten die besten Milchprodukte herstellen und anbieten. Unsere Tradition bildet den Grundstein für unsere heutige Genossenschaft. Sie befähigt Arla dazu, Innovationen in der Molkereibranche voranzutreiben.

EIN vereinter Milchpool

Als Molkereigenossenschaft handelt es sich bei unserem primären Rohstoff um Rohmilch. Diese wird von unseren Genossenschaftsmitgliedern geliefert. EIN vereinter Milchpool – unabhängig von der Herkunft der Milch – erlaubt uns bei Arla, sämtliche Bestandteile unserer Rohmilch zu verwerten. Entsprechend unserer Mission wollen wir den größtmöglichen Wert für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder sicherstellen. Indem wir als EIN Arla agieren, gewährleisten wir, dass die Milch in diejenigen Märkte fließen kann, die die besten Chancen bieten. Wir wollen den maximalen Wert für die abgenommene Rohmilch erzielen: Mithilfe EINES Milchpools, für den dank

Arlagården® – unserem Qualitätssicherungsprogramm – stets dieselben Qualitätsanforderungen gelten, und einer effizienten Lieferkette kann Arla die Rohmilchmengen so rentabel wie möglich abstimmen, um unser Ziel zu erreichen.

EIN Milchpreis

Unsere Genossenschaftsmitglieder sind in sieben Ländern tätig. Sie alle bekommen EINEN Milchpreis ausgezahlt: den vorausgezählten Milchpreis für die Rohmilch, die sie im Laufe des Jahres geliefert haben. Eine Ausnahme bilden begrenzte Übergangsperioden im Anschluss an den Beitritt neuer Mitglieder. Der vorausgezählte Milchpreis wird mit dem Ziel festgelegt, einen Nettajahresüberschuss im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent zu erreichen. Als Teil der jährlichen Gewinnverwendung, die von der Vertreterversammlung genehmigt werden muss, erhalten die Genossenschaftsmitglieder eine Nachzahlung. Diese basiert auf ihren jährlichen Milchmengen.

Milchfluss über rechtliche Einheiten hinweg

In unserer Genossenschaft wird die gesamte Rohmilch unserer Genossenschaftsmitglieder von der Muttergesellschaft Arla Foods amba gekauft. Anschließend verkauft die Muttergesellschaft die Rohmilch zu dem Preis, der auch unsere Genossenschaftsmitglieder gezahlt wird, an relevante Konzerneinheiten. Der Preis basiert dabei auf den durchschnittlich generierten Erträgen in allen Märkten und Produktkategorien. Unsere Aktivitäten als Molkerei sind global. Die Erträge in den verschiedenen Märkten und Produktkategorien unterscheiden sich jedoch. Die Erträge können in einigen Märkten und rechtlichen Einheiten über oder unter dem Durchschnitt liegen. Gemäß dem genossenschaftlichen Prinzip wird der Milchpreis, der an die Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt wird, auf Grundlage des Durchschnitts aller Erträge festgesetzt. Zwar unterscheidet sich die Rentabilität der Konzerneinheiten von Markt zu Markt und von Jahr zu Jahr ggf. erheblich. Dennoch tragen alle Einheiten positiv zu unserer Genossenschaftstätigkeit bei.

Kunden und Verbraucher

Mit unseren einzigartigen Marken und Produkten bieten wir unseren Kunden und Verbrauchern die Möglichkeit, ein gesundes und ausgewogenes Leben zu führen. Unser umfangreiches Produktportfolio bedient verschiedenste Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher.

Produktion und Logistik

Mit 18.973 Mitarbeitern in 120 Ländern arbeiten wir daran, unseren Betrieb effizienter zu gestalten und zu optimieren – vom Sicherstellen erstklassiger Lebensmittelstandards in unseren Produktionslinien bis hin zum Erreichen von weltweiten Märkten mit unserer Lieferkette.

Innovationen

Wir wollen die wachsende Nachfrage nach mehr und besseren natürlichen Milchprodukten bedienen. Daher nutzen wir all unser Wissen in den Bereichen der Molkereiwirtschaft und Milch, Ernährungswissenschaften sowie Produkt- und Verpackungsdesign, um neue und aufregende Produkte auf den Markt zu bringen. Diese Innovationen bauen auf unseren starken Marken auf und gestalten die Zukunft der Molkereiwirtschaft.

Wertschöpfung

Ein wettbewerbsfähiger Milchpreis schafft nachhaltige Wachstumschancen für unsere Genossenschaftsmitglieder. Aus diesem Grund schafft Arla durch ein proaktives Preismanagement, Innovationen, Marken, Kostenprogramme, internationales Wachstum sowie Skaleneffekte einen Mehrwert pro Kilogramm Milch.

Landwirtschaftliche Genossenschaftsmitglieder

Unsere Milchbauern sind zugleich Eigentümer und Lieferanten. Damit bilden sie den Kern unserer Geschäftstätigkeit. Als Genossenschaft ist Arla dazu verpflichtet, die gesamte Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu EINEM einheitlichen Milchpreis anzunehmen und einen Mehrwert für sie zu schaffen.



Der Wert von Arlagården®

Lebensmittelsicherheit und Tierschutz bilden die Grundlage für Arlas Geschäftstätigkeit, schaffen ein Wachstum für unsere Produkte und Marken und damit auch für unsere Genossenschaftsmitglieder. Als Genossenschaft, die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette hat, gewährleisten wir mit Arlagården® – unserem Qualitätssicherungsprogramm –, dass hochwertige Milch verantwortungsvoll produziert wird.

Hohe Qualität ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie und ein wesentlicher Faktor, um die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten. Da das Streben nach hochwertigen Produkten schon auf den Höfen beginnt, gilt Arlagården® – unser Qualitätssicherungsprogramm – für all unsere 11.262 Genossenschaftsmitglieder.

Arlagården® deckt all die gute Arbeit ab, die unsere Landwirte tagtäglich erbringen, um eine ausgezeichnete Rohmilchqualität sowie Tier- und Umweltschutz zu gewährleisten. Unsere Landwirte sind stolz auf ihre Höfe. Für Arla stellt es eine Stärke dar, dass sie sich als Genossenschaftsmitglieder zu gemeinsamen Grundsätzen und Standards verpflichten. Arlagården® erhöht unsere Wettbewerbsfähigkeit in europäischen und internationalen Märkten. Zudem schützt es unseren Ruf, hochwertige Milch bereitzustellen, die stets entsprechend derselben hohen Standards produziert wird.

Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Rohmilchqualität – sichergestellt durch Arlagården®

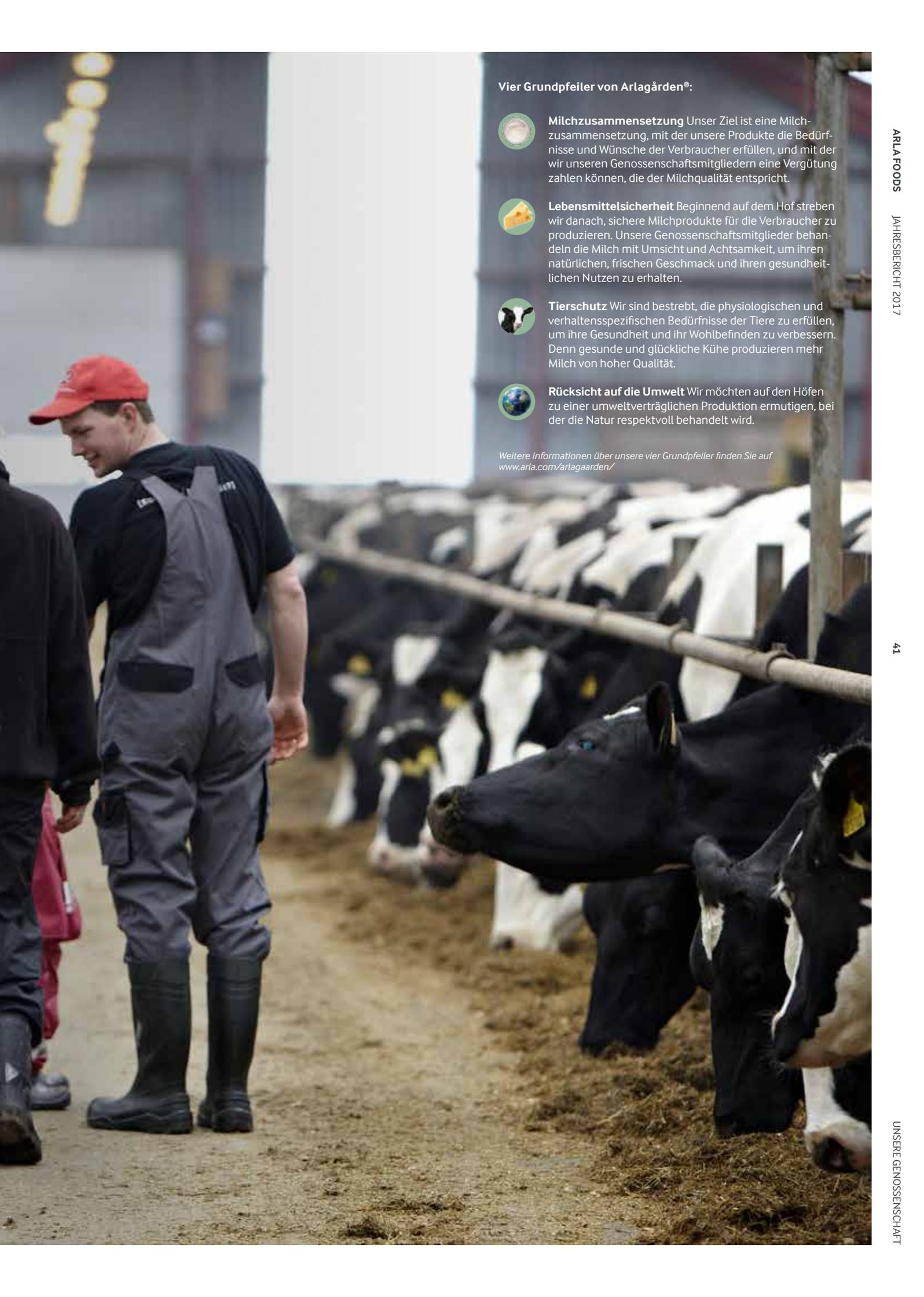
Arlagården® baut auf vier Grundpfeilern auf: Milchqualität, Lebensmittelsicherheit, Umwelt- sowie Tierschutz. Die Vorschriften und Richtlinien des Programms werden überprüft und aktiv durchgesetzt, um eine ausgezeichnete Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Rohmilchqualität sicherzustellen. Jeder einzelne Arla-Hof wird durch externe landwirtschaftliche Berater geprüft, um zu gewährleisten, dass die Höfe den Anforderungen von Arlagården® entsprechen. Als landwirtschaftliche Genossenschaft stellt Arla sicher, dass Landwirte, die Hilfe und Anleitung benötigen, um weitere Verbesserungen umzusetzen, von landwirtschaftlichen Beratern ausreichende Unterstützung für die weitere Entwicklung erhalten.

Einführung von Arlagården® Plus zum Wohle der Verbraucher und Genossenschaftsmitglieder

Die Geschichte über all das Gute zu erzählen, das wir jeden Tag auf den Höfen leisten, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Denn die Verbraucher und Kunden interessieren sich zunehmend für die Herkunft unserer Produkte und insbesondere dafür, wie die Landwirte ihre Kühe füttern und wie sie

sich um sie kümmern. Dieser Aspekt stellt für Arla eine wirtschaftliche Chance dar. Prinzipien, Zahlen und Fakten sind unerlässlich, um die Marke Arla® sowie unsere Position bei den Verbrauchern und Kunden zu stärken. Infolgedessen hat Arla mit 152 Landwirten zusammengearbeitet und eine neue Online-Datenzentrale entwickelt: Arlagården® Plus.

Arlagården® Plus wurde im November 2017 eingeführt und allen Genossenschaftsmitgliedern vorgestellt. Die Teilnahme ist freiwillig und erfordert, dass die Landwirte ihre Daten zur Verfügung stellen. Diejenigen Genossenschaftsmitglieder, die im November und Dezember 2017 an dem Programm teilgenommen haben, haben 88 Prozent der gesamten Milch beigesteuert, die von unseren Mitgliedern geliefert wurde. Im Rahmen der weiteren Entwicklung des Programms haben die Genossenschaftsmitglieder Zugriff auf ihre eigenen Daten. Diese können als Management-Tool für ihren landwirtschaftlichen Betrieb genutzt werden, um damit beispielsweise den Tierschutz auf den Höfen zu fördern. Arlagården® Plus wird zudem als Benchmarking-Instrument dienen, mit dessen Hilfe die einzelnen Landwirte ihren eigenen Fortschritt mit Gruppen anderer Arla-Landwirte vergleichen können.



Vier Grundpfeiler von Arlagården®:



Milchzusammensetzung Unser Ziel ist eine Milchzusammensetzung, mit der unsere Produkte die Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher erfüllen, und mit der wir unseren Genossenschaftsmitgliedern eine Vergütung zahlen können, die der Milchqualität entspricht.



Lebensmittelsicherheit Beginnend auf dem Hof streben wir danach, sichere Milchprodukte für die Verbraucher zu produzieren. Unsere Genossenschaftsmitglieder behandeln die Milch mit Umsicht und Achtsamkeit, um ihren natürlichen, frischen Geschmack und ihren gesundheitlichen Nutzen zu erhalten.

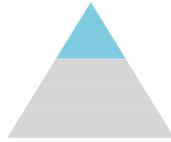


Tierschutz Wir sind bestrebt, die physiologischen und verhaltensspezifischen Bedürfnisse der Tiere zu erfüllen, um ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu verbessern. Denn gesunde und glückliche Kühe produzieren mehr Milch von hoher Qualität.



Rücksicht auf die Umwelt Wir möchten auf den Höfen zu einer umweltverträglichen Produktion ermutigen, bei der die Natur respektvoll behandelt wird.

Weitere Informationen über unsere vier Grundpfeiler finden Sie auf www.arla.com/arlagaarden/



Unser Verhaltenskodex

Verantwortungsbewusstsein liegt Arla im Blut. Aus diesem Grund pflegen wir weiterhin hohe Standards für unsere gesunden, sicheren und natürlichen Produkte, die Umwelt und die Menschen, die wir beschäftigen und mit denen wir Geschäfte machen. Wir verpflichten uns zu kontinuierlichen Verbesserungen, indem wir Tradition und erstklassige Innovationen miteinander vereinen und die Natur in unsere gesamte Wertschöpfungskette miteinbeziehen – von der Kuh bis zum Verbraucher. Der Verhaltenskodex gilt für alle Mitarbeiter von Arla an all unseren Standorten auf der Welt. Er liegt all unseren Handlungsweisen zugrunde.



Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen

Bei Arla gehen Rentabilität und ethisch korrekte Unternehmenspraktiken Hand in Hand. Dies erreichen wir durch Engagement, Know-how, Willenskraft und harte Arbeit.

Geschäftsprinzipien

Wir halten uns an unseren Verhaltenskodex und an die lokalen Gesetze in allen Ländern, in denen wir tätig sind.

Prinzipien der Unternehmensführung

Wir führen unser Unternehmen in einem verantwortungsvollen und genossenschaftlichen Geist und setzen uns für die finanziellen Interessen der Genossenschaftsmitglieder ein. Wir geben unseren Genossenschaftsmitgliedern Mitspracherecht bei wichtigen Entscheidungen.

Marktverhalten

Wir stehen in einem transparenten und ständigen Dialog mit unseren Kunden und Verbrauchern. Wir unterstützen einen Wettbewerb zu gleichen Bedingungen.

Beschaffung und Lieferantenbeziehungen

Wir erwarten, dass unsere Lieferanten, wie auch wir es tun, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt übernehmen, damit wir unser Ziel erreichen können, Waren und Dienstleistungen nachhaltig zu beziehen.



Vertrauen in Produkte

Das Bereitstellen sicherer Produkte steht für Arla an erster Stelle. Doch wir wollen noch mehr tun. Wir möchten es Verbrauchern ermöglichen, sich gut informiert für ein gesundes Produkt zu entscheiden – auf Grundlage von klaren Informationen und Wissen.

Lebensmittelsicherheit

Bei der Lebensmittelsicherheit gibt es keine Kompromisse. Aus diesem Grund verfügen wir über zertifizierte Systeme für die Lebensmittelsicherheit, Qualitätsprogramme und engagierte Mitarbeiter, die in unserer gesamten globalen Lieferkette für sichere, hochwertige Produkte sorgen. Wir gewährleisten, dass unsere Produkte sicher sind – gleichgültig, wo sie hergestellt werden.

Ernährung und Gesundheit

Wir verpflichten uns dazu, die Nachfrage unserer Verbraucher nach natürlichen und gesunden Produkten sowie nach einer zuverlässigen Kennzeichnung der Nährwertangaben und Zutaten zu erfüllen und die Verbraucher dabei zu unterstützen, gut informierte Entscheidungen zu fällen.



Engagement für Umwelt- und Tierschutz

Als Molkereiunternehmen liegen uns bewährte, umweltfreundliche Praktiken der Milchwirtschaft von Natur aus am Herzen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern und hohe Tierschutzstandards aufrechtzuerhalten.

Umwelt und Klima

Wir wollen die Umweltbelastung von der Kuh bis zum Verbraucher verringern – im Rahmen der Lebensmittelproduktion und des Warentransports. Wir verbessern laufend unsere Umweltbilanz, indem wir über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg fundierte und nachhaltige Prinzipien anwenden.

Milchwirtschaft

Wir unterstützen aktiv die Entwicklung einer nachhaltigen Milchwirtschaft. Gesunde Kühe von gut geführten Höfen geben bessere Milch. Gemeinsam mit unseren Genossenschaftsmitgliedern haben wir das Qualitätssicherungsprogramm Arlagärten® eingeführt. Dieses Programm deckt Aspekte wie Tierschutz, Milchqualität und Umwelt ab. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 40.



Verantwortungsvolle Beziehungen

Wir pflegen Beziehungen zu Menschen, Organisationen und Gemeinden in vielen Ländern. Wir legen – unabhängig von der Art der Beziehung – Wert auf gegenseitigen Respekt und Verständnis.

Arbeitsplatz

Wir bieten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für unsere kompetenten, engagierten Mitarbeiter und schaffen einen Arbeitsplatz, an dem wir Wert auf Integration, Stimulation und Respekt legen.

Menschenrechte

Arla steht nicht nur für Lebensmittel, sondern auch für eine Kultur, in der international anerkannte Menschenrechte respektiert und unterstützt werden.

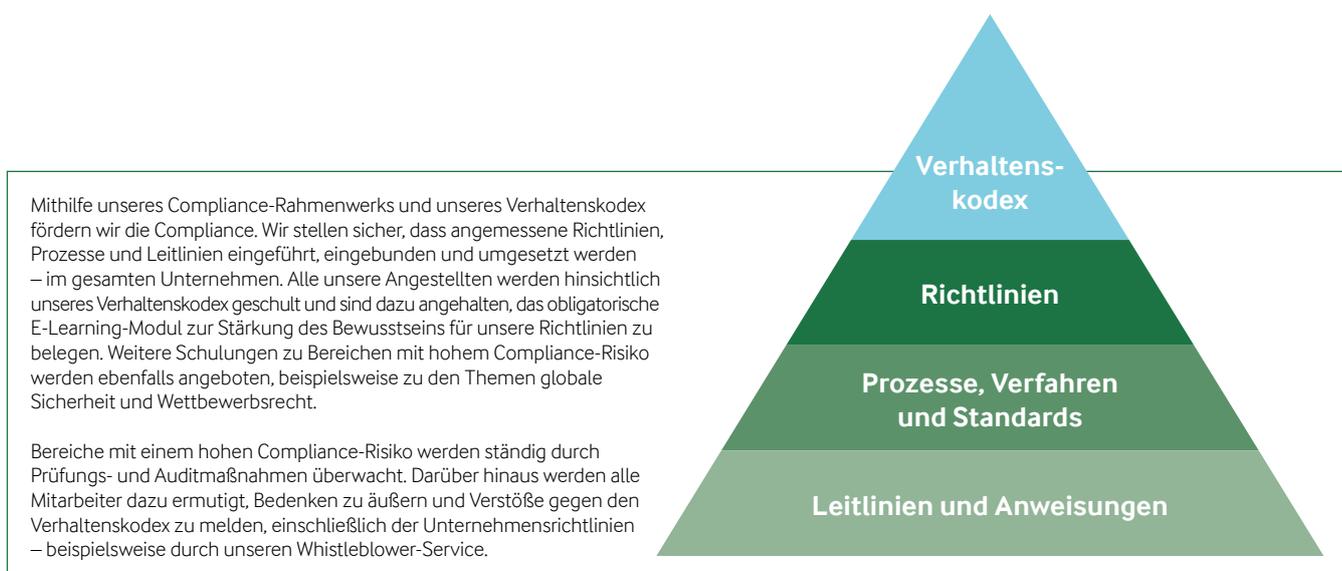
Gesellschaftliche Beziehungen

Wir pflegen offene, respektvolle und konstruktive Beziehungen zur Gesellschaft und bauen diese langfristig auf, um damit die lokale und globale Entwicklung zu fördern.



Unsere Compliance-Maßnahmen

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung erreichen wir, indem wir unseren Verhaltenskodex und unsere starken Unternehmenswerte leben – durch eine Kultur der Offenheit und Integrität. Wir erwarten von allen Mitarbeitern, dass sie sich ethisch korrekt und in Übereinstimmung mit Arlas Verhaltenskodex verhalten. Auf dieser Grundlage basieren unsere Unternehmensrichtlinien. Es handelt sich dabei um Geschäftsprinzipien, die sich mit den wichtigsten Aspekten des individuellen Verhaltens und der Unternehmensführung befassen. Unsere Unternehmensrichtlinien leiten uns an, verantwortungsvoll und integer zu handeln. Sie unterstützen uns dabei, als EIN abgestimmtes und effizientes Arla zu arbeiten.



Beispiele für unsere Compliance-Maßnahmen

Sicherung von Vermögenswerten

Arla arbeitet kontinuierlich daran, ein Umfeld der robusten internen Kontrollen zu schaffen, indem es bestehende interne Kontrollen stärkt und automatisiert sowie neue Kontrollen einführt, um bekannte wesentliche Risiken zu minimieren. Es werden Risikobewertungen durchgeführt, um Bereiche mit hohem Risiko für ausführliche Compliance-Prüfungen und Selbstbeurteilungen zu identifizieren und zu priorisieren. Dadurch erhält Arla einen transparenten Überblick über finanzielle und betriebliche Risiken und hebt Bereiche mit Schwachpunkten oder erheblichen Kontrolllücken hervor, denen anschließend durch Maßnahmen zur Risikominderung begegnet wird.

Datenschutz

2018 tritt die neue Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in Kraft. Diese erlegt Arla neue und strengere Verpflichtungen in Bezug auf die Verarbeitung personenbezogener Daten von Mitarbeitern, Genossenschaftsmitgliedern, Geschäftspartnern und Verbrauchern auf. 2017 hat Arla ein DSGVO-Konformitätsprojekt initiiert und ein Projektteam eingesetzt, das die Konformität auch in Zukunft sicherstellen soll.

IT-Sicherheit

Arla prüft permanent die wachsende Bedrohung durch die Online-Welt, um sicherzustellen, dass wir in puncto IT-Sicherheit und interne Kontrollen einwandfrei und angemessen aufgestellt sind. Unsere Mitarbeiter bilden die erste Verteidigungslinie. Schulungen im Bereich der Cyber-Sicherheit besitzen bei uns daher hohe Priorität – alle Arla-Mitarbeiter werden im Rahmen des E-Learning-Moduls „Bewegen Sie sich sicher im Netz?“ zum Thema Cyber-Sicherheit geschult. Unser verstärkter Fokus auf die gestiegenen IT-Sicherheitsrisiken, denen wir gegenüberstehen, bedeutet, dass wir unsere IT-Kontrollen und -Governance in Bezug auf den Systemzugriff kontinuierlich bewerten – einschließlich unserer SAP-Plattform. So stellen wir sicher, dass wir unsere Widerstandsfähigkeit gegenüber IT-Sicherheitsrisiken und Cyber-Bedrohungen stärken.

Betrug und Bestechung

Entsprechend Arlas Richtlinien führen wir unser Unternehmen auf ehrliche und ethisch korrekte Weise. Wir verfolgen eine Nulltoleranzpolitik in Bezug auf Betrug und Bestechung. Wir sind bestrebt, in all unseren Geschäftstätigkeiten, Transaktionen und Beziehungen professionell, fair und integer zu handeln, und setzen wirksame Systeme zur Korruptions- und Betrugsverhütung systematisch ein.

Unsere Verantwortung

Wir führen unser Unternehmen auf nachhaltige und verantwortungsvolle Weise. Als Grundlage hierfür dient unser Verhaltenskodex. Die Weltbevölkerung wächst und wir sind davon überzeugt, dass wir dazu in der Lage sind, auf das wachsende Bedürfnis nach erschwinglichen und nachhaltigen Lebensmitteln zu reagieren. Diese Herangehensweise sichert und fördert Arlas Ruf und Rentabilität. Gleichzeitig kümmern wir uns um die Menschen und erzielen Wachstum. Im Jahr 2017 haben wir unsere Aktivitäten in vier strategische Hauptbereiche unterteilt: Gesundheit, Inspiration, Natürlichkeit und Menschenrechte.

Gesundheit

Als eines der weltgrößten Molkereiunternehmen hat Arla die Möglichkeit, die Essgewohnheiten von vielen Millionen Menschen zu beeinflussen. Wir bieten Molkereiprodukte in verschiedensten köstlichen Formen an und ermöglichen es den Verbrauchern, ein gesünderes Leben zu führen.

Höhepunkte im Jahr 2017

93 Prozent der Produkte der Marke Arla® in den Kategorien Milch, Joghurt und Käse sind nun mit den Arla®-Nährwertkriterien konform.

Arla hat sich mit 21 großen Lebensmittelunternehmen zusammengeschlossen und den EU Pledge unterzeichnet – eine freiwillige Initiative zur verantwortungsvollen Lebensmittelwerbung an Kinder.

Arla Foods Ingredients engagiert sich in einem Projekt mit Nichtregierungsorganisationen, um die allgemeine Gesundheit der Kinder in Äthiopien zu verbessern. Hierzu soll die Milch der elf Millionen Kühe im Land besser genutzt werden.



Inspiration

Inspiration spielt in allen Bereichen von Arla eine große Rolle. Wir wollen durch unsere Genossenschaftsmitglieder inspirieren – indem sie ihre Geschichten über neue Praktiken aus der Milchwirtschaft teilen. Wir wollen die Verbraucher dazu anregen, neue Rezepte zu kochen oder neue Produkte auszuprobieren.

Höhepunkte im Jahr 2017

Durch unser breit gefächertes Angebot an digitalen Netzwerken haben wir 2017 viele Verbraucher erreicht, beispielsweise durch Social Media oder Rezepte auf unserer Website. Unsere digitalen Seiten hatten 148 Millionen Besucher mit Interaktion.

Im Rahmen unserer „Hofentdecker“-Programme haben wir 70.000 Schulkinder auf die Höfe unserer Genossenschaftsmitglieder eingeladen. Damit haben wir bis heute mehr als eine Millionen Kinder über das Leben auf einem Hof und die Herkunft ihrer Lebensmittel unterrichtet.

An Arla Next, unserem Schulungsprogramm für Genossenschaftsmitglieder, haben im Jahr 2017 60 Mitglieder aus Dänemark, Schweden, Großbritannien und Zentraleuropa teilgenommen.



„Authentische, sozial verantwortliche Marken und Unternehmen gewinnen an Bedeutung. Denn immer mehr Menschen nutzen ihre Kaufkraft, um für einen Wandel zu sorgen und für ihre Sache einzutreten. Als Genossenschaft schafft Arla ein größeres Bewusstsein für unsere Good-Growth-Identität und -Strategie. Wir zeigen, wie wir die Zukunft der Molkereiwirtschaft gestalten werden.“

Peder Tuborgh, CEO



In Arlas Corporate-Responsibility-Bericht (abrufbar unter <http://www.arla.com/csr-reports/>) erfahren Sie in Übereinstimmung mit Abschnitt 99a des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse mehr über unsere Verpflichtungen und Leistungen im Jahr 2017.

Natürlichkeit

Gemeinsam mit unseren Genossenschaftsmitgliedern befinden wir uns in der einzigartigen Position, an jedem Schritt der Wertschöpfungskette arbeiten zu können, um einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft zu leisten.

Höhepunkte im Jahr 2017

Stärkere Biogasnutzung in unseren Molkereien: 5,7 Prozent von Arlas gesamter Energienutzung wurde durch Biogas abgedeckt. 24 Prozent wurden 2017 insgesamt aus erneuerbaren Quellen bezogen.

Stärkerer Fokus auf den Betrieb, die Verpackungen und den Transport: Seit 2005 sind Arlas negative Auswirkungen auf die Umwelt um 18 Prozent gesunken, trotz einer höheren Produktion.

Einführung einer digitalen Datenzentrale: Arlagården® Plus ist eine Datenbank, in der Angaben über die Höfe, Tiere und den Tierschutz gesammelt werden.

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 40.



Menschenrechte

Wir tragen auch zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der UN bei – durch das Schaffen von Arbeitsplätzen, verantwortungsvolle Beschaffung und Fachwissen in den Bereichen Qualität, Lebensmittelsicherheit und Produktinnovation. Wir verpflichten uns dazu, nach den Prinzipien der internationalen Menschenrechte zu handeln.

Höhepunkte im Jahr 2017

Im Laufe des Jahres 2017 haben wir eine Erklärung zu moderner Sklaverei herausgegeben. Darin umreißen wir unser Engagement gegen die moderne Sklaverei und den Menschenhandel. Darüber hinaus haben wir unsere Ausschreibungsprozesse für die Beschaffung angepasst, um sicherzustellen, dass unsere Lieferanten entsprechend dem Modern Slavery Act handeln.

Wir haben einen verstärkten Fokus auf die Auswirkungen auf die Menschenrechte gelegt. Im Rahmen dessen haben wir sorgfältige Risikoprüfungen zu den Menschenrechten in Indonesien und Ghana durchgeführt. Dabei wurden sowohl die Länder als auch unsere Partner beurteilt.

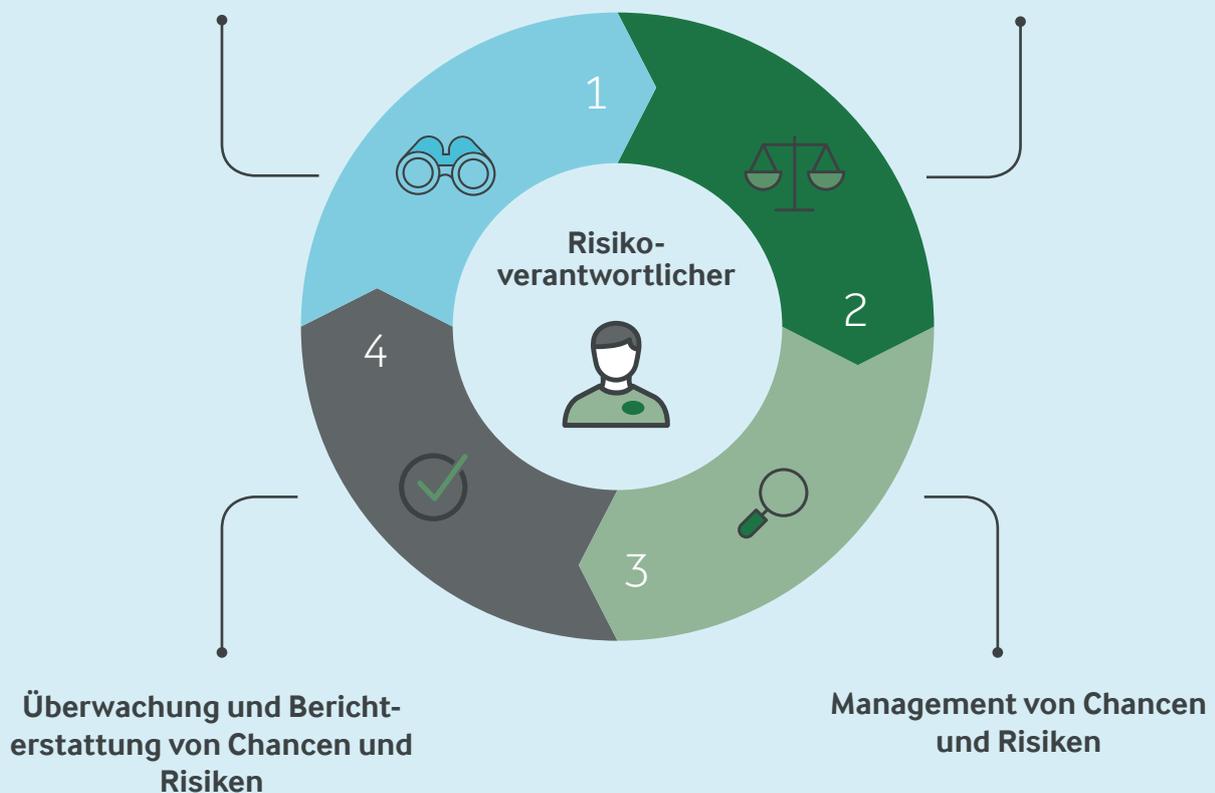


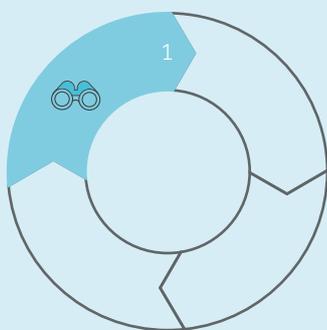
Risikobewusstsein fördern und unterstützen

Das Potenzial unserer Strategie Good Growth 2020 ist erfolgversprechend. Doch es gibt auch einige Bereiche, in denen Arla bei seinem Streben nach Wachstum wiederholt mit erhöhten Risiken und Unsicherheiten konfrontiert werden wird. 2017 haben wir unsere Verfahren zum Risikomanagement im gesamten Unternehmen verbessert. Zu diesem Zweck haben wir unseren Aufbau umstrukturiert und dem strategischen Risikomanagement (SRM) in unserem Unternehmen eine größere Bedeutung beigemessen. Unser Ziel ist es, das Risikobewusstsein zu fördern und zu unterstützen, damit wir Entscheidungen mutiger treffen können, um wichtige Geschäftschancen zu ergreifen und effektivere Umsetzung zu gewährleisten.

Identifizierung von Chancen und Risiken

Bewertung von Chancen und Risiken

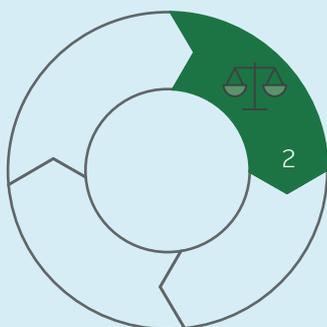




Identifizierung von Chancen und Risiken

Um Chancen und Risiken zu identifizieren, überwachen wir bei Arla ständig die globale Marktsituation sowie unsere internen Prozesse. So gewährleisten wir eine frühestmögliche und proaktive Entscheidungsfindung.

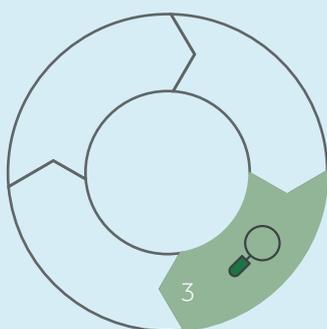
Unser SRM-Prozess ist darauf ausgerichtet, große Risiken mithilfe der Erkenntnisse von Führungskräften aus allen wichtigen Bereichen des Konzerns zu identifizieren. Darüber hinaus überwachen Expertenfunktionen wie das globale Tax Center, Finanzen, Rechtsabteilung und Einkauf regelmäßig im Jahresverlauf ihre eigenen spezifischen Risikoprofile. Im Jahr 2017 haben wir unsere Kategorisierung der Chancen und Risiken überarbeitet und diese den Kategorien „Ereignis“ oder „Trend“ zugeordnet. Unter anderem haben wir auch neue Bereiche wie Cyber-Angriffe und sich wandelnde Verbraucherbedürfnisse usw. berücksichtigt. Darüber hinaus haben wir diese Kategorisierung auf allen Ebenen der Organisation in unseren jährlichen Geschäftsplanungsprozess aufgenommen, um eine Integration in die tägliche Entscheidungsfindung zu gewährleisten.



Bewertung von Chancen und Risiken

Chancen und Risiken werden sowohl individuell als auch systematisch bewertet, um eine angemessene Priorisierung und Zuordnung der Ressourcen durchführen zu können.

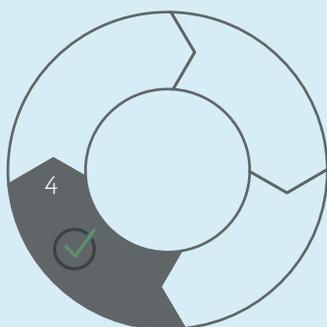
Die Bewertung erfolgt auf Grundlage von zwei Dimensionen: potenzielle finanzielle Auswirkungen auf den Gewinn sowie Eintrittswahrscheinlichkeit. Zu Ersterem gehören quantitative sowie qualitative Einschätzungen, beispielsweise Gefährdung des Ansehens, Beeinträchtigung des Markenwerts, Auswirkung auf die Marktposition und Medienberichte. Die Eintrittswahrscheinlichkeit berücksichtigt, ob ein bestimmtes Risiko oder eine bestimmte Chance innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre auftritt. 2017 haben wir unseren Fokus auf den Ausbau unserer Fähigkeiten des Risikomanagements verstärkt und über die gesamte Arla-Organisation einige Arbeits- und Schulungssitzungen veranstaltet.



Management von Chancen und Risiken

Wir verwalten unsere Chancen und Risiken fortlaufend. Zu diesem Zweck entwickeln und implementieren wir angemessene Gegenmaßnahmen und suchen nach Chancen innerhalb unseres Unternehmens.

Schwerpunkt unserer SRM-Funktion ist die Integration von risikobezogenen Anstrengungen in bestehende Prozesse sowie die Entwicklung aufeinander abgestimmter Methoden und Werkzeuge. Unterstützt wird dieser Prozess durch eine gemeinsame Sprache und eine eindeutige Methode zur Risikobewertung und Definition von Chancen. Im Jahr 2017 haben wir eine einjährige Zusammenarbeit mit externen Beratern beendet, im Rahmen derer wir sichergestellt haben, dass wir über bewährte SRM-Verfahren verfügen. Darüber hinaus haben wir Arbeitsgruppen gegründet, um Pläne zur Schadensminimierung in wichtigen Fokusbereichen zu verwalten – beispielsweise für den Brexit und die Datenschutz-Grundverordnung.



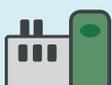
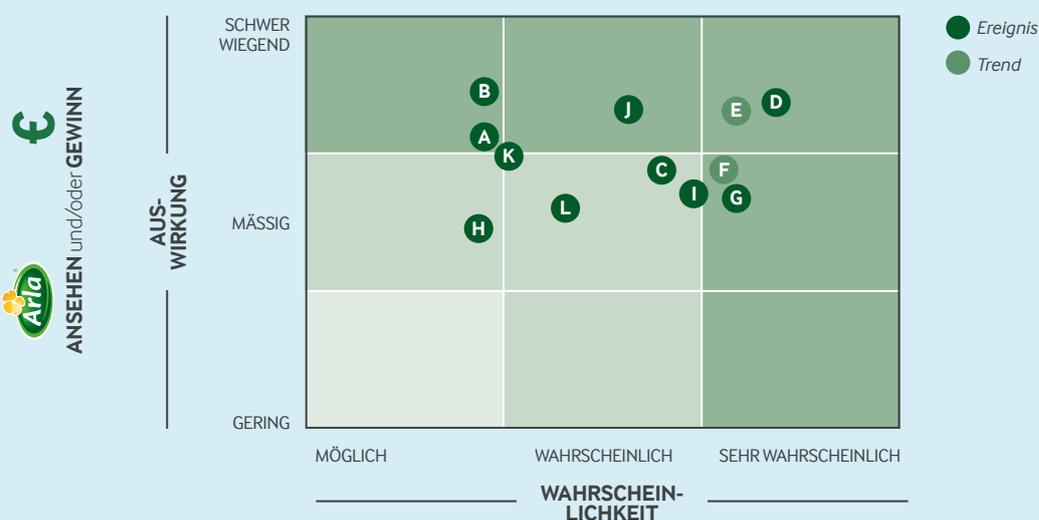
Überwachung und Berichterstattung von Chancen und Risiken

Da Chancen und Risiken einem konstanten Wandel unterliegen, besteht unser Ziel darin, mehr Transparenz zu schaffen.

Risikoverantwortliche überwachen in ihren jeweiligen Geschäftsbereichen die Entwicklung von Risikotrends sowie von bekannten oder aufkommenden Chancen. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, fortlaufend die Angemessenheit und Wirksamkeit unserer Risikominderungs- und Lösungsstrategien zu gewährleisten. Um eine echte Wertschöpfung zu ermöglichen, haben wir 2017 funktionsübergreifend Zeitpläne für die Berichterstattung abgestimmt. Zudem haben wir das Management von Chancen und Risiken in all unsere Verfahren und Tools der Berichterstattung für das Performance-Management integriert. Das Ergebnis ist eine Zusammenfassung der größten Risiken und der entsprechenden Gegenmaßnahmen. Diese Zusammenfassung wird zweimal jährlich vom Aufsichtsrat formal überarbeitet.

Unsere Risikolandschaft

Arlas Risikolandschaft hebt unsere größten aufkommenden, strategischen und operativen Risiken hervor. Diese werden entweder als Ereignis oder Trend eingestuft. Unser Risikobewusstsein ist im Jahr 2017 angewachsen. Dies spiegelt sich auch in der Risikolandschaft wider. Wir bewerten Risiken auf Grundlage der potenziellen Auswirkungen auf Arlas Ansehen und/oder den Gewinn sowie aufgrund der Wahrscheinlichkeit, dass das jeweilige Risiko innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre eintritt. Diese Bewertung erfolgt auf Basis des Nettoeffekts nach allen laufenden Gegenmaßnahmen.



Umwälzungen bei Milchlieferung und Produktion

Arla hat die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette. Dies stellt ein entscheidendes Fundament dar, um unsere Risiken gut zu verwalten. Lebensmittelsicherheit zu gewährleisten, ist unsere Schlüsselpriorität. Wir setzen auf klare und professionelle Prozesse des Krisenmanagements, die 2017 aktualisiert wurden, und ein aktives Anwenden von Analysen zum Verbessern der Produktqualität und zum Vermeiden von wiederkehrenden Störungen. Daneben liegt unser Fokus auf der Einhaltung des Qualitätssicherungsprogramms Arlagården® und auf unserem umfassenden Qualitäts-, Gesundheits-, Umwelt- und Sicherheitsmodell, um die höchste Qualität für all unsere Produkte zu gewährleisten. Darüber hinaus können Störungen oder Ausfälle unserer wichtigen Produktionsanlagen bzw. Risiken wie Explosionen oder Streiks Auswirkungen auf den Betrieb haben. An allen Produktionsstandorten existieren Notfallprogramme. Zudem werden permanent Lehren aus vergangenen Vorfällen gezogen und umgesetzt. Im Jahr 2017 ist es in einem Bereich einer Trocknungsanlage zu einer Explosion und einem Feuer gekommen. Dies hat sich jedoch nicht auf den Betrieb ausgewirkt. Dank der vorhandenen Krisenpläne konnten die Schäden innerhalb eines Monats repariert werden. Die Lieferungen wurden durch den Sicherheitsbestand abgedeckt und die Prozesse wurden entsprechend angepasst.

Risiko Risikoszenario

- A** Massiver Produktrückruf, der die Marke Arla und deren Ruf schädigt
- B** Großer Ausfall in Schlüsselproduktionsstätte



Schwankungen des Milchpreises und der Milchmengen

Anhaltende Schwankungen der Milchmengen und des Milchpreises wirken sich erheblich auf unsere Absatzmengen und unseren Gewinn aus. Arlas Strategie Good Growth 2020 konzentriert sich auf die Wertschöpfung durch unsere starken Marken und Produkte. Dadurch verringern wir kontinuierlich die Abhängigkeit von den Preisen auf dem Rohstoffmarkt. Dennoch haben wir unser Preis- und Leistungsmanagement im Jahr 2017 wesentlich verbessert, um diese Risiken zu mindern. Die Milchpreise sind 2017 im Vergleich zum Vorjahr angestiegen. Dies hat zu einer nachhaltigeren finanziellen Situation unserer Genossenschaftsmitglieder geführt.

Risiko Risikoszenario

- G** Schwankungen des Milchpreises und der Milchmengen



Marktrisiken und globale Instabilität

Wir verfügen rund um die Welt über Vertriebsbüros und Produktionsstätten. Dies bedeutet, dass wir länderspezifischen Risiken und makroökonomischen Entwicklungen ausgesetzt sind. Wirtschaftliche Verwerfungen in aufstrebenden Märkten, Schwankungen der Rohstoffpreise und politische Instabilität erhöhen unsere Risikoexposition. Dies führt wiederum zu einer sorgfältigen Überwachung der Entwicklungen und Trends sowie zu einer kontinuierlichen, schnellen Anpassung an Veränderungen. Im Rahmen unseres Geschäfts-übersichtsprozesses überprüfen wir sowohl externe Faktoren als auch interne Hebel, wir planen Gegenmaßnahmen und überwachen die Entwicklungen.

Der Brexit wird für Arla unausweichliche Konsequenzen nach sich ziehen und wurde als unser größtes Risiko beurteilt. Daher haben wir umfassende Studien und Szenarioplanungen durchgeführt, um die Auswirkungen des Brexit zu verstehen und sicherzustellen, dass Arla für verschiedene mögliche Ergebnisse des Brexit über einen robusten Plan verfügt. Weitere Informationen zum Brexit finden Sie auf Seite 50.

Risiko Risikoszenario

- C** Politische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen in aufstrebenden Märkten
- D** Auswirkungen von Brexit, weiteren EU-Austritten und Protektionismus



Wandel der Verbraucherbedürfnisse und digitale Umwälzungen

Die zunehmende Bedeutung unseres Markengeschäfts erfordert ein höheres Risikobewusstsein für Auswirkungen hinsichtlich Ansehen und Social Media, um den Markenwert unseres Unternehmens zu schützen. 2017 haben wir die Risiken von sich verändernden Verbraucherbedürfnissen und digitalen Umwälzungen als Trends eingeordnet. Daher haben wir das digitale Verbraucherengagement erhöht, sodass wir unser Wissen über die Verbraucher verbessern und Verhaltenstrends kontinuierlich beobachten konnten. So haben wir Produktinnovationen unterstützt sowie neue Technologien und digitale Geschäftsmodelle erforscht.

Zudem haben wir im Jahr 2017 eine wachsende Popularität von alternativen Ernährungstrends wahrgenommen, wie beispielsweise Flexitarismus, Veganismus und Vegetarismus, sowie Bedenken hinsichtlich des Tierschutzes in den Social Media. Auf Grundlage unseres Qualitätssicherungsprogramms Arlagården®, unseres Fokus auf natürliche und gesunde Produkte sowie unserer Eigenschaft als der weltweit größte Produzent von Bio-Milch haben wir uns proaktiv an der vordersten Front im Bereich der natürlichen Lebensmittel positioniert.

Risiko Risikoszenario

- E** Digitale Umwälzungen und neue Wettbewerber oder Einzelhändler
- F** Wachsende vegane und Anti-Milch-Bewegungen



Finanz- und IT-Risiken

Arlas finanzielle Hauptrisiken betreffen Wechselkurse, Steuerstreitigkeiten, Zinsänderungen und Bewertungen von Pensionsverpflichtungen. Da wir auf internationalen Märkten tätig sind, erwirtschaften wir unsere Umsätze in verschiedenen Währungen. Um diese Risiken kontrollieren zu können, sichert der Konzern zu erwartende zukünftige Zahlungsflüsse für bestimmte Schlüsselwährungen ab. Zudem überwachen und überprüfen wir kontinuierlich weltweit Steuerangelegenheiten, um an allen Standorten unsere Konformität sicherzustellen.

Angesichts von externen Vorfällen im Jahr 2017 sowie der Ausweitung unserer Geschäftstätigkeit in neue Märkte haben wir festgestellt, dass die Risiken in Bezug auf die Cyber-Sicherheit zugenommen haben. Um diese Risiken zu minimieren, überprüfen wir unsere Tätigkeiten kontinuierlich. Darüber hinaus haben wir 2017 unsere Arbeitsgruppe umstrukturiert, um unsere Arbeit im Bereich der IT-Kontrollanforderungen zu stärken. In diesem Bereich überwachen wir über die gesamte globale Organisation hinweg die Konformität.

Risiko Risikoszenario

- H** Risiken der Besteuerung und der Verrechnungspreise
- I** Währungs-, Zins- und Pensionsrisiken
- J** Großer Cyber-Angriff



Unternehmensethische und rechtliche Risiken sowie HR-Risiken

Negative Auswirkungen auf die Menschenrechte und ein Verstoß gegen die Unternehmensethik könnten dem Ansehen von Arla und unseren Marken erheblich schaden. Diese Risiken zählen zu unseren Hauptrisiken – aufgrund unserer geografischen Exposition sowie den wachsenden Erwartungen der Gesellschaft an uns. Um die unternehmensethischen und rechtlichen Risiken zu minimieren, führen unsere Rechts-, IT- und Corporate-Responsibility-Abteilungen verschiedene Maßnahmen durch. 2017 haben wir unsere Ressourcen im Bereich Datenschutz signifikant ausgebaut, um die Konformität mit der kommenden Datenschutz-Grundverordnung der EU sicherzustellen.

Ein Verlust von wichtigen Mitarbeitern in strategischen Positionen und eine Unfähigkeit, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter einzustellen und zu halten, stellt ebenfalls ein Risiko für unsere Unternehmensleistung dar. Um dieses Risiko zu mindern, schaffen wir eine geeignete Unternehmenskultur sowie ein angemessenes Arbeitsumfeld und bieten den Mitarbeitern Entwicklungs- und weltweite Karrierechancen. 2017 hat die Beteiligung an unserer jährlichen Mitarbeiterumfrage einen neuen Höchstwert von 84 Prozent erreicht.

Risiko Risikoszenario

- K** Negative Auswirkungen auf Menschenrechte und/oder Nichtkonformität
- L** Verlust von wichtigen Mitarbeitern in strategischen Positionen sowie Einstellen und Halten der besten Talente

Vorbereitung auf den Brexit

Die Auswirkungen des Brexit stellen das größte Risiko für uns dar. Während die Verhandlungen voranschreiten, vertritt Arla weiterhin unsere Position als Unternehmen, das sich für den freien Warenverkehr und die freie Arbeitsplatzwahl einsetzt. Die künftigen Handelsbeziehungen zwischen der EU und Großbritannien bleiben weiter unsicher. Wir bereiten uns darauf vor, verschiedene Brexit-Szenarien zu bewältigen.

Es ist wichtig für Arlas Kunden und Verbraucher, dass für unsere Produkte ein freier Warenverkehr in die Märkte möglich ist, die wir bedienen. Nur so können wir die Nutzung unseres vereinten Milchpools und unserer globalen Lieferkette optimieren. Mit 3.203 Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien ist das Land Arlas größter Markt. Er macht ca. 25 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Eine kürzlich durchgeführte wirtschaftliche Folgenabschätzung des CEBR hat Arlas wirtschaftlichen Fußabdruck in Großbritannien in Bezug auf die Bruttowertschöpfung – unter Berücksichtigung der direkten und indirekten Auswirkungen – mit mehr als 6 Milliarden GBP bewertet. Marken, die auf dem britischen Markt erfolgreich und beliebt sind, darunter Lurpak®, Arla®, Lactofree und Skyr, werden nach Großbritannien importiert. Andere, wie die Hart- und Schnittkäse von Castello®, werden wiederum aus Großbritannien exportiert. Veränderungen der Handelsbeziehungen zwischen der EU und Großbritannien können daher eine große Herausforderung für unsere Geschäftstätigkeit darstellen. Die Brexit-Arbeits-

gruppe von Arla wurde damit beauftragt, die Auswirkungen des Brexit aus der Perspektive der gesamten Lieferkette zu beurteilen. Der Fokus liegt dabei auf drei möglichen Szenarien:

- ein Freihandelsabkommen, unser bevorzugtes Szenario, ohne Zölle für Molkereiprodukte;
- eine Beziehung gemäß der Welthandelsorganisation, im Rahmen derer gewissen Quoten ohne Auswirkungen auf Zölle verrechnet werden; bzw.
- ein Szenario ohne Deal, im Rahmen dessen Molkereiprodukte mit Zöllen nach dem Meistbegünstigungsprinzip der Welthandelsorganisation gehandelt werden. Dies hätte erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit und die gesamte britische Molkereibranche.

Wir wollen, dass das finale Handelsabkommen zwischen Großbritannien und der EU keine tarifären oder nicht tarifären Handelshemmnisse für Milch und Molkereiprodukte umfasst. Aus diesem Grund arbeiten wir mit Partnern aus der Molkereibranche und der weiter gefassten Lebensmittel- und

Landwirtschaftsgemeinschaft zusammen. Arla hat dazu beigetragen, dass die Molkereibranche die erste Branche ist, die öffentlich eine einheitliche Position zur bestmöglichen zukünftigen Beziehung zwischen der EU und Großbritannien für unsere Branche erreicht hat. Wir haben uns auf höchster Ebene in der britischen Regierung und der EU für eine positive Lösung hinsichtlich der künftigen Handelsbeziehungen eingesetzt.

Auch im weiteren Verlauf der Verhandlungen werden wir Politikern und politischen Entscheidungsträgern starke, faktenbasierte Argumente liefern – gemeinsam mit unseren landwirtschaftlichen Genossenschaftsmitgliedern und unseren Kollegen aus der Molkereibranche. Und angesichts dessen, dass die britische Regierung damit beginnt, ihre Agrarpolitik für die Zeit nach dem Brexit auszuarbeiten, werden wir eng mit ihr zusammenarbeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit der britischen Molkereibranche innerhalb der EU und auf dem globalen Markt für Molkereiprodukte zu schützen.

Brexit-Verhandlungen – Wichtige Daten

Jan 2018
Verhandlungsrichtlinie für die Übergangsvereinbarung

Mrz 2018
Richtlinien für das Rahmenwerk der künftigen Verhandlungen der Beziehungen

Okt 2018
Vereinbarung zum Austrittsabkommen und zur Übergangsvereinbarung sowie eine politische Erklärung zur künftigen Beziehung

**Nov 2018–
Mrz 2019**
Ratifizierung des Abkommens (Europäischer Rat, Europäische Kommission und Europaparlament plus Großbritannien)

**Mrz 2019–
Ende 2020**
Ausführliche Verhandlungen über das Freihandelsabkommen und die Übergangsperiode

Unsere Steuerangelegenheiten

Seit einigen Jahren interessieren sich die Medien, Nichtregierungsorganisationen und die Öffentlichkeit immer mehr dafür, wie multinationale Unternehmen ihre Steuerangelegenheiten handhaben. Als global agierendes Unternehmen erkennt Arla die entscheidende Rolle an, die Steuern für den Haushalt der Länder spielen, in denen wir tätig sind. Unser Ansatz zu Steuerangelegenheiten entspricht Arlas globalem Verhaltenskodex. Er basiert auf einer Reihe von Steuergrundprinzipien, die vom Aufsichtsrat genehmigt wurden.

Das BEPS-Projekt der OECD hat zur Entwicklung neuer Steuerprinzipien sowie höheren Anforderungen an die Berichterstattung und die Dokumentation für multinationale Unternehmen geführt. Wir haben uns dazu verpflichtet, diese neuen Anforderungen an die Berichterstattung und Transparenz vollständig zu erfüllen. Wie auch zuvor streben wir hinsichtlich unserer Geschäftstätigkeit und unserer Steuererklärung weiterhin einen offenen Dialog mit den Steuerbehörden auf der ganzen Welt an.

Verantwortlichkeit und Governance

Die Komplexität unserer Geschäftstätigkeit erfordert einen wesentlichen Fokus auf das Steuer-Management. Das Ziel unserer Funktion Global Tax besteht darin, sicherzustellen, dass wir als Unternehmen über die richtigen Richtlinien, Mitarbeiter und Verfahren verfügen, um die Steuergrundprinzipien einzuhalten, sowie über ein transparentes und starkes Steuer-Management.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, interne Standards und Kontrollmechanismen zu etablieren. Diese sind erforderlich, um unsere Steuergrundprinzipien einzuhalten. Die Verantwortlichkeit für die Steuerprozesse liegt – mit wenigen Ausnahmen – bei der Funktion Global Tax.

Agieren unter einer genossenschaftlichen Steuerregelung

Als Genossenschaft mit Sitz in Dänemark unterliegt unsere Geschäftstätigkeit den dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften. Arlas Genossenschaftsmitglieder sind auch unsere Lieferanten. Unsere Erträge erwachsen nicht in unserem Unternehmen, sondern werden an die Genossenschaftsmitglieder zurückgeführt, um die höchstmögliche Bezahlung für ihre Milch zu erreichen. Die Einnahmen der Genossenschaft können demnach als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden.

Die Genossenschaftsmitglieder von Arla zahlen im Allgemeinen Einkommensteuern auf den Betrag, den sie für ihre Milch erhalten haben. Die dänischen Steuerregeln für Genossenschaften spiegeln die Tatsache wider, dass die Genossenschaft als verlängerter Arm ihrer Mitglieder agiert. Aus diesem Grund zahlt Arla in Dänemark Körperschaftsteuer auf Grundlage unserer Vermögenswerte, d. h. unseres Eigenkapitals.

Arla hat eine Reihe von Niederlassungen auf der ganzen Welt. Unsere Niederlassungen sind üblicherweise Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Sie unterliegen der regulären Körperschaftsteuer – wie alle anderen Unternehmen dieser Art.

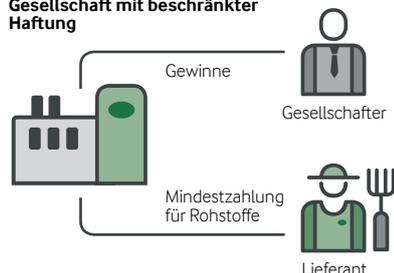
Unsere Steuergrundprinzipien

Arlas strategisches Ziel besteht darin, als verantwortungsvoller Bürger in allen Steuerangelegenheiten zu agieren. Wir wollen verantwortungsbewusst ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Verwalten der Steuerkosten, dem Erhöhen der Effizienz und dem Sicherstellen von Optimierungen schaffen. Unsere Steuergrundprinzipien sind mit diesem Ziel abgestimmt. Sie bilden die Eckpfeiler für alle Steuerfragen bei Arla.

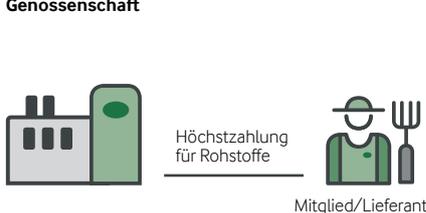
Unsere Steuergrundprinzipien lauten:

- Arlas Ziel ist es, entsprechend dem Ort der Wertschöpfung die korrekten und angemessenen Steuern zu erklären.
- Arla verpflichtet sich dazu, seine Steuern rechtzeitig zu zahlen und sicherzustellen, dass dies in Übereinstimmung mit dem geltenden Recht in allen Rechtsräumen geschieht, in denen das Unternehmen tätig ist.
- Arla nutzt keine Steueroasen, um die Steuerpflichten des Konzerns zu reduzieren.
- Arla entwickelt keine Steuerstrukturen, die darauf abzielen, Steuern zu umgehen und die über keine wirtschaftliche Substanz verfügen und nicht im Sinne des Gesetzes sind.
- Arla ist transparent in Bezug auf unseren Steueransatz und unsere Steuerposition. Angaben werden in Übereinstimmung mit relevanten Richtlinien und anwendbaren Berichtsstandards, wie den IFRS, gemacht.
- Arla setzt auf ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Steuerbehörden und ist davon überzeugt, dass Transparenz, Zusammenarbeit und Eigeninitiative das Ausmaß an Streitfällen minimieren.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung



Genossenschaft



UNSERE UNTERNEHMENS- VERWALTUNG

Puck® bietet im Nahen Osten eine breite Palette an Molkereiprodukten an. Der Frischkäse ist in der gesamten Region ein absoluter Dauerbrenner.

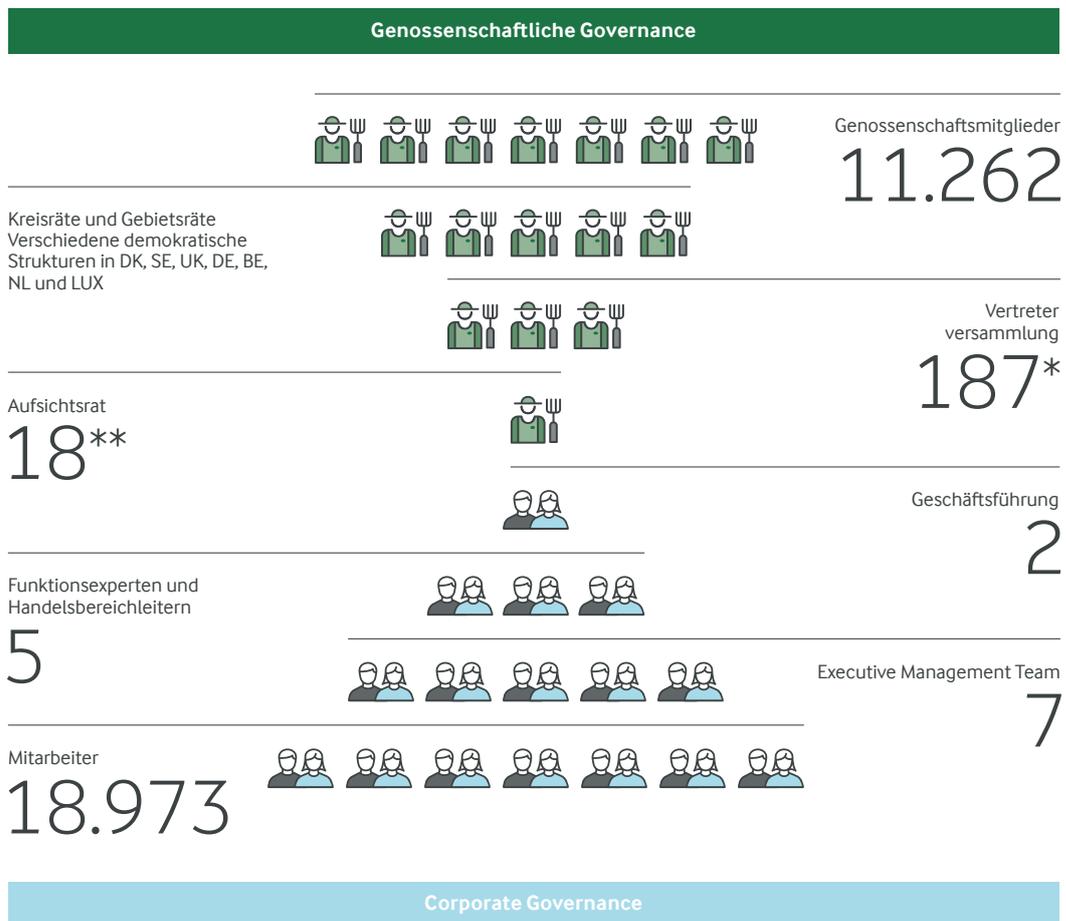
Die Verbraucher suchen immer häufiger nach besseren Alternativen und Gesundheit gewinnt in der Region an Bedeutung. Daher erweitern wir unser Produktangebot um fett- und salzarme Angebote, damit die Verbraucher bessere Entscheidungen treffen können.



Verwaltungsrahmen

Arla kennt den Wert einer soliden Unternehmensverwaltung. Sie bildet eine grundlegende Basis, um vertrauensvolle Beziehungen zu unseren landwirtschaftlichen Genossenschaftsmitgliedern, Mitarbeitern und anderen wichtigen Stakeholdern aufzubauen. Eine gute Unternehmensverwaltung repräsentiert eine verantwortungsvolle und transparente Unternehmenssteuerung. Für eine Genossenschaft, die sich im Eigentum von Landwirten aus sieben Ländern befindet, ist eine gute Unternehmensverwaltung von entscheidender Bedeutung, um erfolgreich zu sein. Zudem stärkt sie das Vertrauen, das in unsere Genossenschaft gesetzt wird.

Arlas Governance-Modell



* Einschließlich 12 Vertretern der Belegschaft.
** Einschließlich 3 Vertretern der Belegschaft.



Genossenschaftliche Governance

Die demokratische Struktur von Arla überträgt die Beschlussfassung dem Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Entwicklung der Eigentümerbasis, der Wahrung der genossenschaftlichen Demokratie, der Einbettung von Entscheidungen und der Entwicklung von Kompetenzen.

Genossenschaftsmitglieder

Im Jahr 2017 waren 11.262 Milcherzeuger in Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden Genossenschaftsmitglieder von Arla. Im vergangenen Jahr belief sich die Zahl der Eigentümer der Genossenschaft auf 11.922. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 12. In unserer Genossenschaft haben alle unsere Genossenschaftsmitglieder die Möglichkeit, wesentliche Entscheidungen zu beeinflussen.

Kreisräte

Die Genossenschaftsmitglieder kommen jährlich für lokale Versammlungen in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Zentraleuropa (Deutschland, Belgien, Niederlande und Luxemburg) zusammen. Dadurch wird eine demokratische Einflussnahme der Genossenschaftsmitglieder in den sieben Mitgliedsländern sichergestellt. Die Mitglieder des Kreisräte wählen diejenigen Mitglieder, die ihren Kreis in der Vertreterversammlung repräsentieren.

Vertreterversammlung

Die Vertreterversammlung ist das oberste Gremium und besteht aus 187 Mitgliedern. 175 von ihnen sind Genossenschaftsmitglieder und zwölf sind Angestellte von Arla. Die Genossenschaftsmitglieder werden alle zwei Jahre in Jahren mit ungerader Jahreszahl gewählt. Infolge der Wahl im Jahr 2017 handelt es sich bei 20 Prozent um Neumitglieder. Zudem konnte die Diversität der Versammlung verbessert werden. Die Vertreterversammlung trifft

Entscheidungen, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und wählt den Aufsichtsrat. Die Vertreterversammlung tagt mindestens zweimal im Jahr.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat wird von der Vertreterversammlung ernannt. Er ist für Entscheidungen in Bezug auf die langfristige Strategie, wesentliche Investitionen sowie Fusionen und Übernahmen zuständig. Der Aufsichtsrat besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern von Arla und drei Vertretern der Belegschaft. Zwei neue Mitglieder wurden für die Periode von 2017 bis 2019 in den Aufsichtsrat berufen. Sie lösen zwei Mitglieder ab, die sich nicht zur erneuten Wiederwahl gestellt haben. Nach der Wahl in 2017 hat der Aufsichtsrat Åke Hantoft als Vorsitzenden und Jan Toft Nørgaard als stellvertretenden Vorsitzenden in ihren Ämtern bestätigt. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entspricht der Eigentumsverteilung bei Arla. Der Aufsichtsrat ist für das Überwachen der Unternehmensaktivitäten und die Vermögensverwaltung zuständig. Er führt die Konten auf zufriedenstellende Weise und ernennt die Geschäftsführung. Zudem trägt der Aufsichtsrat dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Darüber hinaus trifft er Entscheidungen in Bezug auf die Eigentümerstruktur.

Gebietsräte

Arla verfügt über vier Gebietsräte, die als Unterausschüsse des Aufsichtsrats fungieren. Sie bestehen aus Mitgliedern des Aufsichtsrats sowie aus Mitgliedern der Vertreterversammlung. Die Gebietsräte werden in den vier demokratischen Gebieten organisiert: Schweden, Dänemark, Zentraleuropa und Großbritannien. Ihnen obliegen Angelegenheiten, die für die Genossenschaftsmitglieder in dem jeweiligen geografischen Gebiet von besonderem Interesse sind.

Eigentümerstrategie

Als erfolgreiche genossenschaftliche Demokratie entwickeln wir eine Eigentümerstrategie, um uns weiterzuentwickeln und Arla als Genossenschaft auf die Zukunft vorzubereiten. Mit der Strategie stellen wir sicher, dass die Organisationsstruktur und -prozesse über die sieben Mitgliederländer hinweg vereinheitlicht und transparenter werden.

Im März 2017 hat die Vertreterversammlung entschieden, eine neue Governance-Struktur, neue Verfahren zur Wählbarkeit sowie Wahlverfahren und einen jährlichen Tagungszyklus zu verabschieden. Die ersten Wahlen mit dieser neuen Governance-Struktur fanden im Frühjahr statt. Die neu ausgerichtete Tagungsstruktur wurde gebietsübergreifend ebenfalls erfolgreich implementiert – beispielsweise in Form von zwei Tagungen des Gebietsforums.

Wir werden die Umsetzung der Eigentümerstrategie auch im Jahr 2018 weiter vorantreiben. Im nächsten Schritt werden wir Änderungen der Satzung erwägen, um die neue Struktur zu unterstützen. Über diese wird die Vertreterversammlung im Februar entscheiden. Darüber hinaus werden die Genossenschaftsmitglieder aus Großbritannien und Zentraleuropa im Mai eine Entscheidung hinsichtlich einer möglichen direkten Mitgliedschaft treffen. Diese Entscheidungen sind Teil der Eigentümerstrategie. Ihr Ziel ist eine Harmonisierung infolge der Fusionen der Jahre 2011 bis 2015.



Corporate Governance

Bei Arla obliegt die Corporate Governance gemeinschaftlich dem Executive Management Team und dem Aufsichtsrat. Sie bestimmen gemeinsam die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sorgen für deren Einhaltung, organisieren und verwalten das Unternehmen, überwachen das Management und sichern das Einhalten von Vorschriften.

Geschäftsführung

Die Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat eingesetzt und ist dafür verantwortlich, das Unternehmen zu führen, aus globaler Perspektive ein angemessenes, langfristiges Wachstum des Unternehmens sicherzustellen, die strategische Ausrichtung voranzutreiben, die Zielsetzungen für das Jahr nachzuverfolgen und Unternehmensrichtlinien festzulegen. Gleichzeitig strebt sie nach einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Darüber hinaus sorgt sie für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement sowie eine angemessene Risikosteuerung. Sie stellt die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der internen Richtlinien sicher. Zudem definiert sie die Ziele des Konzerns in Bezug auf interdisziplinäre Aktivitäten.

Im ersten Quartal 2018 scheidet Povl Krogsgaard, stellvertretender CEO und Executive Vice President der Supply Chain, nach einem langen beruflichen Wirken bei Arla aus.

Executive Management Team

Das Executive Management Team ist für das tägliche Geschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet es Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Das Executive Management Team setzt sich aus der Geschäftsführung sowie drei Funktionsexperten und zwei Handelsbereichleitern zusammen: Europa und International. Zusätzlich zu ihrer allgemeinen Verantwortung sind die Mitglieder des Executive Management Teams einzeln für das Management ihres jeweiligen Geschäftsbereichs verantwortlich. Die Mitglieder des Executive Management Teams informieren einander über alle wesentlichen Entwicklungen in ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich in Bezug auf funktionsübergreifende Maßnahmen ab. Im Jahr 2018 stößt Sami Naffakh zum Team. Der Franzose sorgt für mehr Diversität und steigt bei Arla als Executive Vice President sowie als Head of Supply Chain ein.

Funktionsexperten und Handelsbereichleitern

Die Führungsteams innerhalb der Funktions- und Handelsbereiche sind die weiteren ausführenden Organe von Arla. Ihr Fokus: sicherstellen, dass Arla über die einzelnen Unternehmenseinheiten ergebnisorientiert agiert; Richtlinien definieren; sowie bewährte Vorgehensweisen miteinander teilen und umsetzen.

Mitarbeiter

Derzeit beschäftigt Arla weltweit 18.973 Mitarbeiter. Im vergangenen Jahr waren es 18.765. Unsere Mitarbeiter werden durch drei Mitglieder im Aufsichtsrat und 12 Mitglieder in der Vertreterversammlung vertreten.

Executive Management Team

Das Executive Management Team setzt sich aus der Geschäftsführung sowie drei Funktionsexperten und zwei kaufmännischen Leitern zusammen: Europa und International. Das Executive Management Team verfügt über unterschiedlichste Hintergrundkenntnisse sowie Fachwissen und ist für das tägliche Geschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet es Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Zusätzlich zu ihrer allgemeinen Verantwortung sind die Mitglieder des Executive Management Teams einzeln für das Management ihres jeweiligen Geschäftsbereichs verantwortlich.

Geschäftsführung

1 Peder Tuborgh CEO

Head of Milk, Members and Trading
Head of Arla Foods Ingredients
Geburtsjahr: 1963
Staatsangehörigkeit: Dänisch

Peder Tuborgh ist seit 30 Jahren für Arla bzw. MD Foods tätig. Er hatte bereits verschiedenste leitende Management- und Führungspositionen inne, darunter Marketing Director, Divisional Director und Executive Group Director. Im Laufe seines langen beruflichen Wirkens bei Arla hat er in Deutschland, Saudi-Arabien und Dänemark gearbeitet. Zudem ist er Aufsichtsratsvorsitzender bei Pandora und stellvertretender Vorsitzender der Universität Aarhus. Seine Freizeit verbringt er gerne mit seiner Frau, seinem Sohn und seinen vier Töchtern. Sein Lieblingsprodukt ist ein echter Arla-Klassiker: Castello®.

2 Povl Krogsgaard* Stellvertretender CEO

Executive Vice President, Supply Chain
Geburtsjahr: 1950
Staatsangehörigkeit: Dänisch

Povl Krogsgaard arbeitet seit mehr als 30 Jahren bei Arla und ist seit 2004 als stellvertretender CEO tätig. Dabei trägt er die Verantwortung für Arlas Lieferkette und CAPEX. In seiner langen Karriere bei Arla hatte er auch einige leitende Management- und Führungspositionen inne – vom Product Manager bis hin zum Executive Group Director. Povl Krogsgaard ist bekannt für seinen ständigen Fokus darauf, die Rentabilität im gesamten Unternehmen zu erhöhen. In seiner Freizeit beschäftigt er sich gerne mit der Geschichte, beobachtet Vögel und verbringt Zeit mit seiner Familie: seiner Frau und seinen drei erwachsenen Söhnen. Sein Lieblingsprodukt von Arla ist Castello® Danablu.

Weitere Mitglieder des Executive Management Teams

3 Natalie Knight CFO

Executive Vice President,
Finance, IT and Legal
Geburtsjahr: 1970
Staatsangehörigkeit: US-Amerikanisch

Natalie Knight ist im Jahr 2016 als CFO bei Arla Foods eingestiegen. Zuvor war sie 17 Jahre lang für adidas tätig. Dort hatte sie verschiedene leitende Positionen im Bereich Finanzen inne – unter anderem SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO von adidas in Nordamerika und VP Investor Relations und M&A. Vor ihrer Tätigkeit bei adidas hat sie bei BASF und der Bankgesellschaft Berlin im Bereich Investor Relations gearbeitet. Nachdem sie bereits in fünf Ländern gelebt und gearbeitet hat, wohnt Natalie Knight nun mit ihrem Ehemann und ihrer Tochter im Teenager-Alter in Aarhus (Dänemark). Ihr Lieblingsprodukt ist Arla® Protein, eine gesunde Alternative nach dem Sport.

4 Ola Arvidsson CHRO

Executive Vice President,
HR and Corporate Affairs
Geburtsjahr: 1968
Staatsangehörigkeit: Schwedisch

Ola Arvidsson ist bei Arla 2006 als Corporate HR Director eingestiegen und hat 2007 die Rolle des Chief HR Officer übernommen. Vorher war er bei Unilever in verschiedenen Direktorenpositionen in Europa und Skandinavien tätig, zuletzt als Vice President im Bereich HR. Vor seiner Zeit bei Unilever diente Ola Arvidsson als Offizier in der königlichen Pioniertruppe der schwedischen Armee. Seine Freizeit widmet er seiner Frau und seinen drei Kindern. Sein Lieblingsprodukt ist ein kaltes Glas Arla® Mellanmjölk und dazu eine hausgemachte Zimtschnecke von seinen Kindern.

5 Hanne Søndergaard CMO

Executive Vice President,
Marketing and Innovation
Geburtsjahr: 1965
Staatsangehörigkeit: Dänisch

Hanne Søndergaard arbeitet seit 28 Jahren bei Arla. Zunächst war sie für MD Foods tätig und zog dann weiter nach Großbritannien. Dort übernahm sie eine Führungsrolle bei der Unternehmensentwicklung von Arla UK. Bevor sie 2010 nach Dänemark zurückkehrte, war sie stellvertretende CEO von Arla UK. Vor ihrer derzeitigen Aufgabe, war Hanne Søndergaard aufgrund ihres Marketingtalents zunächst verantwortlich für Global Categories and Brands. Sie lebt mit ihrem Partner in Aarhus und genießt es, in ihrer Freizeit Kajak zu fahren und zu kochen. Wäre sie ein Arla-Produkt, dann wäre sie Arla® Skyr – mit nordischer Tradition und starken und gesunden Eigenschaften.

6 Peter Giørtz-Carlson Executive Vice President, Europa

Geburtsjahr: 1973
Staatsangehörigkeit: Dänisch

Peter Giørtz-Carlson ist 2003 als Vice President of Corporate Strategy bei Arla eingestiegen und hatte seitdem weitere leitende Positionen bei Arla inne, unter anderem Managing Director of Cocio Chokolademælk sowie Executive Vice President of Consumer DK und zuletzt Consumer UK. Seit 2016 ist er als Executive Vice President für Europa tätig. Vor seiner Zeit bei Arla war er zudem stellvertretender CEO bei der Bestseller China Fashion Group (Tianjin). Seit 2012 ist er als Executive Advisor bei FSN Capital Partners AS tätig. In seiner Freizeit fährt er gerne Fahrrad und Ski, spielt Golf und verbringt Zeit mit seiner Partnerin und seinen zwei Kindern. Sein Lieblingsprodukt ist Unika® Rød Løber.

7 Tim Ørting Jørgensen Executive Vice President, International

Geburtsjahr: 1964
Staatsangehörigkeit: Dänisch

Tim Ørting Jørgensen ist 1991 bei Arla eingestiegen, damals noch bei MD Foods. Er hatte bereits verschiedene Führungspositionen in Dänemark, Saudi-Arabien, Brasilien und Deutschland inne, bevor er seinen Posten als Executive Vice President im Bereich International antrat. Tim Ørting Jørgensen ist seit 2007 Teil des Teams. Wenn er nicht gerade arbeitet, verbringt er gerne Zeit mit seiner Frau und seinen vier Kindern. Wenn sich die Gelegenheit bietet, geht er gerne auf die Jagd oder hört Musik. Wenn er ein Arla-Produkt wäre, dann wäre er Lillebror®, denn er ist der jüngste Bruder. Nach 26 Jahren bei Arla ist sein Lieblingsprodukt das dänische Sommerdessert Koldskål®.

* Im Januar 2018 scheidet Povl Krogsgaard nach einem langen beruflichen Wirken bei Arla aus. Sami Naffakh steigt bei Arla als Executive Vice President und Head of Supply Chain ein.



Aufsichtsrat

Unser Aufsichtsrat besteht aus 15 gewählten Arla Landwirten sowie aus drei Vertretern der Belegschaft und verfügt damit über einen reichhaltigen Wissensschatz. Im Jahr 2017 haben wir zwei neue Mitglieder im Aufsichtsrat begrüßt: Inger-Lise Sjöström und Simon Simonsen. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entspricht der Eigentumsverteilung bei Arla. Eine Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, sicherzustellen, dass Arla im besten Interesse aller Genossenschaftsmitglieder geführt wird.



1

Åke Hantoft

Vorsitzender

Geburtsjahr: 1952
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2000

2

Jan Toft Nørgaard

Stellvertretender Vorsitzender

Geburtsjahr: 1960
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2000

3

Manfred Sievers

Geburtsjahr: 1955
Staatsangehörigkeit: Deutsch
Aufsichtsratsmitglied seit 2013

4

Harry Shaw

Vertreter der Belegschaft

Geburtsjahr: 1952
Staatsangehörigkeit: Britisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2013

5

Heléne Gunnarson

Geburtsjahr: 1969
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2008

6

Johnnie Russell

Geburtsjahr: 1950
Staatsangehörigkeit: Britisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2012

7

Viggo Ø. Bloch

Geburtsjahr: 1955
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2003

8

Markus Hübers

Geburtsjahr: 1975
Staatsangehörigkeit: Deutsch
Aufsichtsratsmitglied seit 2016

9

Steen Nørgaard Madsen

Geburtsjahr: 1956
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2005

10

Simon Simonsen

Geburtsjahr: 1970
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2017

11

Ib Bjerglund Nielsen

Vertreter der Belegschaft
Geburtsjahr: 1960
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2013

12

Bjørn Jepsen

Geburtsjahr: 1963
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2011

13

Inger-Lise Sjöström

Geburtsjahr: 1973
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2017

14

Torben Myrup

Geburtsjahr: 1956
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2006

15

Manfred Graff

Geburtsjahr: 1959
Staatsangehörigkeit: Deutsch
Aufsichtsratsmitglied seit 2012

16

Håkan Gillström

Vertreter der Belegschaft
Geburtsjahr: 1953
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2015

17

Jonas Carlgren

Geburtsjahr: 1968
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2011

Nicht abgebildet: Thomas Johansen und Palle Borgström, im Amt bis Mai 2017; Jonathan Ovens, im Amt bis Dezember 2017; und Arthur Fearnall, ernannt im Februar 2018.

Vergütung des Managements

Arlas Vergütungsgrundsätze für das Management sollen zu hoher Leistung anregen und die Wertschöpfung fördern. Die Grundsätze unterstützen die Abstimmung mit unserer strategischen Ausrichtung und den Interessen unserer Genossenschaftsmitglieder. Wir verfolgen einen strukturierten Vergütungsansatz. Dabei stellen wir sicher, dass die Vergütung unabhängig vom Geschlecht, der Nationalität und dem Alter erfolgt.

Unsere Philosophie

Wir wollen, dass unsere Führungskräfte und das leitende Management die Interessen unserer Genossenschaftsmitglieder teilen. Das Vergütungspaket soll die richtigen Führungspersönlichkeiten anlocken, motivieren und halten. Gleichzeitig soll es eine starke Leistung vorantreiben – sowohl durch kurz- als auch langfristige Geschäftsergebnisse. Dies erreichen wir, indem wir ein marktgerechtes Vergütungspaket mit einem ausgewogenen Gleichgewicht aus einer festen und einer variablen Vergütung anbieten. Das wettbewerbsfähige Vergütungspaket wird in jedem Jahr von externen Beratern mithilfe von Marktdatenquellen überprüft.

Interessen der Genossenschaftsmitglieder und des Top-Managements miteinander vereinbaren

Wachstum des Unternehmens fördern

Leitende Führungskräfte in Schlüsselpositionen halten

Wettbewerbsfähiges Vergütungspaket gewährleisten

Unsere Leistungsmaßstäbe

Arlas Vergütung soll es uns ermöglichen, Mitarbeiter einzustellen und zu halten, die über das erforderliche Fachwissen und die Fähigkeit verfügen, ein wachsendes, internationales Unternehmen zu führen. Die Vergütung soll unseren Unternehmenserfolg vorantreiben. Immer dann, wenn unsere Genossenschaftsmitglieder belohnt werden, sollen auch unsere Führungskräfte und das leitende Management entsprechend belohnt werden. Die Stufen der festen Vergütung werden auf Grundlage der Erfahrung, der geleisteten Beiträge und der Funktion der Mitarbeiter festgesetzt.

Aufsichtsrat

Die Vergütung des Aufsichtsrats umfasst eine feste Vergütung. Sie ist nicht erfolgsbezogen. So stellen wir sicher, dass der Aufsichtsrat die langfristigen Interessen der Genossenschaft verfolgt, ohne dabei berücksichtigen zu müssen, welche Folgen dies in Bezug auf den Wert der erfolgsbezogenen Vergütung hat. Der Vorsitzende bzw. der stellvertretende Vorsitzende erhält die dreifache bzw. doppelte Grundvergütung. Die restlichen Aufsichtsratsmitglieder werden einheitlich vergütet. Abgesehen von Tagespauschalen für Reisen werden keine zusätzlichen Vergütungen gezahlt, etwa für die Teilnahme an einer Tagung oder die Arbeit in einem Ausschuss. Im Jahr 2017 hat der Aufsichtsrat eine Gehaltserhöhung von drei Prozent erhalten. Dies

erfolgte in Übereinstimmung mit unserer Satzung. Die Vergütung des Aufsichtsrats wird jährlich von der Vertreterversammlung genehmigt.

Geschäftsführung, Executive Management Team und das weitere leitende Management

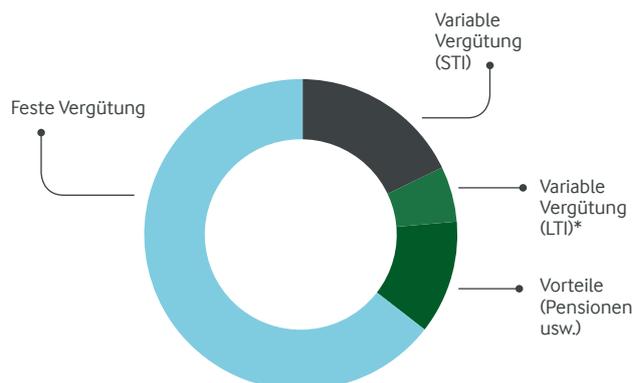
Die Geschäftsführung besteht aus dem CEO und dem stellvertretenden CEO von Arla. Ernannt wird sie vom Aufsichtsrat aus dem Executive Management Team. Im Jahr 2017 umfasste das leitende Management 92 Mitarbeiter ab der Position Vice President. Der Aufsichtsrat möchte einen Anreiz für Führungskräfte und das leitende Management schaffen, um die anhaltend positive Entwicklung von Arla fortzusetzen und damit eine gute Wertschöpfung für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erreichen. Der Aufsichtsrat vertritt die Auffassung, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn ein relativ großer Anteil der Gesamtvergütung einer Führungskraft oder eines leitenden Angestellten davon abhängig ist, dass Arlas finanzielle, gesellschaftliche und umweltbezogene Ziele erreicht werden.

Das Vergütungspaket basiert auf externen Benchmarks mit europäischen und internationalen FMCG-Unternehmen. Es bietet eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Mischung aus festen und variablen Zahlungen. Beim Großteil des Pakets handelt es sich um eine feste Vergütung. Diese besteht aus einem Grundgehalt

sowie einem entsprechenden Vorteilspaket einschließlich eines Pensionsbeitrags. Das variable Gehalt besteht aus einem jährlichen kurzfristigen, variablen Bonusprogramm (STI) sowie aus einem dreijährigen langfristigen, variablen Bonusprogramm (LTI). Im Jahr 2017 basierte das STI auf der intern gemessenen Rentabilität, dem Umsatzwachstum durch strategische Marken, dem Nettoumlaufvermögen und dem Leadership-Index. Der LTI basierte auf dem Umsatzwachstum durch strategische Marken und dem Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe. Der Aufsichtsrat bewertet auf Grundlage von Empfehlungen des Vorstands jährlich die Vergütung der Geschäftsführung.

Bei dem Erstellen der Empfehlung greift der Vorstand auf relevante Benchmarks zurück sowie auf die Wettbewerber von Arla. 2017 befindet sich die Vergütung auf dem Niveau des Vorjahres. Siehe Anhang 5.3.a. Die Vertreterversammlung wird regelmäßig über variable Vergütungsparameter und die Entwicklung der variablen Vergütung für Führungskräfte und das leitende Management informiert.

Alle Führungskräfte und Mitglieder des leitenden Managements werden entsprechend internationalen Standards beschäftigt – einschließlich angemessener Wettbewerbsverbote sowie Vertraulichkeits- und Loyalitätsrestriktionen.



* Der LTI gilt nur für wenige Mitglieder der Geschäftsführung und des leitenden Managements.

Vielfalt und Offenheit

Wir bei Arla sind von Folgendem überzeugt: Unsere Mitarbeiter sollen sich frei entfalten können. Offenheit und Vielfalt sind unerlässlich für den Erfolg unseres Unternehmens. Eine offene und vielfältige Belegschaft erzeugt Energie, ermöglicht Innovationen und schafft Ergebnisse. Wir definieren Vielfalt weit gefasst als die Unterschiede zwischen Menschen mit vielfältigen Hintergründen. Bei der Offenheit geht es darum, Unterschiede zwischen Individuen wertzuschätzen, um Synergien zu schaffen.

Vielfalt und Offenheit fördern

Als Unternehmen streben wir nach einer Kultur der Offenheit für alle Kollegen. Um eine offene und vielfältige Belegschaft zu erreichen, lassen wir uns bei unseren Initiativen und Zielsetzungen von dem 30-bis-70-Prozent-Ziel leiten. Wir wollen, dass in all unseren Teams mindestens 30 Prozent und maximal 70 Prozent eines Geschlechts, einer Nationalität und einer Altersgruppe vertreten sind. Damit wollen wir die Meinungsvielfalt in allen Teams sicherstellen und bei Arla ein Umfeld der Offenheit, des kreativen Engagements und der Leistung schaffen.

In unserem Einstellungsprozess legen wir einen starken Fokus darauf, eine hohe prädiktive Validität in unseren Bewertungs-Tools sicherzustellen. Bei der Beurteilung unserer Kandidaten verwenden wir einen kompetenzbasierten Ansatz. So gewährleisten wir, dass alle Entscheidungen auf Grundlage von Daten erfolgen und Vorurteile im Auswahlprozess keine Rolle spielen. Sämtliche Recruiter werden fortlaufend geschult, um vorurteilsfreie Prozesse sicherzustellen. Indem wir eine enge Beziehung zu unseren Personalverantwortlichen pflegen, sorgen wir zudem dafür, dass unsere Einstellungen auf Grundlage von guten Argumenten erfolgen und nicht aufgrund von Intuition.

Da Männer in unserer Branche stark überrepräsentiert sind, richten sich die ausgegebenen Ziele an die Geschlechterzusammensetzung unter unseren Genossenschaftsmitgliedern. Gleichzeitig spiegelt die Zusammensetzung der Vertreterversammlung unserer Meinung nach die Genossenschaftsmitglieder wider, da in jedem zweiten Jahr demokratische Wahlen stattfinden.

Unsere Belegschaft Nationalität

Arlas Mitarbeiter stammen aus insgesamt 74 Ländern. Wir konzentrieren uns auf verschiedene Parameter, um Mitarbeiter aus Nicht-Kernländern einzustellen und so einen kontinuierlichen Fortschritt hin zu einem vielfältigen Arbeitsplatz zu machen. 2017 stammte der Großteil unserer Belegschaft aus Dänemark, Schweden, Großbritannien und Deutschland. Zu den weiteren Herkunftsländern zählen unter anderem Polen, die Niederlande, Finnland, Indien, Saudi-Arabien und die USA.

	Angestellte	Arbeiter	Arla, gesamt	
	33%	40%	< 30	22%
	11%	21%	30-39	25%
	19%	14%	40-49	24%
	9%	10%	50-59	22%
Sonstige	28%	15%	> 60	7%

Alter

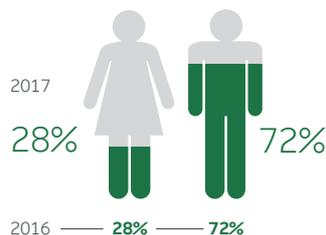
Unsere Mitarbeiter stammen aus verschiedenen Altersgruppen. Wir sind davon überzeugt, dass eine solche Belegschaft uns dabei hilft, die Wünsche und facettenreichen Bedürfnisse unserer Verbraucher auf der ganzen Welt besser zu erfüllen. 2017 betrug das Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei Arla 40 Jahre. Die Verteilung über alle Altersgruppen hinweg war ausgeglichen.

Geschlecht

Das Geschlecht ist ein weiteres wichtiges Element der Vielfalt. Allerdings sind wir der Meinung, dass Erfahrung, Werdegang, Wissen, Fähigkeiten und Kenntnisse ebenso wichtig sind.

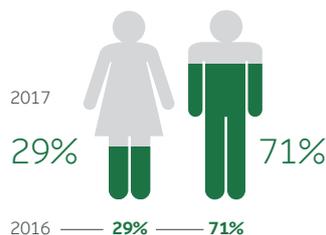
Arla, gesamt

Frauen machen 28 Prozent der gesamten Belegschaft von Arla aus. Dieser Wert ist gegenüber dem Vorjahr gleich geblieben.



Executive Management Team

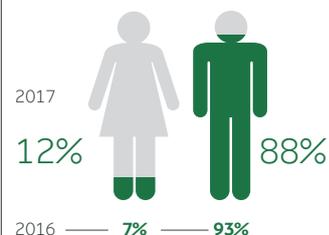
Im Jahr 2017 bleibt das Executive Management Team gegenüber dem Vorjahr unverändert. Der Frauenanteil liegt bei 29 Prozent.



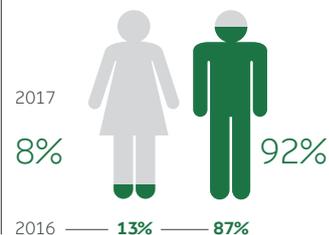
Unsere Genossenschaftsmitglieder

Der vorliegende konsolidierte Jahresabschluss ist gemäß § 99b des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse hat Arla ein mittelfristiges Ziel festgelegt um eine weibliche Vertretung im Aufsichtsrat von mehr als 20 Prozent zu erreichen, das in der Zukunft überprüft werden soll. Um auf dieses Ziel hinzuarbeiten, werden Mitglieder des unterrepräsentierten Geschlechts bei den Wahlen für die Vertreterversammlung vorgeschlagen.

Aufsichtsrat



Vertreterversammlung



UNSERE FINANZÜBERSICHT

Wir fügen den besten Markenprodukten
der Welt die natürliche Kraft der
Milch hinzu, damit Sie ein gesundes
Leben führen können.

Der neue Doubleshot-Espresso ohne
Zuckerzusatz bietet Kaffeeliebhabern die
Möglichkeit, Kaffee mit echtem Starbucks™ -
Feeling unterwegs zu genießen.



Marktübersicht

Hohe Milchpreise am Markt und für Landwirte sowie eine erhebliche Volatilität aufgrund von Steigerungen des Fettpreises auf Rekordhöhen kennzeichneten das Jahr 2017 sowohl auf europäischer als auch auf globaler Ebene. Im Jahr 2017 wurde erneut deutlich, dass Milchpreisschwankungen ein grundlegender Aspekt der Molkereiwirtschaft sind. Die weltweite Milchproduktion ist gegenüber dem Vorjahr trotz höherer Marktpreise nur mäßig gestiegen. Während das makroökonomische Umfeld insgesamt vorteilhaft war, blieb das britische Pfund unter erheblichem Druck, denn die britische Wirtschaft hat aufgrund der Brexit-Verhandlungen weiterhin mit Unsicherheiten zu kämpfen.

Gesundes makroökonomisches Umfeld

Die makroökonomische Entwicklung war 2017 in fast jeder Hinsicht positiv, und die Aktienmärkte notierten weltweit auf Rekordniveau. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist in allen wichtigen Regionen gewachsen: in Europa und den USA um je 2,2 Prozent und in China um 6,8 Prozent. Die Entwicklung in aufstrebenden Märkten war unterschiedlich, da ölfördernde Länder wie Saudi Arabien und Nigeria von den anhaltend relativ niedrigen Ölpreisen beeinträchtigt waren.

Die anhaltenden Diskussionen über zunehmenden Protektionismus und mögliche negative Auswirkungen von politischen Ereignissen auf den internationalen Handel klangen nach den bedeutenden Wahlen in Frankreich und Deutschland ab. Dies signalisierte ein Nachlassen der nationalistischen Bestrebungen in Europa. Trotz positiver makroökonomischer Indikatoren blieben die Wechselkurse für das britische Pfund niedrig und der US-Dollar sank gegenüber dem Euro. Das britische Pfund lag wegen der laufenden Brexit-Verhandlungen und der offenen Verhandlungsergebnisse im Schnitt 10,6 Prozent unter dem Durchschnitt der letzten drei Jahre. Die Währungsentwicklung und Risikominderungsmaßnahmen finden Sie in Anhang 4.3.2.

Starke Milchpreisentwicklung aufgrund historischer Fettpreissteigerungen

Nach den Milchpreissteigerungen Ende 2016 waren die Märkte durch erhebliche Volatilität im Jahr 2017 geprägt. Europäische und globale Preise wichen voneinander ab. Das zeigte sich besonders, als die europäischen Preise für Käse innerhalb des Jahres deutlich stiegen und gegen Jahresende wieder fielen. Dies steht im Gegensatz zu den globalen Handelspreisen für Molkereiprodukte, die im Jahr 2017 relativ stabil blieben. In Europa wichen die Preise für Fett und Protein, die zwei Hauptkomponenten der Milch, deutlich voneinander ab. Fett stieg von einem 27-prozentigen Abschlag im

Jahr 2016 auf einen 47-prozentigen Zuschlag gegenüber Protein im Jahr 2017. Grund hierfür ist der Mangel an Angebot und die steigende Nachfrage nach fettreichen Produkten gegenüber pflanzlichen Alternativen. Als Ergebnis erreichte Fett im Herbst 2017 einen Rekordpreis von 6.371 EUR pro Tonne.

Dies führte zu einer einzigartigen Marktsituation: Die an Landwirte gezahlten Preise erreichten am Jahresende ein Dreijahreshoch, was ausschließlich auf den Wert von Fett zurückzuführen war. Magermilchprodukte hingegen wurden während des gesamten Jahres weiterhin mehr oder weniger zu Interventionspreisen verkauft. Der Markt für Bio-Milch ist verhältnismäßig stabiler als der Markt für konventionelle Milch. Deshalb verringerte sich aufgrund der Preissteigerungen bei konventioneller Milch der Preisunterschied zwischen Bio- und konventioneller Milch.

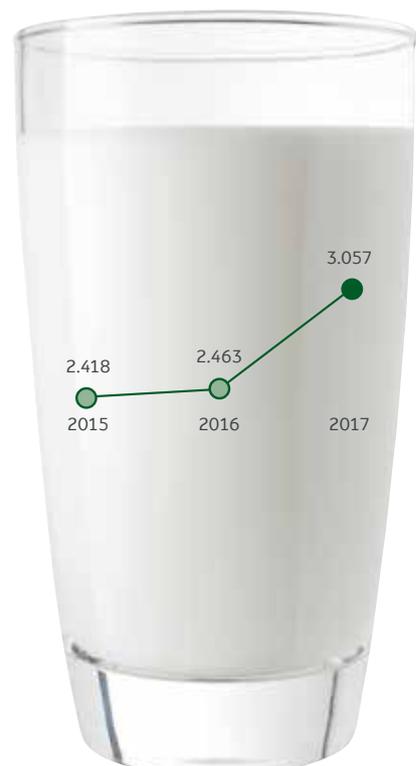
Milcherzeugung steigt in der zweiten Jahreshälfte aufgrund höherer Milchpreise

Seit der Abschaffung der Milchquoten im Jahr 2015 hat sich die europäische Milchproduktion entsprechend der Preisentwicklung mit einer Verzögerung von sechs bis neun Monaten verändert. Die Milchproduktion ist 2017 demselben Muster gefolgt. Dabei wurden geringere Mengen in der ersten Jahreshälfte produziert, gefolgt von einem Anstieg in der zweiten Jahreshälfte. Diese Entwicklung verhält sich gegenläufig zum Marktpreis und zu den Produktionsmustern von 2016. Als Folge stieg die europäische Milchproduktion 2017 um 1,5 Prozent, vor allem wegen eines starken Produktionsanstiegs gegen Jahresende. Die Milchproduktion in anderen Regionen stieg ebenfalls in der zweiten Jahreshälfte 2017, jedoch aufgrund ungünstiger Wetterverhältnisse in Ozeanien verhältnismäßig geringer. Die ganzjährigen Milchmengen stiegen in Neuseeland um 2,5 Prozent und in den USA um 1,5 Prozent.

Globale Nachfrage nach Molkereiprodukten wächst mäßig durch aufstrebende Märkte

Ähnlich wie in den letzten fünf Jahren wurde die steigende Nachfrage nach Molkereiprodukten weiterhin größtenteils von aufstrebenden Märkten generiert. Hier gewährleistete der verstärkte

Durchschnittliche Entwicklung der Global Dairy Trade-Preise, Vollmilchpulver USD/TONNE



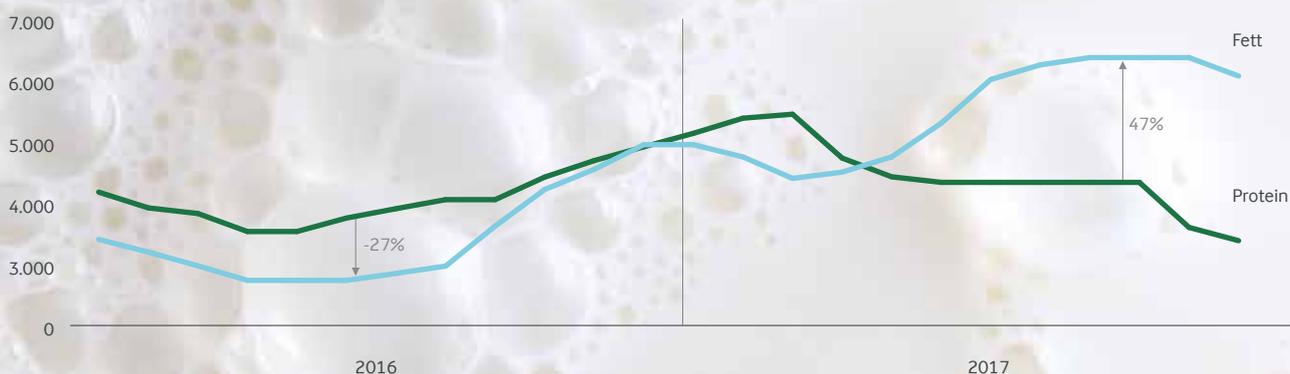
Vertrieb und der höhere Konsum eine Steigerung der Nachfrage auf dem Niveau des BIP-Wachstums oder darüber. Zwei Beispiele sind Nigeria und China, wo die Nachfrage nach Molkereiprodukten um 2,6 Prozent bzw. um 8,6 Prozent stieg. In Europa und den USA blieb die Nachfrage nach Molkereiprodukten konstant. Sie wurde vor allem durch Käse und Butter angetrieben, während relativ niedrige Ölpreise in MENA zu weiterhin gemäßigter Nachfrage führten.

Milchpreisvolatilität als grundlegende Realität der Milchwirtschaft

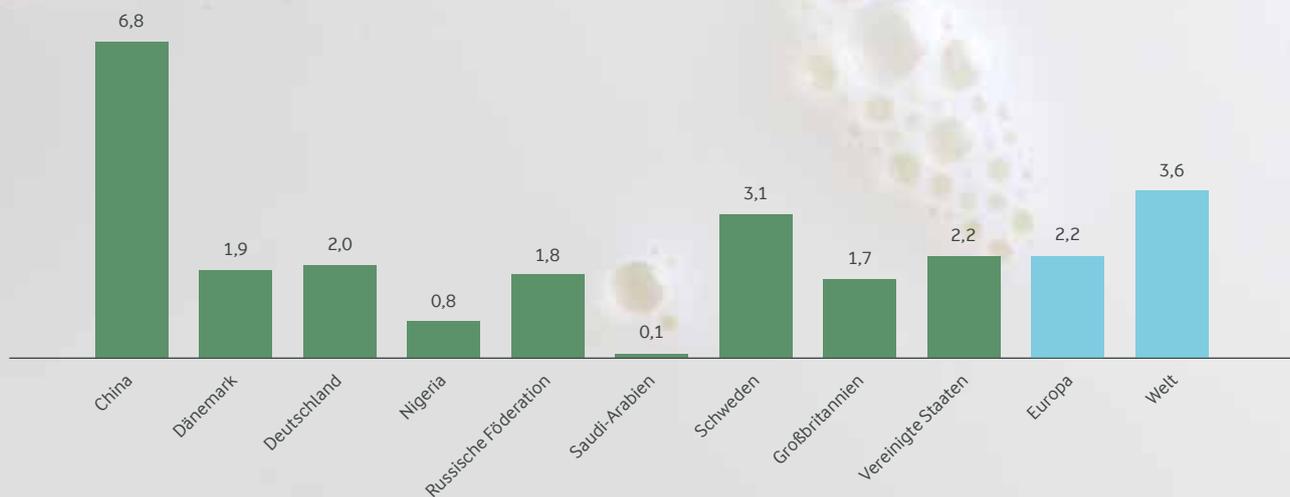
Das in den letzten Jahren aufgetretene Paradigma der Milchpreisvolatilität ist mittlerweile eine grundlegende Realität in der Milchwirtschaft. Die Tatsache, dass 2017 sowohl Milchpreise und -mengen gestiegen sind, verdeckt die durch Veränderungen im Marktangebot verursachten starken Auf- und Ab-Entwicklungen. Die globalen Märkte bewegten sich von einem Versorgungsdefizit im ersten Halbjahr 2017 zu einem wachsenden Überschuss gegen Jahresende.

Das zunehmende Milchangebot durch Landwirte gegen Ende des Jahres 2017 war bedingt durch hohe Milchpreise. Daher machte sich das schwankende Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage im Jahr 2017 in den Weltmarktpreisen für Milch bemerkbar. Konkrete Anzeichen für ein anhaltendes Angebotswachstum durch große Exporteure deuten darauf hin, dass die Weltmarktpreise für den aktuellen Zyklus ihren Höhepunkt erreicht hatten und sich die Preise gegen Jahresende abschwächten.

Monatsmittel für Protein- und Fettpreise EUR/TONNE



Reales BIP-Wachstum 2017 JÄHRLICHE PROZENTUELLE VERÄNDERUNG



Finanzübersicht

Im Jahr 2017 erzielte Arla für unsere Genossenschaftsmitglieder eine Milchpreissteigerung von 27,4 Prozent und einen Milchabnahmepreis von 38,1 Eurocent/kg. Unsere kommerziellen Anstrengungen im Jahr 2017 konzentrierten sich darauf, steigende Marktpreise für Milch in reale Verkaufspreiserhöhungen umzuwandeln und gleichzeitig ein Volumenwachstum der strategischen Marken zu erzielen. Diese Bemühungen wurden gleich zweifach belohnt. Zum einen stiegen die Verkaufspreise um 1 Milliarde EUR und zum anderen erreichten wir drei Jahre früher als geplant fast unser Ziel eines Anteils strategischer Marken von 45 Prozent am Gesamtumsatz im Rahmen von „Good Growth 2020“.

Im Jahr 2017 stieg der Umsatz trotz unveränderter Verkaufsmengen auf 10,3 Milliarden EUR. Zudem unterstrich ein Verschuldungsgrad von 2,6 die Stärke unserer finanziellen Position und unseres Cashflows. Alle Leistungskennzahlen entwickelten sich vorteilhaft, mit Ausnahme der Verarbeitungskosten und des Betriebskapitals. Zum einen erwies sich die Mengenanpassung in der Lieferkette an den Anstieg der Verbrauchernachfrage nach neuen Milcharten und ein zunehmend komplexes Marken- und Produktportfolio als schwierig, zum anderen stellten die gestiegenen zugrunde liegenden Rohstoffpreise eine Herausforderung dar.

Milchpreis an die Landwirte steigt durch starke kommerzielle Umsetzung

Die Mission von Arla ist es, den höchsten Wert für die Milch unserer Landwirte zu sichern und gleichzeitig Wachstumschancen für sie zu schaffen. Diese Bemühungen zur Maximierung des kurz- und des langfristigen Wertes für unsere Genossenschaftsmitglieder erfordert eine starke kommerzielle Umsetzung auf allen Ebenen unseres Geschäfts. Dies erreichen wir, indem wir unsere Preismanagementpraktiken laufend verfeinern, um in zunehmend volatilen Märkten erfolgreich zu sein. Dazu trägt auch die Erreichung eines

günstigen Markenwachstums zur künftigen Verbesserung unseres Produktmixes und unserer Rentabilität sowie die stetige Durchführung strenger Kostenkontrollen bei. In den meisten Jahren begünstigt unsere Entwicklung entweder hohe Milchpreise für unsere Genossenschaftsmitglieder oder die Durchführung wichtiger Maßnahmen zur Verbesserung unseres Unternehmens für die Zukunft. Im Jahr 2017 konnten wir jedoch beide dieser wichtigen Ziele verwirklichen.

Der Milchabnahmepreis ist der wichtigste KPI für Arla zur Messung des Wertes, den Arla pro Kilogramm Milch von Genossenschaftsmitgliedern erzeugt. In 2017 stieg der durchschnittliche Milchabnahmepreis um 23,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 38,1 Eurocent/kg, verglichen mit 30,9 Eurocent/kg im Jahr 2016. Grund für diesen Anstieg waren höhere Verkaufspreise sowie ein verbesserter Markt- und Produktmix.

Der vorausgezählte Milchpreis entspricht dem Milchauszahlungspreis, den Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Abrechnungsperiode geliefert haben. Der vorausgezählte Milchpreis ist im Laufe des Jahres 2017 auf 35,8 Eurocent/kg gestiegen – im Ver-

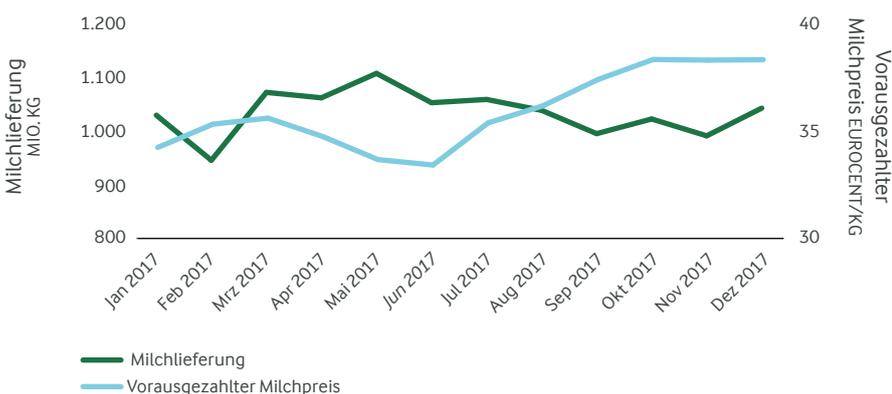
gleich zu 28,1 Eurocent/kg im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg um 27,4 Prozent für unsere Eigentümer. Die Milchliefermenge von Arla stieg 2017 um 0,5 Prozent im Vergleich zu 2016. Die allgemeine Stabilität im Jahresvergleich überdeckt eine erhebliche Saisonabhängigkeit bei Milchlieferungen während des gesamten Jahres. Während des ersten und zweiten Quartals 2017 gingen die Milchlieferungen als Folge des niedrigen Milchpreises 2016 um 4,5 bzw. 1,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück. Im dritten und vierten Quartal 2017 stieg die Milchlieferung um 2,2 bzw. 4,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Grund dafür war die signifikante Milchpreissteigerung in den letzten zwölf Monaten.

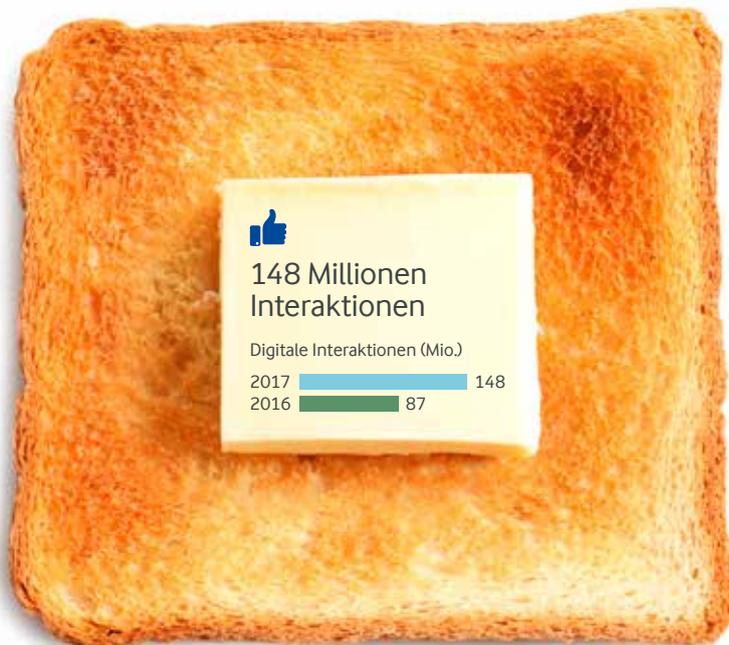
Starkes Umsatzwachstum durch höhere Verkaufspreise und einen verbesserten Produktmix

Im Jahr 2017 stieg der Konzernumsatz um 8,1 Prozent auf 10,3 Milliarden EUR, verglichen mit 9,6 Milliarden EUR in 2016. Bei Arla besteht die Umsatzentwicklung aus vier Komponenten: Verkaufspreise, Volumen und Produktmix, Wechselkurse sowie Änderungen aufgrund von Akquisitionen und/oder Veräußerungen. Verkaufspreise und in geringerem Maße der Produktmix waren die Ursachen für das Umsatzwachstum im Jahr 2017 trotz der negativen Entwicklung der Wechselkurse und entgangenen Umsätze durch Veräußerungen. Folglich betrug die zugrunde liegende Umsatzentwicklung ohne Währungseffekte und Veräußerungen im Vorjahr 11,6 Prozent.

Den größten Einfluss auf die Umsatzentwicklung hatten 2017 die höheren Verkaufspreise. Unsere strategische Entscheidung, uns auf die Erhöhung der Verkaufspreise zu konzentrieren, um unseren Genossenschaftsmitgliedern maximale Milchpreise bezahlen zu können, resultierte in einer Verkaufspreiserhöhung von 1 Milliarde EUR. Wir sind besonders stolz darauf, dass wir es geschafft haben, in einem Jahr mit erheblichen Preissteigerungen unveränderte Verkaufsmengen und einen vorteilhaften Mengen- bzw. Produktmix zu erzielen.

Milchmengen von Genossenschaftsmitgliedern verglichen mit vorausgezählten Milchpreisen





Der verbesserte Produktmix, insbesondere das fortgesetzte mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken von 3 Prozent gegenüber dem Vorjahr, trug ebenfalls positiv zur Umsatzentwicklung 2017 bei. Im Gegensatz dazu entwickelte sich das Eigenmarkengeschäft rückläufig und ging um 4,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück. Als Folge davon erreichte der Anteil des Markengeschäfts bei Arla 44,6 Prozent. Dies kommt schon sehr nah an unser langfristiges Ziel von 45 Prozent im Rahmen von „Good Growth

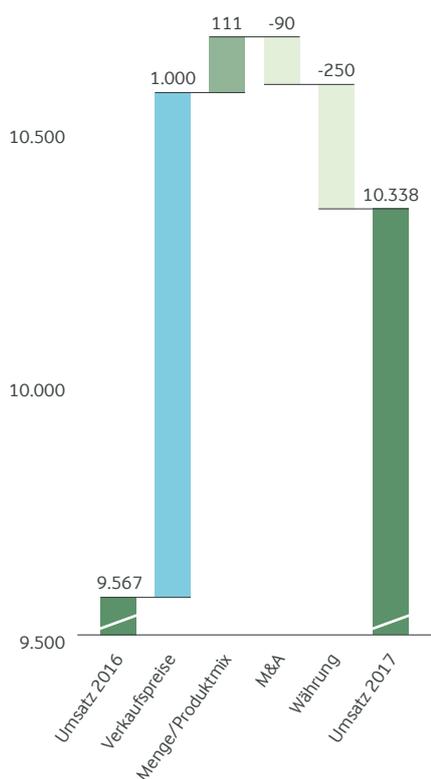
2020“ heran. Der Markenanteil ist unser wichtigster Indikator für die Qualität des Geschäfts innerhalb des Konzerns.

Aufgrund unseres wachsenden Umsatzes außerhalb der Eurozone ist Arla auch Wechselkurschwankungen ausgesetzt. Im Jahr 2017 schmälerten diese unseren Umsatz um 250 Millionen EUR, vor allem aufgrund des schwachen britischen Pfunds. Das Umsatzwachstum wurde außerdem negativ beeinflusst durch den ganzjährigen Effekt von 90 Millionen EUR aus dem Verkauf des Saffherstellers Rynkeby im Jahr 2016, der letzten verbliebenen Geschäftseinheit von Arla außerhalb der Molkereibranche. Weitere Informationen zur Umsatzentwicklung finden Sie in Anhang 1.1.

Rohstoffpreiserhöhungen, die sich wesentlich stärker und schneller auf den Umsatz aus Nichtmarkenprodukten auswirken als auf den Umsatz aus Markenprodukten. In konstanten Preisen ist der Markenanteil auf 46,4 Prozent gestiegen. Dies ist eine sehr positive Entwicklung.

Im Jahr 2017 identifizierten wir eine Chance, die Positionierung der Marke Arla® mit einer Neuausrichtung auf Innovation zu stärken. Wir systematisierten, wie wir die Innovationspipeline von Arla messen und den Wert der Produkte in den drei Jahren nach dem Launch messen, überwachen und steigern können. Die Innovationspipeline von Arla konzentriert sich auf strategische Wachstumsbereiche. Im Jahr 2017 galt ihr Fokus besonders laktosefreien Produkten und Bio-Produkten von Arla® sowie Molkereiprodukten für unterwegs.

Umsatzentwicklung
MILLIONEN EUR



Markenwachstum und Innovation setzen sich fort

Unsere Marken sind das Herzstück unseres Unternehmens und für den Großteil der Rentabilität von Arla verantwortlich. Wir bemühen uns, sie weiter zu stärken und auszubauen. Im Mai haben wir das neue Arla-Innovationszentrum eröffnet, in dem wir von nun an viele Produkte und Marken entwickeln werden. Die Steigerung der Markenverkäufe ist entscheidend für uns, um mittel- und langfristige eine stärkere relative Rentabilität zu erreichen. Wir wissen auch, dass der Markenumsatz geringeren Schwankungen unterliegt und eine enge Verbindung zu den Verbrauchern fördert. Aus diesem Grund konzentriert sich Arla weiterhin darauf, unseren Markenanteil auszubauen und unsere Investitionen in Produktinnovationen zu steigern.

Der Umsatz durch strategische Marken wuchs um 3 Prozent. Dies ist in einer inflationären Preisumgebung ein großer Erfolg. Diese Entwicklung wurde im Bereich International angeführt von Nigeria (Subsahara-Afrika) sowie China und Südostasien. Zudem trugen in Europa Deutschland, Großbritannien, die Niederlande und Belgien zu diesem Wachstum bei. Der Markenanteil betrug 2017 44,6 Prozent verglichen mit 44,5 Prozent im Vorjahr. Dies veranschaulicht das kontinuierliche Wachstum unserer Marken trotz deutlicher

Angesichts der verstärkten Nutzung digitaler Geräte durch unsere Verbraucher begannen wir, das digitale Engagement mit unseren Marken im Jahr 2017 offiziell zu messen. Mit dem digitalen Engagement werden Interaktionen auf digitalen Plattformen wie Google, YouTube und Facebook durch die Anzahl von „Likes“, Teilungen, Kommentaren, Klicks sowie Website- und Videoaufrufen auf der Basis eines zuvor definierten Zeitraums gemessen. Dies ist ein wichtiger Indikator für unsere digitale Reichweite. 2017 war ein Jahr des Wandels in Bezug auf das digitale Engagement unserer Marken. Mit verstärkten Medieninvestitionen in priorisierte Kanäle erreichten unsere Marken ein beeindruckendes digitales Engagement von 148 Millionen Interaktionen gegenüber 87 Millionen im Jahr 2016. Als Folge dieser Markenpriorisierung im gesamten Konzern stieg unser Markenwert und Marktanteil im Jahr 2017. Die Marke Arla® erhielt im Laufe des Jahres aufgrund von Kampagnen und neuen Produkteinführungen mehr als 21 Auszeichnungen. Sie galt in vielen Ländern als die am schnellsten wachsende FMCG-Marke, z. B. in den Niederlanden und in Großbritannien.

Strategischer Markenumsatz
nach Marke

Umsatzsteigerung für alle strategischen Marken

**Arla®**

Die Marke Arla® ist das Herzstück unserer globalen Geschäftstätigkeit und der wichtigste Motor unseres Markenwachstums. Im Jahr 2017 stieg der Umsatz der Marke Arla® um 10,1 Prozent auf 3,026 Millionen EUR. Diese Entwicklung war vor allem auf die Erhöhung der Verkaufspreise zurückzuführen. Gleichwohl wuchs das Volumen der Marke Arla® um 3,4 Prozent. Diese Verbesserung war vor allem das Ergebnis des Ausbaus der Milchgetränke, der Familien- und Kindernahrung und der Mozzarella-Kategorien. Auf die Entwicklung wirkten sich zudem neue Wachstumsplattformen wie Arla® BoB (Best of Both), Arla Baby&Me®, Arla® Skyr und Arla® Protein aus. Die Marke Arla® erzielte auch in den meisten Märkten zusätzliche Marktanteile. In Europa verzeichneten wir eine Steigerung des Marktanteils in Großbritannien, Deutschland und in den Niederlanden. In unserem internationalen Geschäftsbereich stieg der Marktanteil von Arla am deutlichsten in Nigeria, Saudi-Arabien und China.



66%

**Lurpak®**

Der Umsatz für Lurpak®, unsere führende Marke für Butter und Streichfette, stieg 2017 um 8,3 Prozent auf 528 Millionen EUR. Grund dafür war die Erhöhung der Verkaufspreise um zweistellige Prozentsätze in allen Kernmärkten. Allerdings sanken durch die Maximierung dieser Umsatzgewinne die Mengen um 2,7 Prozent. Trotzdem bleibt Lurpak® die weltweit größte globale Buttermarke. Wir sind der Überzeugung, dass wir in dieser Kategorie branchenweit führend bei Innovationen sind.



12%

**Castello®**

Der Umsatz aus unserer Käsespezialitäten-Marke Castello® stieg um 3,1 Prozent auf 181 Millionen EUR. Allerdings stiegen auch die Mengen um 2,7 Prozent. Der Produktmix verzeichnete ebenfalls eine Verbesserung durch gutes Wachstum in Australien und Norwegen.



4%

**Puck®**

MENAs führende Marke Puck® lieferte auch 2017 gute Ergebnisse für Arla. Diese vielseitige Marke sorgt für den Hauptanteil unseres Umsatzes in unserer größten internationalen Geschäftsregion. Die Umsätze von Puck® stiegen 2017 um 6,8 Prozent auf 339 Millionen EUR. Wie bei allen Marken von Arla waren auch hier die höheren Verkaufspreise hauptverantwortlich für das Umsatzplus bei der Marke Puck®. Die Mengen stiegen 2017 um 4,4 Prozent. Auch Puck® erzielte in allen Märkten starke Zuwächse bei Marktanteilen, in denen die Marke verkauft wird. In Saudi-Arabien belegte Puck den ersten Platz.

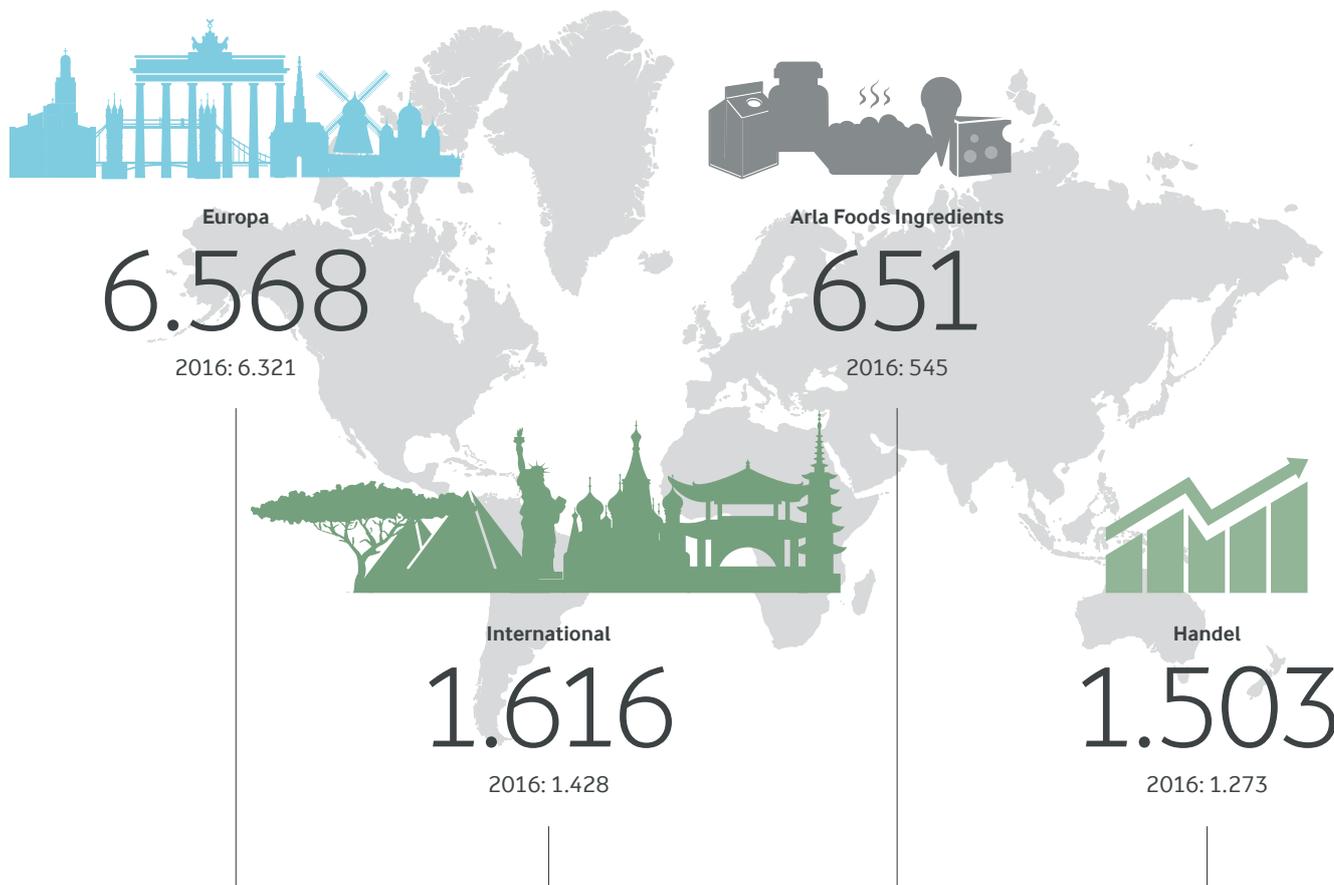


8%

Sonstige Marken: 10%

Umsatz nach Geschäftsbereich

MILLIONEN EUR



Umsatzwachstum in allen Geschäftsbereichen

Europa

Der Umsatz im europäischen Einzelhandel und Foodservice umfasst unseren größten Geschäftsbereich. Er entspricht 63 Prozent des Gesamtumsatzes des Jahres 2017. Die europäischen Umsätze aus den Bereichen Arla Foods Ingredients und Handel sind darin nicht enthalten. Bedingt durch höhere Verkaufspreise und einen verbesserten Produktmix stieg der Umsatz in Europa um 3,9 Prozent auf 6.568 Millionen EUR im Vergleich zu 6.321 Millionen EUR im Vorjahr. Zwar sind die Mengen zurückgegangen und es kam zu ungünstigen Währungseffekten und rückläufigem Verbrauch in der gesamten Branche, jedoch haben wir unsere Position mit unveränderten Mengen bei den strategischen Markenprodukten behauptet. Dies zeigt, dass wir für unsere großen Marken die optimale Kombination aus maximalen Verkaufspreiserhöhungen unter Vermeidung von Abstrichen bei den Mengen erzielen konnten. Im europäischen Markt wuchs das Markengeschäft um etwa 1 Prozent durch Butter und Joghurt. Die Entwicklung der einzelnen strategischen europäischen Märkte finden Sie auf Seite 30.

International

Unser internationaler Geschäftsbereich umfasste 2017 16 Prozent des Gesamtumsatzes. Dieser Geschäftsbereich konzentriert sich auf Verkäufe an Partner im Einzelhandel und Foodservice in Ländern außerhalb von Nord- und Zentraleuropa. Internationale Umsätze der Bereiche Arla Foods Ingredients und Handel sind darin nicht enthalten. Der internationale Umsatz ist um 13,2 Prozent auf 1.616 Millionen EUR angestiegen (2016: 1.428 Millionen EUR). Diese Entwicklung ist auf starke Mengensteigerungen und in geringerem Maß auf Preiserhöhungen zurückzuführen. In diesem margenstarken Segment wuchs das Volumen unserer strategischen Marken trotz der problematischen Marktentwicklung im Nahen Osten – unserer größten internationalen Handelsregion – um 10,5 Prozent. Besonders gute Entwicklungen wurden in China und Nigeria verzeichnet. Hier betrug die Umsatzsteigerung 49,5 Prozent bzw. 55,6 Prozent. Mehr Details zur Entwicklung jedes unserer strategischen internationalen Märkte finden Sie auf Seite 32.

Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) war unser am schnellsten wachsender Geschäftsbereich. In 2017 war AFI für 6 Prozent des Umsatzes von Arla verantwortlich. Diese separat verwaltete Tochtergesellschaft im 100-prozentigen Besitz von Arla produziert hochspezialisierte Zutaten auf Molkebasis und Kindernahrung für Arla und Dritte. Im Jahr 2017 stieg der Umsatz um 19,6 Prozent auf 651 Millionen EUR (2016: 545 Millionen EUR). Diese starke Umsatzentwicklung wurde durch den Verkauf größerer Mengen in unserem Geschäft mit Drittherstellern sowie durch starke Preis- und Volumenanstiege im Proteinsegment (value-added protein) vorangetrieben. Weitere Informationen zu AFI finden Sie auf Seite 34.

Handel

Das Handelssegment umfasst unsere Business-to-Business-Verkäufe an andere Unternehmen für deren Produktion sowie industrielle Verkäufe von Käse, Butter oder Milchpulver. Auch wenn es sich hierbei um kein Kerngeschäftsegment handelt, trägt es entscheidend zu unserem Erfolg bei. Es ermöglicht uns, die saisonale und geografische Verfügbarkeit bei den Milchlieferungen auszubalancieren. Der Umsatz durch Handel und Sonstiges ist als direkte Folge höherer Marktpreise um 18 Prozent auf 1.503 Millionen EUR gestiegen (2016: 1.273 Millionen EUR). Dies entspricht 15 Prozent des Gesamtumsatzes von Arla im Jahr 2017. Der Handelsanteil für die gesamten Milchlieferungen blieb jedoch weitgehend unverändert bei 20,2 Prozent, verglichen mit 20,1 Prozent im Vorjahr. Dies ist das Ergebnis unseres anhaltenden Fokus auf den Ausbau des Anteils der strategischen Marken an unserem Geschäft.

Jahresüberschuss liegt im Zielbereich

Unser Ziel bei Arla ist ein Jahresüberschuss im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent des Umsatzes. Dies ermöglicht uns, das zurückbehaltene Kapital für künftige Investitionen zu verwenden sowie Nachzahlungen an unsere Genossenschaftsmitglieder zu leisten und gleichzeitig weiterhin den größtmöglichen Anteil unseres Gewinns an unsere Genossenschaftsmitglieder über den vorausgezählten Milchpreis auszuzahlen. Um die gesamten vorausgezählten Preise für die Genossenschaftsmitglieder zu maximieren – was auch höhere Verkaufspreise für Kunden aus den Bereichen Einzelhandel und Foodservice bewirkt – haben wir das ganze Jahr über vorausgezählte Preise priorisiert. Damit haben wir einen Gewinnanteil von 2,8 Prozent für 2017 erzielt. Dies ist vergleichbar mit dem Gewinn von 3,6 Prozent im Vorjahr, als der Verkauf unserer Tochtergesellschaft Rynkeby den Gewinn um 1,2 Prozentpunkte bzw. 120 Millionen EUR gesteigert hat. Der im Jahr 2017 erzielte Nettogewinn stieg durch den Verkauf von Anteilen an dem in Brasilien ansässigen assoziierten Unternehmen Vigor um 0,4 Prozentpunkte bzw. 44 Millionen EUR. Die Veräußerung war eine strategische Entscheidung, um unsere Position in Märkten zu reduzieren, die kein nennenswertes Wachstum zeigen. Dies erfolgt im Rahmen unserer Bestrebungen, unsere Position in Wachstumsmärkten als das bevorzugte Molkereiunternehmen der Verbraucher kontinuierlich auszubauen.

Kostenentwicklung in der Lieferkette durch steigende Komplexität belastet

Kosten entstehen Arla vorwiegend in folgenden vier Bereichen: Milch, Produktion, Vertrieb und Logistik sowie Verwaltung. Der Betriebsaufwand stieg 2017 um 8,8 Prozent auf 10,1 Milliarden EUR, im Vergleich zu 9,3 Milliarden EUR im Vorjahr.

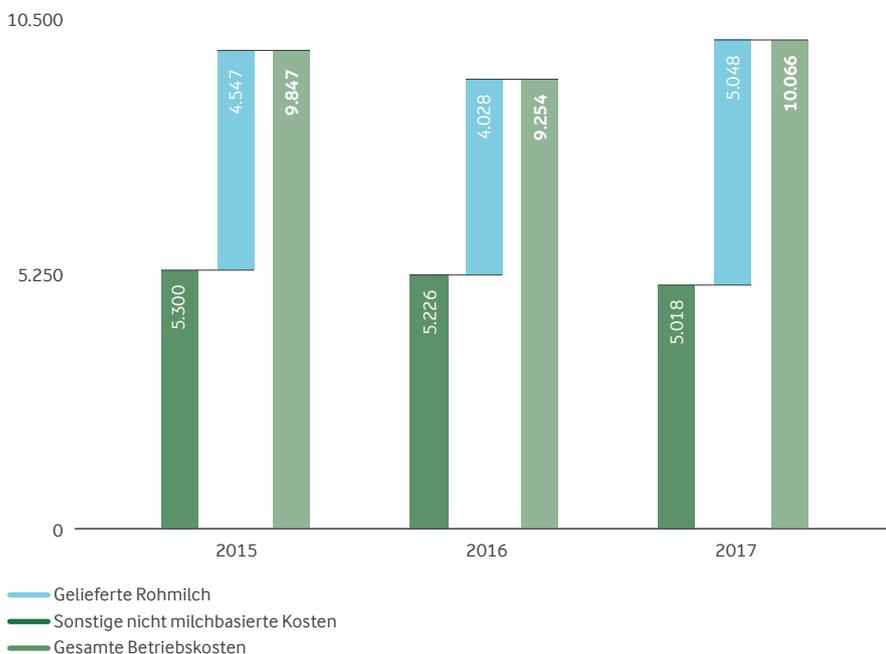
Allerdings ist der Großteil dieser Erhöhung auf den höheren Milchpreis zurückzuführen, der an unsere Genossenschaftsmitglieder bezahlt wurde. Die Kosten ohne Berücksichtigung der Milchpreise sanken um 3,9 Prozent. Grund dafür waren der Fokus auf das Kostenmanagement und die Bewertung der Lagerbestände auf der Grundlage des vorausgezählten Milchpreises sowie Fremdwährungskurse. Weitere Informationen dazu finden Sie in Anhang 1.2.

Als Folge unserer Bemühungen, Verkaufspreise gegenüber Mengen zu priorisieren, gingen die Verkaufsmengen an Einzelhandels- und Foodservice-Kunden im Jahr 2017 leicht zurück. Dadurch konnten Skaleneffekte, die nur mit steigenden Mengen möglich sind, nicht erzielt werden. Darüber hinaus führte die Verbrauchernachfrage nach einer breiten Palette von Molkereiprodukten zu einer erhöhten Komplexität. Ursache dafür waren ein breiteres und vielfältigeres Portfolio von Markenprodukten und die Verwendung verschiedener Milchsorten sowie die entsprechenden Herstellungskosten entlang der Lieferkette. Infolgedessen ist unser Verarbeitungskostenindex, der die Gesamtkosten der Lieferkette pro verarbeitetes Kilogramm Milch misst, auf 103,9 gestiegen (2016: 99,2). Die Effizienz der Lieferkette war insbesondere in Deutschland unter Druck. Im Jahr 2017 beeinflussten strategische wirtschaftliche Entscheidungen, aus einigen UHT-Eigenmarkenverträgen auszusteigen, die Kosten der Lieferkette in dieser Region negativ.

Unser Fokus liegt auf der Kostenentwicklung. Im Jahr 2017 verlor der Leistungsindikator der Skalierbarkeit als Kostenkennzahl für unser Geschäft an Relevanz. Dieser Indikator misst das Verhältnis von Mengenwachstum im Bereich Einzelhandel und

Durch die wachsende Palette an Milchsorten erhöhen sich Komplexität und Produktionskosten. Als der weltweit größte Hersteller von Bio-Molkereiprodukten mit 931 Bio-Höfen befindet sich Arla jedoch in einer einzigartigen und starken Position, um von der steigenden Nachfrage nach Lifestyle-Molkereiprodukten wie etwa Bio-Produkten zu profitieren.

Zusammensetzung der Gesamtbetriebskosten
MILLIONEN EUR



Foodservice und Kapazitätskosten. Durch die zunehmende Volatilität in der Molkereiindustrie wird es immer wichtiger, eine optimale Balance zwischen Einzelhandel und Foodservice auf der einen Seite und mehr handelsbezogenen Produkten auf der anderen Seite zu finden. Deshalb benötigen wir eine zentrale Kennzahl, die unsere Kostenentwicklung ganzheitlich erfasst. Der Kapazitätskostenindex ist eine geeignete Kennzahl, die Kosten darstellt, die durch die Ausführung unserer allgemeinen Geschäftstätigkeit entstehen. Im Jahr 2017 erzielten wir einen Kapazitätskostenindex von 101,9, primär getrieben durch die Unterstützung von starkem Geschäftswachstum in den Geschäftsbereichen Arla Foods Ingredients und International.

Positives Ergebnis beim Verschuldungsgrad zeugt von starker Fähigkeit zur Cash-Generierung im Jahr 2017

Unsere Bilanz ist ein wichtiges Instrument für unseren Erfolg. Sie verleiht Arla die nötige Finanzkraft, um in unsere Strategie „Good Growth 2020“ und die fortlaufende Weiterentwicklung zu investieren und so die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten. Arla gilt als stabiles Investment-Grade-Unternehmen und wir arbeiten kontinuierlich daran, diesen Status beizubehalten. Hierfür ist eine solide Bilanz erforderlich.

Der Verschuldungsgrad wird berechnet als Verhältnis von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zum Gewinn (EBITDA). Das Verhältnis misst Arlas Fähigkeit, im Vergleich zu unseren Nettoverbindlichkeiten Gewinn zu generieren. Der Verschuldungsgrad ist unsere wichtigste Bilanz-Leistungskennzahl. Aus diesem Grund haben wir für dieses Verhältnis einen langfristigen Zielbereich zwischen 2,8 und 3,4 festgelegt.



Im Jahr 2017 gelang es Arla, mit einem Verschuldungsgrad von 2,6 unter unserem Zielbereich zu bleiben. Die zugrunde liegende Leistung (ohne Gewinne aus den einmaligen Verkäufen von Rynkeby 2016 und Vigor 2017) war mit rund 2,8 stabil. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen waren unverändert und betragen sowohl in 2017 als auch in 2016 1,6 Milliarden EUR. Das EBITDA lag im Jahr 2017 bei 738 Millionen EUR (2016: 839 Millionen EUR).

Die gestiegenen Milchpreise wirkten sich negativ auf das Betriebskapital aus. Die Bestandswerte in unserer Bilanz wuchsen um 18,5 Prozent auf 1.126 Millionen EUR gegenüber 950 Millionen EUR im Vorjahr. Bedingt war dies durch höhere zugrunde liegende Rohstoffpreise und einen leicht erhöhten Lagerbestand. Forderungen, auf die sich die höheren Verkaufspreise ebenfalls auswirkten, stiegen weiter um 7,5 Prozent auf 942 Millionen EUR gegenüber 876 Millionen EUR im Vorjahr und reduzierten unsere Bargeldposition in absoluten Zahlen. Das Betriebskapital gemessen in Tagen hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verschlechtert, obwohl sich die Verbindlichkeiten und auch Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgrund des verstärkten Einsatzes unseres Lieferketten-Finanzierungsprogramms sowie des fortgeführten Fokus auf Zahlungseingänge und Abbau überfälliger Forderungen deutlich verbessert haben. Der leicht erhöhte Lagerbestand zur Verbesserung der Liefertermintreue sowie Änderungen im Produktmix haben diese Verbesserungen jedoch teilweise neutralisiert.

Die Investitionsausgaben (CAPEX) für das Jahr 2017 betragen 335 Millionen EUR. Dies entspricht einer Steigerung von 46,9 Prozent gegenüber 228

Millionen EUR im Vorjahr. Bedingt durch den Zeitpunkt des Abschlusses von Investitionsprojekten erfolgten im Jahr 2017 tatsächliche Ausgaben von 298 Millionen EUR. Die wichtigsten CAPEX-Schwerpunkte im Jahr 2017 waren neue Produktionsmethoden, der Ausbau der Produktionskapazität und Investitionen in Milch von Kühen, die mit gentechnikfreiem Futter gefüttert wurden sowie Bio-Produkte.

Solider Cashflow im Jahr 2017

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit sank auf 386 Millionen EUR im Vergleich zu 806 Millionen EUR im Vorjahr. Zurückzuführen war dies vor allem auf die höheren Milchpreise und die entsprechende Steigerung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der Bestandswerte. Der frei verfügbare operative Cashflow betrug 2017 100 Millionen EUR, verglichen mit 501 Millionen EUR im Vorjahr. Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten betrug -219 Millionen EUR im Vergleich zu -167 Millionen EUR im Jahr 2016. Die Differenz kam vor allem durch den Verkauf von Rynkeby im Jahr 2016 zustande. Darüber hinaus wurde unser erhöhtes genehmigtes CAPEX-Volumen bedingt durch den Zeitplan der Projekte nicht im vollen Umfang im Jahr 2017 realisiert. Als Folge des verringerten freien Cashflows wurden 2017 weniger Schulden abgebaut. Dies ergab einen Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit in Höhe von -155 Millionen EUR (2016: -624 Millionen EUR). In Übereinstimmung mit dem Beschluss der Vertreterversammlung, 1 Eurocent/kg Milch an unsere Genossenschaftsmitglieder auszuzahlen, wurde eine Nachzahlung in Höhe von 120 Millionen EUR getätigt.



Finanzausblick

Im Jahr 2018 werden wir unseren Weg der Markentransformation fortsetzen und gemäß unserer Strategie „Good Growth 2020“ in Bereiche investieren, die dem Unternehmen größtmögliches Wachstum bringen. Die Molkereibranche bleibt volatil, und Preisrückgänge im ersten Quartal des Jahres sorgen für zusätzliche Unsicherheit am Markt. Die Nachfrage nach unseren Produkten bleibt jedoch nach wie vor stark, während wir unsere globalen strategischen Marken entwickeln und ausrichten, um die Zukunft der Milchwirtschaft zu gestalten.

Anhaltendes solides Wirtschaftswachstum bedingt durch aufstrebende Märkte

Wir starten in das Jahr 2018 mit der Erwartung, dass das BIP-Wachstum in den meisten Märkten etwas höher ausfallen wird als im Jahr 2017. Die Signale für die Nachfrage nach Milchprodukten weisen ebenfalls auf eine positive Entwicklung hin. Das zugrunde liegende Wachstum dürfte in erster Linie wieder durch wachsende Nachfrage in den aufstrebenden Volkswirtschaften zustande kommen. Steigende Investitionen, höhere verfügbare Einkommen, verbesserte Infrastruktur und vereinfachter Internetzugang haben dazu geführt, dass Märkte wie China, Nigeria, Ghana und Bangladesch starke Wachstumsraten aufweisen. Trotz der eindeutigen makroökonomischen Signale herrscht in mehreren europäischen und internationalen Ländern weiterhin Unsicherheit, da sich vergangene und bevorstehende Wahlen auf den Handel sowie die Finanz- und Geldpolitik auswirken könnten. Wir gehen derzeit nicht davon aus, dass im Jahr 2018 bei den globalen Konsumtrends oder Handelsstrukturen wesentliche Veränderungen eintreten werden. Die kontinuierliche Beobachtung der weltweiten Entwicklung und die Fähigkeit, schnell zu reagieren und uns anzupassen, werden im kommenden Jahr und darüber hinaus extrem wichtig sein.

Anhaltender Fokus auf das Management von Verkaufspreisen und Margen im gesamten Portfolio

Arla wird sich weiterhin bemühen, den höchstmöglichen Milchpreis für unsere Landwirte und einen wettbewerbsfähigen Milchpreis auf dem Markt zu erzielen. Da die Volatilität im zugrunde liegenden Rohstoffmarkt fortbesteht, verstärken wir unsere Bemühungen im Preismanagement in Bezug auf unsere Einzelhandels- und Foodservice-Kunden.

Durch unseren stetig vielfältiger gestalteten Milchpool zur Befriedigung der Nachfrage nach einer großen Palette an Lifestyle-Molkereiprodukten wollen wir Initiativen zur Steigerung der Bruttomarge umsetzen und so das Gleichgewicht zwischen Komplexität und Kundenanforderungen, kurzfristigen Preisschwankungen sowie langfristigen

Marktpositionen optimieren. Nach einem äußerst erfolgreichen Jahr 2017, in dem wir gesteigerte Verkaufspreise in der Höhe von 1 Milliarde EUR in unserem gesamten Portfolio verzeichnen konnten, gehen wir davon aus, dass die Erträge im Jahr 2018 auf einem vergleichbaren Niveau liegen werden, also zwischen 10 und 10,5 Milliarden EUR. Die Gründe dafür sind höhere Milchmengen und ein verbesserter Produktmix. Dem stehen niedrigere Milchpreise und negative Wechselkurseffekte entgegen.

Marktmilchpreise rückläufig auf hohem Niveau

Seit Beginn des Jahres 2018 sinken die Marktpreise für Milch. Wir erwarten für 2018 jedoch ein vertretbares Preisniveau, auch wenn der Preisrückgang anhalten sollte. Infolge des starken Marktes und der Preissteigerungen im Jahr 2017 erwartet Arla 2018 ein höheres Milchangebot, da die Genossenschaftsmitglieder auf die höheren Preise reagieren und ihre Produktion steigern.

Stärkerer Fokus auf Markenwachstum

Im Jahr 2018 werden wir weiterhin den Wert unseres Unternehmens stärken, indem wir unsere strategischen Marken Arla®, Castello®, Lurpak® und Puck® rascher vorantreiben und ihr Profil schärfen. Wir werden neue Untermarken unseres breiten Produktsortiments auf den Markt bringen und weiterhin in unsere Marken investieren, um den Anteil unseres Markengeschäfts zu steigern und dadurch künftiges Wachstum und Rentabilität sicherzustellen. Wir streben ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 1 bis 3,5 Prozent und einen Markenanteil von über 45 Prozent an, indem wir mithilfe interessanter neuer Marketinginitiativen in die Bereiche mit dem größten Wachstumspotenzial investieren.

Internationales Wachstum bleibt ein Schwerpunkt

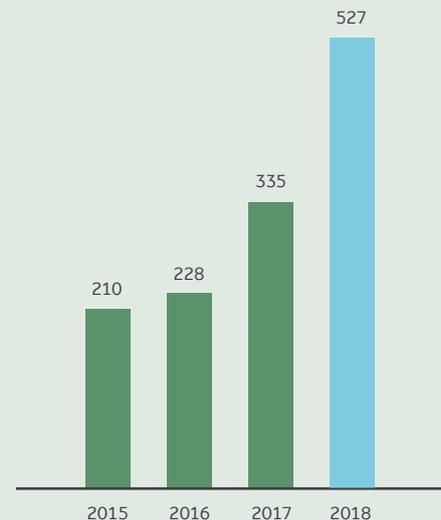
Im Rahmen unseres Ziels, langfristig einen hohen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzielen, werden wir uns verstärkt darauf konzentrieren, das Wachstum in Bereichen mit hoher Rendite vorantreiben, einschließlich vieler

unserer Märkte im Bereich International. Im Jahr 2018 planen wir, weltweit neue, innovative Produkte in gewinnbringenden Kategorien auf den Markt zu bringen. Dazu zählt das Ankurbeln unseres Geschäftsbereichs für Milchgetränke, die Weiterentwicklung von Babynahrung, ein Relaunch unserer erfolgreichen Marke Arla Dano®, die Implementierung der Bio-Marke Arla® Organic auf internationalen Märkten und der Ausbau unseres Foodservice-Geschäftes. Darüber hinaus planen wir, unsere lokalen Partnerschaften und Produktionsaktivitäten auf den internationalen Märkten zu stärken, um eine nachhaltige Basis für unser Wachstum zu schaffen. Insgesamt möchten wir 2018 erreichen, dass der Anteil von International am Geschäft auf über 20 Prozent anwächst.

Genehmigte CAPEX-Investitionen

MILLIONEN EUR

527



Signifikante Investitionen in Marketing und CAPEX

Mit einem Verschuldungsgrad zwischen 2,8 und 3,4 im Jahr 2018 werden wir unsere CAPEX-Ausgaben deutlich erhöhen und damit weiteres Wachstum und Wertschöpfung ermöglichen, indem wir in innovative Technologien und neue, erweiterte und verbesserte Produktionskapazitäten investieren. Unser Schwerpunkt wird dabei auf dem Ausbau unserer europäischen Produktionskapazität liegen. Ein großer Teil unserer Investitionen wird auch in Projekte fließen, die auf den Ausbau von Arlas Geschäftstätigkeit außerhalb Europas ausgerichtet sind. Unsere strategischen Wachstumsmärkte dort sind u. a. MENA, China und Südostasien, Subsahara-Afrika und die USA. Im Zuge unserer kontinuierlichen Investition in gesunde und natürliche Lifestyle-Milchprodukte wird in Großbritannien eine neue Produktionsstätte für laktosefreie Produkte errichtet. Darüber hinaus wird Arla Foods Ingredients durch die Investition in innovative Technologien und den Kapazitätsausbau die Produktion von spezialisierten, wertgesteigerten Produkten fördern. Ferner werden wir die Nutzung

erneuerbarer Energiequellen unterstützen, um unsere Kohlendioxidemissionen zu reduzieren und unser Ziel zu erreichen, bis 2020 zumindest die Hälfte der von uns verbrauchten Energie aus erneuerbaren Quellen wie Biomasse, Wind und Wasser zu beziehen.

Nettogewinn im Zielbereich von 2,8–3,2 Prozent erwartet

Da unser Fokus nach wie vor darauf liegt, den größtmöglichen Anteil unseres Gewinns über den vorausgezählten Milchpreis an unsere Genossenschaftsmitglieder auszuzahlen, streben wir für 2018 weiterhin einen Nettogewinnanteil im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent des Umsatzes an. Wir rechnen damit, dass die Halbjahresergebnisse 2018 noch deutlicher als in den vergangenen Jahren durch die saisonalen Schwankungen unseres Geschäfts beeinflusst werden. Unser Zielbereich für den Nettogewinn ist auf das Gesamtjahr bezogen. Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse des Halbjahres 2018 unter der jährlichen Zielspanne liegen.

Unserer Strategie „Good Growth 2020“ verpflichtet

Wir verfolgen unsere Strategie „Good Growth 2020“ und werden weiterhin die Aufmerksamkeit auf Bereiche richten, die unserer Ansicht nach den größten Mehrwert für unsere Genossenschaftsmitglieder bieten. In einem volatilen Markt und einem ungewissen geopolitischen Umfeld werden wir unsere Marken und unser Geschäft weiter stärken. Zusätzlich werden wir im Jahr 2018 daran arbeiten, mit unserem Transformationsprogramm Calcium Effizienzgewinne zu erzielen. Die Aktivitäten im Rahmen von Calcium werden sich über den gesamten Arla-Konzern erstrecken, und unser Ziel für das Jahr 2018 ist eine Gewinnsteigerung von 30 Millionen EUR. In Zukunft erwarten wir sogar noch größere Einsparungen und planen, umfassend in Bereiche zu investieren, die künftiges Wachstum vorantreiben. Das Executive Management Team hat für 2018 acht Geschäftsprioritäten vorgestellt. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 22.

Erwartungen für 2018

Umsatz
10-10,5
MILLIARDEN EUR

Gewinnanteil
2,8-3,2%
DES UMSATZES



Markenanteil
> 45%

Anteil von International
> 20%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

1-3,5%



Calcium
30
MILLIONEN EUR

Verschuldungsgrad
2,8-3,4

KONZERNABSCHLUSS

Was immer Sie bewegt – Arla® Skyr bringt Sie weiter. Arla® Skyr hat wenig Fett, ist eiweißreich und enthält weniger Zucker.

In Europa war Arla® Skyr ein riesiger Erfolg. In Deutschland hat sich der Umsatz 2017 beispielsweise fast verdoppelt und leistet damit einen wichtigen Beitrag, unsere Strategie Good Growth 2020 umzusetzen.



Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. EUR)	Anhang	2017	2016	Entwicklung
Umsatz	1.1	10.338	9.567	8%
Herstellungskosten	1.2	-8.063	-7.177	12%
Bruttoergebnis		2.275	2.390	-5%
Vertriebskosten	1.2	-1.584	-1.642	-4%
Verwaltungskosten	1.2	-419	-435	-4%
Sonstiges Betriebsergebnis	1.3	71	91	-22%
Sonstiger Betriebsaufwand	1.3	-39	-29	34%
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	3.6	44	120	-63%
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.4	37	10	270%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		385	505	-24%
<i>Spezifikation:</i>				
<i>EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>		694	719	-3%
<i>Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>	3.6	44	120	-63%
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i>	1.2	-353	-334	6%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		385	505	-24%
Finanzerträge	4.1	13	7	86%
Finanzaufwendungen	4.1	-77	-114	-32%
Ergebnis vor Steuern		321	398	-19%
Steuern	5.1	-22	-42	-48%
Jahresüberschuss		299	356	-16%
Minderheitsbeteiligungen		-14	-9	56%
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss		285	347	-18%

Gewinnverwendung

(Mio. EUR)	2017	2016
Jahresüberschuss	299	356
Minderheitsbeteiligungen	-14	-9
Anteil von Arla Foods amba am Bilanzgewinn	285	347
<i>Vorgeschlagene Gewinnverwendung:</i>		
Nachzahlung für Milch	124	121
Zinsen auf Kapitaleinlagen	3	3
Gesamte Nachzahlung	127	124
<i>Übertrag auf Eigenkapital:</i>		
Rücklage für besondere Zwecke	120	193
Kapitaleinlagen	38	30
Gesamter Übertrag auf Eigenkapital	158	223
Gewinnverwendung	285	347



Erhebliche Steigerung des Milchabnahmepreises

Der Milchabnahmepreis ist ein Schlüsselwert, der die Gesamtleistung von Arla ausdrückt. Hiermit wird der geschaffene Mehrwert für jedes Kilogramm Milch gemessen, das von unseren Genossenschaftsmitgliedern geliefert wurde. Der standardisierte Milchabnahmepreis errechnet sich aus dem in den Herstellungskosten enthaltenen vorausgezählten Milchpreis zuzüglich des Anteils am Jahresüberschuss von Arla Foods amba dividiert durch die bereitgestellte Milchmenge. Der Milchabnahmepreis

betrug im Jahr 2017 38,1 Eurocent/kg Milch unserer Genossenschaftsmitglieder – gegenüber 30,9 Eurocent/kg Milch im Jahr 2016. Weitere Informationen finden Sie im Finanzbericht auf Seite 66.

Die höheren Verkaufspreise, die 2017 erzielt wurden, haben sich erheblich auf den Umsatz und unsere Fähigkeit, die Zahlungen für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu erhöhen, ausgewirkt – und damit auf unsere Kosten. Die Währungseffekte haben

sich in diesem Jahr ebenfalls negativ auf die Gewinn- und Verlustrechnung ausgewirkt. Der Umsatz wurde negativ um 250 Millionen EUR beeinflusst. Gleichzeitig wurden die Betriebskosten um 192 Millionen EUR gesenkt. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.

Der Jahresüberschuss des Konzerns betrug 299 Millionen EUR (2016: 356 Millionen EUR). Dieser Rückgang von 16 Prozent resultiert aus dem Verkauf von Rynkeby im Jahr 2016. Der den Genossenschaftsmitgliedern

von Arla Foods amba zugeteilte Jahresüberschuss belief sich auf 285 Millionen EUR. Dies entspricht 2,8 Prozent des Umsatzes im Vergleich zu 3,6 Prozent im vergangenen Jahr.

Die vorgeschlagene Nachzahlung beträgt 127 Millionen EUR – inklusive Zinsen. Dies entspricht 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern.

Gesamtergebnis

(Mio. EUR)	Anhang	2017	2016
Jahresüberschuss		299	356
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen	4.7	58	-132
Steuern auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen		-10	21
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	4.4.b	48	-22
Wertberichtigungen von finanziellen Vermögenswerten, die als zur Veräußerung gehalten klassifiziert sind		14	-2
Wechselkursanpassungen		-77	-40
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-1	-5
Sonstiges Ergebnis nach Steuern		32	-180
Gesamtergebnis		331	176
Wie folgt zugeteilt:			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		321	169
Minderheitsbeteiligungen		10	7
Gesamt		331	176

Gesamtergebnis

Das Gesamtergebnis belief sich auf 331 Millionen EUR (2016: 176 Millionen EUR). Das sonstige Ergebnis belief sich auf 32 Millionen EUR und wurde durch eine positive Entwicklung der leistungsorientierten Pläne in Höhe von 58 Millionen EUR, im Vergleich zu einem Verlust von 132

Millionen EUR im Vorjahr, beeinflusst. Weitere Informationen über die Pensionsverpflichtungen finden Sie in Anhang 4.7. Wechselkursanpassungen haben sich mit 77 Millionen EUR negativ ausgewirkt. Die Wertberichtigung von Absicherungsinstrumenten hatte hingegen einen positiven Einfluss in Höhe von 48 Millionen EUR.

Sonstiges Ergebnis – Erläuterung

Das sonstige Ergebnis umfasst Umsätze, Aufwendungen, Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen werden. Normalerweise wurden diese noch nicht realisiert. Es handelt sich dabei hauptsächlich um Wechselkursanpassungen, versicherungs-

mathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsplänen und nicht realisierte Wertberichtigungen aus Absicherungsmaßnahmen, um den künftigen Cashflow zu sichern.

Bilanz

(Mio. EUR)	Anhang	2017	2016	Entwicklung
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte				
Immaterielle Vermögenswerte	3.1	811	825	-2%
Sachanlagen	3.3	2.212	2.310	-4%
Investitionen in assoziierte Unternehmen	3.4	401	434	-8%
Investitionen in Joint Ventures	3.4	53	51	4%
Latente Steuern	5.1	43	74	-42%
Sonstige langfristige Vermögenswerte		31	20	55%
Gesamte langfristige Vermögenswerte		3.551	3.714	-4%
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	2.1	1.126	950	19%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	942	876	8%
Derivative Finanzinstrumente		19	31	-39%
Laufende Ertragsteueransprüche		1	1	0%
Sonstige Forderungen		181	222	-18%
Wertpapiere		511	504	1%
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		91	84	8%
Gesamte kurzfristige Vermögenswerte		2.871	2.668	8%
Aktiva		6.422	6.382	1%
Passiva				
Eigenkapital				
Kollektive Kapitaleinlagen		1.781	1.595	12%
Individuelle Kapitaleinlagen		502	503	0%
Sonstige Eigenkapitalkonten		-77	-65	18%
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		127	124	3%
Den Genossenschaftsmitgliedern des Mutterkonzerns zuweisbares Eigenkapital		2.333	2.157	8%
Minderheitsbeteiligungen		36	35	3%
Gesamtes Eigenkapital		2.369	2.192	8%
Verbindlichkeiten				
Langfristige Verbindlichkeiten				
Pensionsverpflichtungen	4.7	277	369	-25%
Rückstellungen	3.5	12	12	0%
Latente Steuern	5.1	59	80	-26%
Kredite	4.2	1.206	1.281	-6%
Gesamte langfristige Verbindlichkeiten		1.554	1.742	-11%
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Kredite	4.2	1.013	947	7%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.098	995	10%
Rückstellungen	3.5	11	13	-15%
Derivative Finanzinstrumente		87	168	-48%
Laufende Ertragsteueransprüche		11	18	-39%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		279	307	-9%
Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten		2.499	2.448	2%
Gesamte Verbindlichkeiten		4.053	4.190	-3%
Passiva		6.422	6.382	1%

Eigenkapitalveränderungsrechnung

(Mio. EUR)

	Kollektive Kapitaleinlagen		Individuelle Kapitaleinlagen			Sonstige Eigenkapitalkonten			Gesamt	Minderheitsbeteiligungen	Gesamtes Eigenkapital
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Liefermengenabhängige Eigentümergezertifikate	Kapitaleinlagen	Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	Bewertungsreserve für verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Rücklage für Wechselkursanpassungen			
Eigenkapital per 1. Januar 2017	829	766	87	416	124	-122	3	54	2.157	35	2.192
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	124	–	–	–	124	–	124
Zinsen auf Kapitaleinlagen	–	–	–	–	3	–	–	–	3	–	3
Rücklage für besondere Zwecke	–	120	–	–	–	–	–	–	120	–	120
Kapitaleinlagen	–	–	–	38	–	–	–	–	38	–	38
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	14	14
Jahresüberschuss	–	120	–	38	127	–	–	–	285	14	299
Sonstiges Ergebnis	48	–	–	–	–	47	14	-73	36	-4	32
Gesamtergebnis	48	120	–	38	127	47	14	-73	321	10	331
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	3	–	–	–	–	–	–	–	3	–	3
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	-7	-21	–	–	–	–	-28	–	-28
Dividende an Minderheitsgesellschafter	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-9	-9
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	–	–	-120	–	–	–	-120	–	-120
Wechselkursanpassungen	15	–	-1	-10	-4	–	–	–	–	–	–
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	18	–	-8	-31	-124	–	–	–	-145	-9	-154
Eigenkapital per 31. Dezember 2017	895	886	79	423	127	-75	17	-19	2.333	36	2.369
Eigenkapital per 1. Januar 2016	909	573	94	422	113	-95	5	92	2.113	35	2.148
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	121	–	–	–	121	–	121
Zinsen auf Kapitaleinlagen	–	–	–	–	3	–	–	–	3	–	3
Rücklage für besondere Zwecke	–	193	–	–	–	–	–	–	193	–	193
Kapitaleinlagen	–	–	–	30	–	–	–	–	30	–	30
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9	9
Jahresüberschuss	–	193	–	30	124	–	–	–	347	9	356
Sonstiges Ergebnis	-111	–	–	–	–	-27	-2	-38	-178	-2	-180
Gesamtergebnis	-111	193	–	30	124	-27	-2	-38	169	7	176
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	–	–	–	5	–	–	–	–	5	–	5
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	-6	-16	–	–	–	–	-22	–	-22
Dividende an Minderheitsgesellschafter	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-8	-8
Veräußerung von Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	–	–	-108	–	–	–	-108	–	-108
Wechselkursanpassungen	31	–	-1	-25	-5	–	–	–	–	–	–
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	31	–	-7	-36	-113	–	–	–	-125	-7	-132
Eigenkapital per 31. Dezember 2016	829	766	87	416	124	-122	3	54	2.157	35	2.192

Eigenkapital verstehen

Eigenkapitalkonten, die durch die Satzung geregelt werden, können in drei Hauptkategorien unterteilt werden: kollektive Kapitaleinlagen, individuelle Kapitaleinlagen und sonstige Eigenkapitalkonten. Die Eigenschaften der einzelnen Konten werden im Detail wie folgt beschrieben:

Kollektive Kapitaleinlagen

Kollektive Kapitaleinlagen werden von Natur aus nicht verteilt. Sie umfassen das Kapitalkonto und die Rücklage für besondere Zwecke. Das Kapitalkonto bildet ein starkes Fundament für das Eigenkapital der Genossenschaft, denn die auf Seite 81 beschriebene Aussetzungsklausel legt fest, dass das

Konto nicht für Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder verwendet werden kann. Die Rücklage für besondere Zwecke ist ein Konto, das in außergewöhnlichen Situationen dafür genutzt werden kann, Genossenschaftsmitglieder für Verluste oder Wertminderungen zu entschädigen, die sich auf die Gewinnverwendung auswirken. Auf dieses Konto werden die von der jährlichen Gewinnverwendung in die kollektiven Kapitaleinlagen übertragenen Beträge gebucht.

Individuelle Kapitaleinlagen

Bei individuellen Kapitaleinlagen handelt es sich um Kapital, das den Genossenschaftsmitgliedern auf Grundlage ihrer gelieferten Milchmenge zugewiesen

wird. Individuelle Kapitaleinlagen umfassen liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und Kapitaleinlagen. Auf diesen Konten registrierte Beträge werden vorbehaltlich der Zustimmung der Vertreterversammlung ausgezahlt, wenn Genossenschaftsmitglieder die Genossenschaft verlassen. Beträge, die den individuellen Kapitaleinlagen als Teil der jährlichen Gewinnverwendung zugewiesen werden, sind zu verzinsen. Das Konto für vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder, die nach der Genehmigung des Jahresberichts ausgezahlt werden, gilt ebenfalls als individuelle Kapitaleinlage.

Sonstige Eigenkapitalkonten

Sonstige Eigenkapitalkonten umfassen von den IFRS vorgeschriebene Konten, die separat ausgewiesen werden und nicht für Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder verwendet werden können. Dazu zählen die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die Bewertungsreserve für zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte sowie die Rücklage für Wechselkursanpassungen.

Minderheitsbeteiligungen

Minderheitsbeteiligungen umfassen denjenigen Anteil des Eigenkapitals des Konzerns, der den Inhabern von Minderheitsbeteiligungen an Konzerngesellschaften zugewiesen wird.



Verbesserung des Eigenkapitals

Im Laufe des Jahres 2017 ist das Eigenkapital im Vergleich zum Vorjahr um 177 Millionen EUR gestiegen.

Gewinnverwendung

Die vorgeschlagene Nachzahlung beträgt 124 Millionen EUR. Dies entspricht 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Die Zinsen für die konsolidierten Kapitaleinlagen belaufen sich auf 3 Millionen EUR. Die gesamte vorgeschlagene Nachzahlung beträgt demnach 127 Millionen EUR. Die durchschnittliche Nachzahlung in

Höhe von 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern bleibt im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Die Einnahmen aus der Veräußerung des assoziierten Unternehmens Vigor, die sich auf 44 Millionen EUR belaufen, wurden entsprechend der von der Vertreterversammlung genehmigten Konsolidierungspolitik in die Rücklage für besondere Zwecke übertragen. Die Basis für die Konsolidierung beträgt nach der Anpassung in Bezug auf die Einnahmen aus der Veräußerung 114 Millionen EUR. Dies

wird aufgeteilt in 1/3 individuelle Kapitaleinlagen in Höhe von 38 Millionen EUR und 2/3 kollektive Kapitaleinlagen (Rücklagen für besondere Zwecke) in Höhe von 76 Millionen EUR.

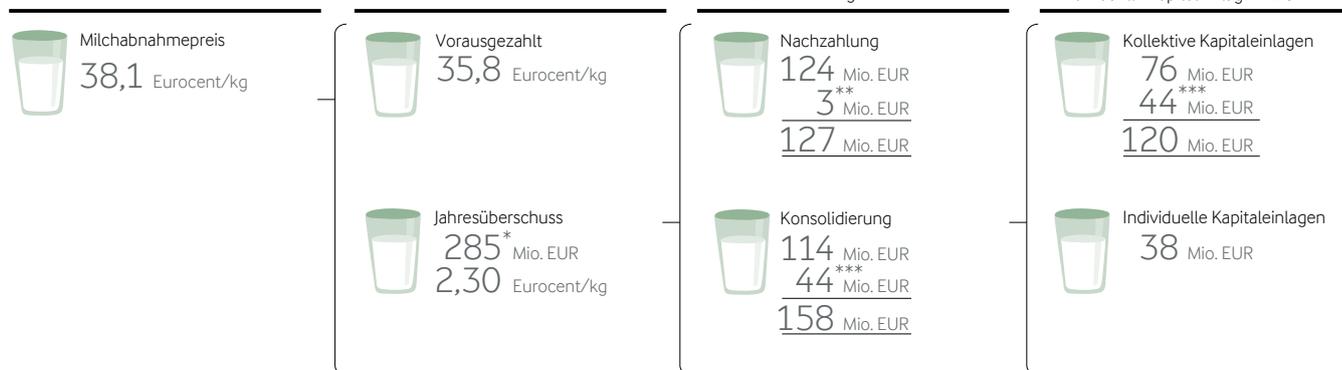
Sonstiges Ergebnis

Das sonstige Ergebnis beläuft sich auf einen Gewinn von 32 Millionen EUR. Es ist primär versicherungsmathematischen Erträgen bei den Pensionsverpflichtungen, Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten und in Fremdwährungen bewerteten Nettovermögenswerten zurechenbar.

Zahlungen an und von Genossenschaftsmitgliedern

Im März 2017 wurde für das Jahr 2016 eine Nachzahlung in Höhe von 120 Millionen EUR ausgezahlt. Weitere 28 Millionen EUR wurden an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Für 2018 wird eine Zahlung in Höhe von 30 Millionen EUR an Genossenschaftsmitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gehen.

Gewinnverwendung



* Basierend auf dem Gewinn, der den Eigentümern von Arla Foods amba zugeteilt ist. ** Zinsen auf Kapitaleinlagen: 0,04 Eurocent/kg Milch der Genossenschaftsmitglieder *** Einnahmen aus dem Verkauf der Anteile an assoziierten Unternehmen Vigor

Regularien entsprechend der Satzung und der IFRS

Im *Kapitalkonto* werden technische Posten ausgewiesen. Dazu zählen die Veränderungen bei versicherungsmathematischen Gewinnen bzw. Verlusten bei leistungsorientierten Pensionsplänen, Effekte aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns. Ferner wird das Konto durch vereinbarte Zahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern beeinflusst.

Die jährliche Gewinnverwendung für die kollektiven Kapitaleinlagen wird in der *Rücklage für besondere Zwecke* ausgewiesen. Sie kann in Übereinstimmung mit § 21 (iii) der Satzung auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Vertreterversammlung dafür verwendet werden, wesentliche außergewöhnliche Verluste oder Wertminderungen vollständig oder teilweise auszugleichen.

Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate werden nach § 21 Abs. 1(ii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet. Eine diesbezügliche Konsolidierung war seit 2010 ausgesetzt.

Kapitaleinlagen werden nach § 21 Abs. 1(iii) der Satzung sowie damit

einhergehenden Regularien eingerichtet. Beträge, die als Kapitaleinlagen konsolidiert sind und sich aus der jährlichen Gewinnverwendung ergeben, werden nach dem CIBOR-Zinssatz 12 Monate + 1,5 Prozent verzinst. Beträge, die in Zusammenhang mit Fusionen in die Kapitaleinlagen eingezahlt wurden, werden nicht verzinst. Die Zinsen werden zusammen mit der Nachzahlung ausgezahlt.

Die Salden von liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und Kapitaleinlagen können über drei Jahre nach dem Ausscheiden aus Arla Foods amba entsprechend der Satzung ausgezahlt werden. Hierfür ist die Genehmigung der Vertreterversammlung erforderlich. Die Salden auf den Einzelkonten werden in der Währung des Landes ausgewiesen, in dem die Mitglieder registriert sind. Wechselkursanpassungen werden jährlich berechnet. Deren Betrag wird dann auf das Kapitalkonto übertragen.

Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder werden bis zur Genehmigung durch die Vertreterversammlung separat im Eigenkapital ausgewiesen.

Die *Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten* umfasst den beizulegenden Zeitwert

von derivativen Finanzinstrumenten, die als Absicherungsinstrumente klassifiziert sind, die die Bedingungen zur Absicherung künftiger Cashflows erfüllen und bei denen die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist.

Die *Bewertungsreserve für zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte* beinhaltet Wertanpassungen von zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten.

Die *Rücklage für Wechselkursanpassungen* umfasst Kursdifferenzen, die in folgenden Fällen auftreten: bei der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als der Darstellungswährung des Konzerns; bei Kursanpassungen betreffend Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns in solchen Unternehmen absichern.

Aussetzungsklausel
Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba getätigt werden, die die Summe des Kapitalkontos sowie der gesetzlich vorgeschriebenen Eigenkapitalkon-

ten schmälern. Darunter fallen die nach den IFRS vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten. Die Aussetzungsklausel wurde auf der Grundlage des nach den IFRS vorgelegten jüngsten Jahresberichts neu bewertet. Individuelle Kapitalkonten und Rücklagen für besondere Zwecke sind von der Aussetzungsklausel nicht betroffen.

Minderheitsbeteiligungen
Tochtergesellschaften werden im Konzernabschluss vollständig erfasst. Der Anteil der Minderheitsgesellschafter am Jahresergebnis und am Eigenkapital der Tochtergesellschaften, die sich nicht zu 100 Prozent im Besitz des Konzerns befinden, wird als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals erfasst. Er wird jedoch gesondert aufgeführt. Bei der erstmaligen Berücksichtigung werden Minderheitsbeteiligungen entweder zum beizulegenden Zeitwert des Besitzanteils oder zu ihrem verhältnismäßigen Anteil am beizulegenden Zeitwert der feststellbaren Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualschulden der übernommenen Unternehmen bewertet. Die Bewertung der Minderheitsbeteiligungen erfolgt nach Transaktionen. Sie wird im Anhang zu den Unternehmenszusammenschlüssen aufgeführt.

Cashflow

(Mio. EUR)	Anhang	2017	2016
EBITDA		738	839
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	3.6	-44	-120
EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen		694	719
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.4	-37	-10
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	-200	138
Veränderung des sonstigen Umlaufvermögens		8	-3
Sonstige Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		-10	22
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		7	12
Gezahlte Zinsen		-52	-59
Erhaltene Zinsen		5	5
Auszahlungen für Steuern	5.1	-29	-18
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		386	806
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-50	-58
Investitionen in Sachanlagen	3.3	-248	-263
Desinvestitionen von Sachanlagen	3.3	12	16
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-286	-305
<i>Freier operativer Cashflow</i>		100	501
Akquisition von Unternehmen	3.6	-7	-
Verkauf von Unternehmen	3.6	74	138
Finanzielle Investitionstätigkeit		67	138
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-219	-167
<i>Freier Cashflow</i>		167	639
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr		-120	-108
Ausgezahlt aus dem Eigenkapital in Bezug auf beendete Verträge mit Genossenschaftsmitgliedern		-28	-22
Kreditaufnahmen, netto	4.2	32	-449
Zahlungen für Pensionsverpflichtungen		-39	-45
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		-155	-624
Netto-Cashflow		12	15
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar		84	70
Wechselkursanpassung für Barmittel		-5	-8
Umklassifizierung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		-	7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember		91	84



Solider Cashflow

Der Cashflow aus operativen Geschäftstätigkeiten betrug 386 Millionen EUR. Beeinflusst wurde er erheblich von zusätzlichen Barmitteln, die aufgrund der höheren Milchpreise im Umlaufvermögen gebunden waren. Dies entspricht einem Rückgang im Vergleich zum Vorjahr, in welchem niedrigere Milchpreise einen positiven Effekt auf das Umlaufvermögen hatten.

Nach Investitionen in die operative Geschäftstätigkeit in Höhe von 286 Millionen EUR betrug der freie operative Cashflow 100 Millionen

EUR. Der freie operative Cashflow ist ein Maß für den Betrag der Barmittel, die durch die normale Geschäftstätigkeit generiert werden.

Infolge unserer finanziellen Investitionsaktivitäten, primär in Verbindung mit dem Verkauf unserer Anteile an Vigor, belief sich der freie Cashflow auf 167 Millionen EUR. Der freie Cashflow ist ein Maß für den Betrag der Barmittel, die nach Investitionsaktivitäten generiert wurden.

In Bezug auf die Gewinnverteilung für das Jahr 2016 wurden Nachzahlungen in Höhe von 120 Millionen EUR getätigt. Weitere Zahlungen in Höhe von 28 Millionen EUR an individuellen Kapitaleinlagen wurden an Genossenschaftsmitglieder getätigt, die ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind.

Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente betragen per 31. Dezember 2017 insgesamt 91 Millionen EUR (2016: 84 Millionen EUR).

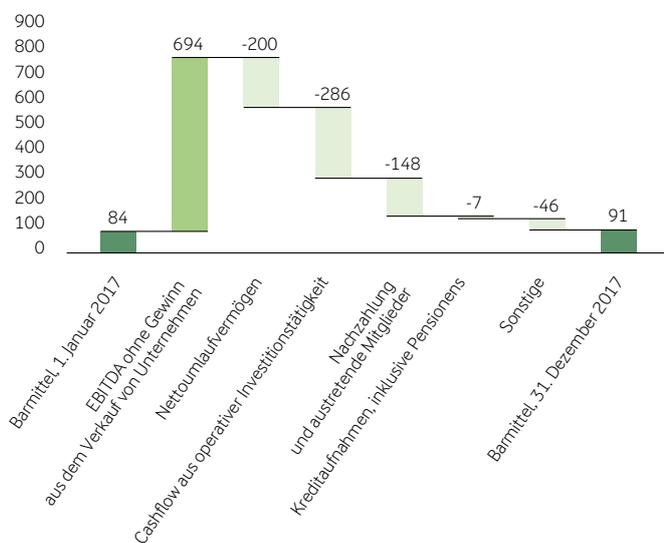


Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die konsolidierte Kapitalflussrechnung wird unter Anwendung der indirekten Methode präsentiert. Dabei wird der Cashflow aus operativer Tätigkeit aus dem EBITDA abgeleitet. Hierzu werden nicht zahlungswirksame Vorgänge wie nicht ausgeschüttete Gewinne von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen sowie Veränderungen der Bestandteile des Umlaufvermögens in dem betrachteten Zeitraum bereinigt.

Entwicklung des Cashflows

(Mio. EUR)



Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung

Heute haben der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung den Jahresbericht von Arla Foods a.m.b.a für das Geschäftsjahr 2017 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesell-

schaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2017 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017.

Nach unserer Auffassung liefert der Lagebericht des Jahresabschlusses ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von der Entwicklung der Finanzlage des

Konzerns und der Muttergesellschaft, von den Tätigkeiten und Finanzangelegenheiten, den Ergebnissen für das Jahr und den Cashflows sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Der Jahresabschluss wird hiermit der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 20. Februar 2018

Peder Tuborgh
CEO

Åke Hantoft
Vorsitzender

Jan Toft Nørgaard
Stellvertretender
Vorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Haakan Gillström
Vertreter
der Belegschaft

Ib Bjerglund Nielsen
Vertreter
der Belegschaft

Harry Shaw
Vertreter
der Belegschaft

Einführung

Die folgenden Abschnitte enthalten zusätzliche ergänzende Angaben zum primären Abschluss. Dieser Abschnitt bietet eine Zusammenfassung der Grundlage der Erstellung, der angewandten Wesentlichkeit, der Beschreibung wesentlicher Schätzungen und Beurteilungen durch die Geschäftsführung sowie der Währungsrisiken. Weitere Informationen finden Sie in den entsprechenden Anhängen des Konzernabschlusses.

Grundlage der Erstellung

Der Jahresabschluss basiert auf den monatlichen Verfahren der Berichterstattung des Konzerns. Dabei verfolgen die Organisationseinheiten des Konzerns einen strukturierten Prozess, um konsistente Finanzberichte bereitzustellen, die die Grundlage für interne und externe Berichtszwecke bilden.

Die Organisationseinheiten des Konzerns verwenden für die Berichterstattung Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS).

Am Jahresende wird die normale monatliche Berichterstattung durch weitere Angaben ergänzt.

Der Konzern verwendet ein Standard-ERP-System, das in den meisten Organisationseinheiten des Konzerns implementiert ist. Durch standardisierte und harmonisierte Verfahren und Kontrollen wird kontinuierlich ein Fokus darauf gelegt, die Qualität der Berichterstattung zu gewährleisten und Überraschungen zu vermeiden. EY, der externe Wirtschaftsprüfer des Konzerns, führt eine jährlich stattfindende Prüfung durch. Diese erfolgt zentral

und wird mit den jeweiligen Untereinheiten koordiniert. Die Konsolidierung folgt ebenfalls einem standardisierten monatlichen Prozess, der durch relevante Kontrollmechanismen unterstützt wird.

Die Informationen im Konzernabschluss werden entsprechend IAS 1 in Klassen ähnlicher Posten ausgewiesen. Weitere Informationen zur Grundlage der Erstellung und zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden finden Sie in Kapitel 5.6.

Angewandte Wesentlichkeit

Beim Erstellen des Jahresabschlusses strebt die Geschäftsführung einen verbesserten Wert der Informationen des Jahresabschlusses an. Dazu konzentriert sie sich auf Informationen, die dazu beitragen, die Leistung des Konzerns in der

Berichtsperiode und die Finanzlage am Jahresende besser zu verstehen. Der Fokus liegt darauf, Informationen bereitzustellen, die als von wesentlicher Bedeutung für unsere Stakeholder erachtet werden, anstelle von allgemeinen Beschreibungen.

Angaben, die gemäß den IFRS erforderlich sind, werden in den Jahresabschluss eingeschlossen, es sei denn, die Informationen werden als unwesentlich für die Benutzer des Jahresabschlusses erachtet. Die Wesentlichkeit wird nicht für Posten verwendet, bei denen die Angaben für Kontrollzwecke erforderlich sind.

Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen durch die Geschäftsführung

Beim Erstellen des Konzernabschlusses muss die Geschäftsführung Schätzungen und Beurteilungen aufstellen, die sich auf die Anerkennung und Messung der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge und Aufwendungen des Konzerns auswirken. Die erbrachten Schätzungen und Beurteilungen basieren auf historischen Erfahrungswerten und weiteren Faktoren. Die Schätzungen und Beurteilungen sind von Natur aus mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit behaftet. Dies kann sich wesentlich auf die Beträge auswirken, die im Konzernabschluss ausgewiesen werden.

Die wesentlichsten Schätzungen und Beurteilungen beziehen sich auf:

■ Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen

Der Umsatz, ohne Preisnachlässe, wird ausgewiesen, wenn Waren an Kunden übertragen werden. Schätzungen werden zum Bewerten der Rechnungsabgrenzungsposten für Preisnachlässe und weitere Verkaufsanreize verwendet. Der Großteil der Preisnachlässe wird mithilfe von mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses von künftigen Mengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher besteht in Bezug auf

den genauen Wert ein gewisser Grad an Unsicherheit. Weitere Informationen dazu finden Sie in Anhang 1.1 – Umsatz.

■ Bewertung des Firmenwerts

Zur Beurteilung des Firmenwerts werden Schätzungen verwendet. Die Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf Wertminderung geprüft. Es werden wesentliche Schätzungen aufgestellt, wenn der erwartete zukünftige Cashflow beurteilt wird und Diskontsätze festgelegt werden. Der Großteil unseres Firmenwerts wird den Aktivitäten in Großbritannien zugeordnet. Infolge der Brexit-Abstimmung sind die erwarteten Cashflows, die den Buchwert des Firmenwerts unterstützen, von Natur aus unsicherer. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen.

■ Klassifizierung von Investitionen in assoziierte Unternehmen

Um eine Investition als assoziiertes Unternehmen bewerten zu können, benötigt man wesentlichen Einfluss in dem Unternehmen. Um festzustellen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, ist eine Beurteilung erforderlich. Der Konzern hat eine Beurteilung durchgeführt und die Investitionen in COFCO Dairy Holdings Unlimited und Lantbrukarnas Riksförbund klassifiziert. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen.

■ Bewertung der Vorräte

Schätzungen werden verwendet, um die realisierbaren Nettowerte der Vorräte zu bewerten. Dies umfasst vor allem die Beurteilung von voraussichtlichen zukünftigen Marktpreisen und der Qualität gewisser Produkte in der Käsekategorie, deren Reifezeit teilweise bis zu zwei Jahre beträgt. Weitere Informationen dazu finden Sie in Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen.

■ Bewertung der Pensionsverpflichtungen

Der Konzern bezieht externe und unabhängige Versicherungsexperten ein, um den Wert der Pensionsverpflichtungen festzustellen. Zur Bewertung der leistungsorientierten Pläne des Konzerns werden Beurteilungen durchgeführt - bei der Festlegung versicherungsmathematischer Annahmen wie des Diskontsatzes, voraussichtlicher zukünftiger Gehaltsanstiege, Inflation und Sterblichkeit. Die versicherungsmathematischen Annahmen variieren von Land zu Land, je nach nationalen wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen. Festgelegt werden sie mithilfe von verfügbaren Marktdaten und dem Vergleich mit Benchmarks, um sicherzustellen, dass sie Jahr für Jahr konsistent und unter Verwendung von Best Practices festgesetzt werden. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen.

Währungsrisiken

Die Finanzberichterstattung des Konzerns unterliegt signifikanten Währungsrisiken, sowohl aufgrund von Transaktionen, die in anderen Währungen als dem Euro getätigt werden, als auch von der Umrechnung

der Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die nicht Teil der Eurozone sind. Die wesentlichsten Risiken beziehen sich auf die Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die in GBP und SEK operieren, und auf Transaktionen in Bezug auf

Umsätze in USD oder Währungen, die mit dem USD zusammenhängen. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko.

ANHANG 1 UMSATZ UND BETRIEBSKOSTEN



Anhang 1 – Betriebsergebnis

- 87** Anhang 1.1 – Umsatz
- 88** Anhang 1.2 – Kosten
- 90** Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Anhang 2 – Nettoumlaufvermögen

- 92** Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen

Anhang 3 – Eingesetztes Kapital

- 95** Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
- 96** Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen
- 97** Anhang 3.3 – Sachanlagen
- 99** Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
- 101** Anhang 3.5 – Rückstellungen
- 101** Anhang 3.6 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Anhang 4 – Finanzierungsaktivitäten

- 104** Anhang 4.1 – Finanzposten
- 105** Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
- 110** Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
 - 110** Anhang 4.3.1 – Liquiditäts- und Finanzierungsrisiko
 - 112** Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
 - 114** Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
 - 115** Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreissrisiko
 - 116** Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 117** Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 119** Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 120** Anhang 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
- 120** Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5 – Sonstiges

- 125** Anhang 5.1 – Steuern
- 127** Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 127** Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 128** Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
- 128** Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 128** Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 130** Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern

Anhang 1.1 – Umsatz



Höhere Verkaufspreise und bessere Markenpositionen

Der Umsatz ist um 8,1 Prozent auf 10.338 Millionen EUR angestiegen (2016: 9.567 Millionen EUR). Die zugrunde liegende Umsatzentwicklung – ohne Währungseffekte und Veräußerungen – betrug 11,6 Prozent. Die Milchlieferungen lagen 2017 bei 13,9 Milliarden kg und befinden sich damit auf dem Vorjahresniveau.

Der starke Umsatzanstieg war das direkte Ergebnis höherer Verkaufspreise im Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr. Arlas strategische Entscheidung, sich darauf zu konzentrieren, Verkaufspreise zu erzielen, die es uns erlauben, die Milchpreise für unsere Genossenschaftsmitglieder zu maximieren, hat zu einem Umsatzanstieg von 1.000 Millionen EUR geführt. Dies entspricht einem Anstieg um 10 Prozent. In einem Jahr mit erheblichen Preisanstiegen sind die Absatz-

mengen unverändert geblieben. Ein positiver Volumen- Mix-Effekt hat zu einer Umsatzsteigerung von 111 Millionen EUR geführt. Das Markengeschäft hat 2017 44,6 Prozent des Gesamtumsatzes ausgemacht (2016: 44,5 Prozent), und wir haben ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 3 Prozent erreicht.

Wechselkursentwicklungen haben sich mit 250 Millionen EUR negativ auf den Umsatz ausgewirkt. Der primäre Grund hierfür ist das schwache britische Pfund, denn Großbritannien macht ca. 25 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Die Veräußerung des Safterstellers Rynkeby, einschließlich der damit verbundenen Vertriebsaktivitäten, im Jahr 2016 hat sich mit 90 Millionen EUR negativ auf das Gesamtjahr ausgewirkt. Rynkeby war das letzte Unternehmen innerhalb

von Arla, das nicht zum Kerngeschäft gehört. Somit können wir uns nun voll und ganz auf den Milchsektor konzentrieren.

Im Jahr 2017 hat Arla seine Anteile an Vigor abgestoßen. Dies hat keine Auswirkungen auf den Umsatz und wird auch in Zukunft keine Auswirkungen haben, da es sich dabei um ein assoziiertes Unternehmen handelte.

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 63 Prozent des Gesamtumsatzes aus (2016: 66 Prozent). Der Bereich International macht 16 Prozent von Arlas Umsatz aus (2016: 15 Prozent). Der Umsatzanstieg im Bereich International spiegelt ein Umsatzwachstum von 13,2 Prozent wider sowie ein mengenbasiertes Umsatzwachstum im Einzelhandel und Foodservice von 8,4 Prozent.

Der Grund hierfür sind primär höhere Umsätze in China und Nigeria. Für den verbleibenden Anteil ist der Bereich Handel und Sonstiges verantwortlich. Dank Preisanstiegen auf dem Rohstoffmarkt ist dieser Anteil um 2 Prozentpunkte auf 15 Prozent gestiegen. Arla Foods Ingredients zeichnet für 6 Prozent des Gesamtumsatzes verantwortlich und bleibt damit auf dem Niveau des Vorjahres.

Der Anteil am strategischen Markenumsatz pro Marke bleibt im Vergleich zum vergangenen Jahr größtenteils unverändert. Die vier strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® haben 2017 alle höhere Umsätze erzielt. Dies ist eine Folge des strategischen Fokus des Konzerns auf das Markengeschäft. Die wichtige Marke Arla hat 2017 66 Prozent des gesamten Markenumsatzes generiert.

Umsatzentwicklung (Mio. EUR)



Umsatz nach Geschäftsbereich, 2017



(Mio. EUR)

- Europa
- International
- AFI
- Handel und sonstiges

Umsatz nach Geschäftsbereich, 2016



	2017	2016
Europa	6.568	6.321
International	1.616	1.428
AFI	651	545
Handel und sonstiges	1.503	1.273

Tabelle 1.1 – Umsatz nach Land
(Mio. EUR)

	2017	2016	Umsatz nach Land, 2017
Großbritannien	2.614	2.532	25%
Deutschland	1.525	1.302	15%
Schweden	1.522	1.463	15%
Dänemark	1.031	1.062	10%
Niederlande	460	373	4%
Finnland	304	329	3%
China	302	202	3%
Saudi-Arabien	276	247	3%
Belgien	215	197	2%
USA	179	180	2%
Sonstige*	1.910	1.680	18%
Gesamt	10.338	9.567	

* Andere Länder umfassen unter anderem Australien, Bangladesch, Frankreich, Kanada, Nigeria, Oman, Russland und Spanien

Tabelle 1.1 zeigt den Gesamtumsatz nach Ländern und enthält alle Umsätze aus den Ländern, unabhängig von der Organisationsstruktur. Aus diesem Grund können die Zahlen nicht mit unserer Geschäftsbereichsübersicht auf den Seiten 30 bis 35 verglichen werden.

Strategischer Markenumsatz nach Marke

					
	Arla®	Lurpak®	Castello®	Puck®	Sonstige Marken
2017	66%	12%	4%	8%	10%
2016	65%	11%	5%	8%	11%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Umsätze werden in der Gewinn- und Verlustrechnung realisiert, wenn die Leistungspflicht erbracht wurde, d. h. wenn alle im Vertrag aufgeführten Verpflichtungen erfüllt wurden. Dies ist als der Zeitpunkt definiert, zu dem alle Chancen und Risiken der Produkte auf den Käufer übergegangen sind, die Umsatzhöhe verlässlich gemessen werden kann und die Einziehung wahrscheinlich ist. Das Übertragen der Chancen und Risiken an den Kunden findet entsprechend den Bedingun-

gen des Handelsabkommens statt, d. h. entsprechend den Incoterms.

Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich spezifischer Zahlungen wie Preisnachlässe, Skonti, Listungsgebühren, Werbung, Umsatzsteuer und Abgaben. Die Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen/Märkten und Marken basieren auf der internen Rechnungslegung des Konzerns. Die gesammelte

Erfahrung mit Kunden wird genutzt, um die variablen Vertragsbestandteile zu schätzen und so die Umsatzerlöse korrekt zu erfassen.

Im Allgemeinen gelten für Verträge mit Kunden branchenweite Bedingungen mit kurzen Laufzeiten. Aus diesem Grund ist eine Anpassung des Transaktionspreises in Bezug auf eine Finanzierungskomponente in den Verträgen nicht erforderlich.



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Umsatz, ohne Preisnachlässe, wird ausgewiesen, wenn Waren an Kunden übertragen werden. Schätzungen werden zum Bewerten der Rechnungsabgrenzungsposten für Preisnachlässe und weitere Verkaufsanreize verwendet. Der Großteil der Preisnachlässe wird mithilfe von mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses von künftigen Mengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher besteht in Bezug auf den genauen Wert eine gewisse Unsicherheit.

Anhang 1.2 – Kosten



Strenger Kostenkontrolle steht höhere Produktionskomplexität gegenüber

Die Betriebskosten beliefen sich auf 10.066 Millionen EUR gegenüber 9.254 Millionen EUR im Vorjahr. Dies entspricht einem Anstieg um 8,8 Prozent.

Die Herstellungskosten sind von 7.177 Millionen EUR im Vorjahr auf 8.063 Millionen EUR gestiegen. Abzüglich der Kosten für Rohmilch sind die Herstellungskosten auf 3.014 Millionen EUR gesunken (2016: 3.149 Millionen EUR). Zurückzuführen ist dies primär auf Wechselkursanpassungen. Unserem starken Fokus auf das Kostenmanagement stand eine erhöhte Komplexität gegenüber. Verursacht wurde diese durch ein breiteres und vielfältigeres Portfolio von Markenprodukten und die Verwendung verschiedener Milchsorten. Infolgedessen ist unser Verarbeitungskostenindex, der die gesamten Herstellungskosten pro verarbeitetes Kilogramm Milch misst, auf 103,9 angewachsen (2016: 99,2).

Die Vertriebskosten sind um 3,5 Prozent zurückgegangen. Der Hauptgrund hierfür liegt in Wechselkursanpassungen und niedrigeren Marketingausgaben. Die ergebniswirksam verbuchten Kosten für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf

37 Millionen EUR (2016: 43 Millionen EUR). Darüber hinaus wurden 20 Millionen EUR für Entwicklungstätigkeiten aktiviert.

Die Verwaltungskosten sind um 16 Millionen EUR gesunken – hauptsächlich durch Einsparungen bei Gehältern und den Wegfall von einmaligen Ausgaben im Jahr 2016 in Verbindung mit dem Umstrukturierungsprogramm Organise-to-Win.

Kosten für Rohmilch

Die Kosten für Rohmilch sind um 1.020 Millionen EUR bzw. um 25,3 Prozent angestiegen. Der Grund hierfür sind hauptsächlich höhere Milchpreise an unsere Genossenschaftsmitglieder.

Milch von Genossenschaftsmitgliedern

Die Kosten für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder sind um 975 Millionen EUR angestiegen. Dies bedeutet einen Anstieg um 27,8 Prozent. Ein höherer durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis hat die Kosten um 949 Millionen EUR erhöht. Zudem haben größere Mengen zu einem Anstieg von 26 Millionen EUR geführt.

Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch sind aufgrund von höheren Marktpreisen um 45 Millionen EUR angestiegen. Dies entspricht 8,6 Prozent. Durch Wechselkursanpassungen konnte dieser Anstieg teilweise ausgeglichen werden. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

Personalkosten

Die Personalkosten beliefen sich auf 1.218 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang um 5 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Positiv beeinflusst wurden die Personalkosten durch die Ergebnisse des Programms Organise-to-Win, die Veräußerung von Rynkeby und Wechselkursanpassungen.

Im Vertrieb und der Verwaltung sind die Personalkosten um 19 Millionen EUR gesunken. Dieser Rückgang wurde durch Anstiege in der Produktion ausgeglichen, um das vielfältigere Produktportfolio verwalten zu können.

Marketingkosten

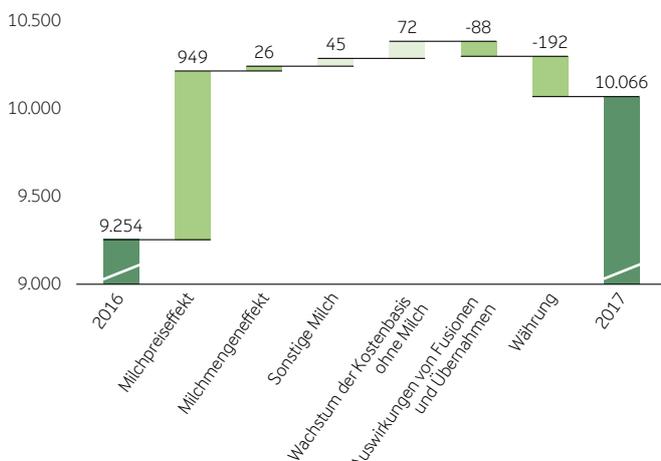
300 Millionen EUR wurden 2017 für Marketingaktivitäten ausgegeben (2016: 309 Millionen EUR). Im Bereich International sind die Marketingausgaben aufgrund von neuen Initiativen wie der Einführung von Arla® Organic Milk in MENA angestiegen. In Europa lagen die Marketingausgaben leicht unter dem Vorjahr. Eine Ausnahme bildet Deutschland, wo insbesondere die Vermarktung von Arla® Skyr zu höheren Ausgaben geführt hat.

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung beliefen sich auf 353 Millionen EUR. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg um 19 Millionen EUR. Der Anstieg der Abschreibungen lässt sich hauptsächlich auf Investitionen in IT- und sonstige Entwicklungsprojekte zurückführen.

Kostenentwicklung

(Mio. EUR)

**Kosten nach Art, 2017**

- Gelieferte Rohmilch
- Sonstige Herstellungsmaterialien
- Personalkosten
- Transportkosten
- Marketingkosten

Kosten nach Art, 2016

- Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen
- Sonstige Kosten**

Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktion

(Mio. EUR)

	2017	2016
Herstellungskosten	8.063	7.177
Vertriebskosten	1.584	1.642
Verwaltungskosten	419	435
Gesamt	10.066	9.254
<i>Spezifikation:</i>		
Gelieferte Rohmilch	5.048	4.028
Sonstige Herstellungsmaterialien	1.231	1.463
Personalkosten	1.218	1.223
Transportkosten	1.002	1.010
Marketingkosten	300	309
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen	353	334
Sonstige Kosten**	914	887
Gesamt	10.066	9.254

* Sonstige Herstellungsmaterialien umfassen Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien und Veränderungen bei Vorräten.

** Sonstige Kosten umfassen hauptsächlich Wartung, Versorgung und IT

Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch

	2017		2016	
	Gewicht in Mio. kg.	Mio. EUR	Gewicht in Mio. kg.	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.373	4.478	12.320	3.503
Sonstige Milch	1.564	570	1.554	525
Gesamt	13.937	5.048	13.874	4.028

Tabelle 1.2.c – Personalkosten

(Mio. EUR)

	2017	2016
Löhne, Gehälter und Vergütung	1.034	1.038
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	72	73
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	4	3
Sonstige Sozialversicherungskosten	108	109
Gesamte Personalkosten	1.218	1.223
<i>Personalkosten beziehen sich auf:</i>		
Herstellungskosten	691	677
Vertriebskosten	336	346
Verwaltungskosten	191	200
Gesamte Personalkosten	1.218	1.223
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	18.973	18.765

Tabelle 1.2.d – Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen
(Mio. EUR)

	2017	2016
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	54	42
Abschreibungen auf Sachanlagen	299	292
Gesamte Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen	353	334
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen sind in folgenden Posten enthalten:</i>		
Herstellungskosten	280	269
Vertriebskosten	36	32
Verwaltungskosten	37	33
Gesamte Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen	353	334



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Herstellungskosten

Hierunter fallen die Kosten eingekaufter Güter (einschließlich der von den Genossenschaftsmitgliedern bezogenen Milch) und die zur Erzielung des Umsatzes entstandenen direkten und indirekten Aufwendungen inklusive Abschreibungen und Wertminderungsverluste auf Produktionsanlagen sowie Löhne und Gehälter für die Produktion. Die von Genossenschaftsmitgliedern erworbenen Milchlieferungen werden über Abschlagszahlungen für den Berichtszeitraum

erfasst. Daher werden hier keine voraussichtlichen Nachzahlungen berücksichtigt, die als Ausschüttungen an Genossenschaftsmitglieder behandelt und direkt im Eigenkapital ausgewiesen werden.

Vertriebskosten

Im Laufe des Jahres für den Verkauf und Vertrieb von Waren sowie für Werbekampagnen angefallene Kosten werden als Vertriebskosten ausgewiesen. Dazu kommen Kosten für Verkaufspersonal, Wertberichtigungen

auf Forderungen, Kosten für Sponsoring, Forschung und Entwicklung, Werbe- und Ausstellungszwecke sowie Abschreibungen und Wertminderungsverluste.

Verwaltungskosten

Verwaltungskosten umfassen alle im Laufe des Jahres angefallenen Kosten für Management und Verwaltung, Verwaltungsmitarbeiter, Bürogebäude und -räume sowie hierauf anfallende Abschreibungen und Wertminderungsverluste.

Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen



Positive Absicherungseffekte

Die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen beinhalten Posten, die nicht unter die regelmäßigen Aktivitäten des Molkereigeschäfts fallen. Hauptsächlich beinhalten sie Posten wie Erträge und Verluste aus der Veräußerung von langfristigen Vermögenswerten, aus Finanzinstru-

menten sowie aus Kompensationen aus Versicherungsverträgen. Zudem umfassen sie Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Verkauf überschüssiger Energie aus Kondensationsanlagen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge beliefen sich 2017 auf 32 Millionen EUR (2016: 62 Millionen EUR). Die Erträge aus Finanzinstrumenten zur Absicherung des Umsatzes beliefen sich im Jahr 2017 auf 29 Millionen EUR.

ANHANG 2

NETTO-

UMLAUFVERMÖGEN



Anhang 1 – Betriebsergebnis

- 87 Anhang 1.1 – Umsatz
- 88 Anhang 1.2 – Kosten
- 90 Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Anhang 2 – Nettoumlaufvermögen

- 92 Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen

Anhang 3 – Eingesetztes Kapital

- 95 Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
- 96 Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen
- 97 Anhang 3.3 – Sachanlagen
- 99 Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
- 101 Anhang 3.5 – Rückstellungen
- 101 Anhang 3.6 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Anhang 4 – Finanzierungsaktivitäten

- 104 Anhang 4.1 – Finanzposten
- 105 Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
- 110 Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
- 110 Anhang 4.3.1 – Liquiditäts- und Finanzierungsrisiko
- 112 Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
- 114 Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
- 115 Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisrisiko
- 116 Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 117 Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 119 Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 120 Anhang 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
- 120 Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5 – Sonstiges

- 125 Anhang 5.1 – Steuern
- 127 Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 127 Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 128 Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
- 128 Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 128 Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 130 Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern

Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen



Höhere Milchpreise führen zu einer Steigerung des Nettoumlaufvermögens

Der Anstieg der Markt- und Verkaufspreise für Milch hat 2017 zu einem Wertanstieg der Vorräte und Forderungen von Arla geführt. Ein höherer absoluter Wert der Vorräte und der Forderungen hat zu einem Anstieg der Nettoumlaufvermögensposition geführt – trotz mehrerer Initiativen, die einen Teil des Anstiegs ausgeglichen haben. Das Nettoumlaufvermögen ist um 17 Prozent auf 970 Millionen EUR angestiegen (2016: 831 Millionen EUR). Das Umlaufvermögen gemessen in Tagen hat sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verschlechtert. Dabei gab es infolge eines anhaltenden Fokus auf das Eintreiben von Barmitteln und auf die Zahlungsbedingungen Verbesserungen bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (DPO) und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (DSO). Diese Verbesserungen wurden durch das angestiegene Vorratsniveau (DIO) aufgrund von etwas höheren Lagermengen jedoch mehr als ausgeglichen.

Das Nettoumlaufvermögen ist abzüglich der Verbindlichkeiten in Bezug auf die Milch von Genossenschaftsmitgliedern um 173 Millionen EUR angestiegen.

Vorräte

Die Vorräte sind um 176 Millionen EUR auf 1.126 Millionen EUR angestiegen (2016: 950 Millionen EUR). Ohne Währungseffekte sind die Vorräte um 217 Millionen EUR gestiegen. Dies ist auf die Entwicklung des Marktmilchpreises und erhöhte Mengen zurückzuführen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind auf 942 Millionen EUR angestiegen (2016: 876 Millionen EUR). Die Nettoveränderung (ohne Währungseffekte) beläuft sich auf einen Anstieg von 100 Millionen EUR. Dieser Anstieg ergibt sich hauptsächlich aus den deutlich höheren Verkaufspreisen im Jahr 2017.

Die Kreditrisikoposition in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird durch unsere konzernweiten Richtlinien definiert. Kreditlimits werden auf Basis der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation festgelegt. Im Allgemeinen hält Arla keine Sicherheiten für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Im Jahr 2017 bestand kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlicher Einzelkunden, allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Abschreibungen auf nicht einbringliche Forderungen sind auch im Jahr 2017 als relativ gering einzustufen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die seit mehr als 90 Tagen überfällig sind, beliefen sich auf 1,3 Prozent (2016: 1,5 Prozent).

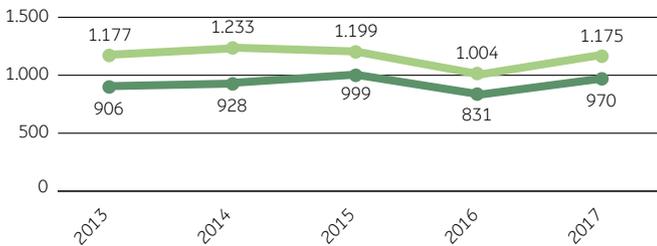
Verbindlichkeiten

aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind um 103 Millionen EUR auf 1.098 Millionen EUR angestiegen (2016: 995 Millionen EUR). Ohne Betrachtung der Milch der Genossenschaftsmitglieder sowie der Währungseffekte betrug die Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen 90 Millionen EUR. Angetrieben wurde dieser Anstieg durch Arlas fortlaufende Bemühungen, die Zahlungsbedingungen zu optimieren. Die Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Milch von Genossenschaftsmitgliedern sind um 34 Millionen EUR bzw. 15 Prozent angestiegen. Dies geht auf einen dreiprozentigen Anstieg der Milchlieferungen der Genossenschaftsmitglieder im Dezember 2017 sowie auf deutlich höhere Milchpreise zurück.

Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)



● Nettoumlaufvermögen ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern

● Nettoumlaufvermögen

Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

(Mio. EUR)

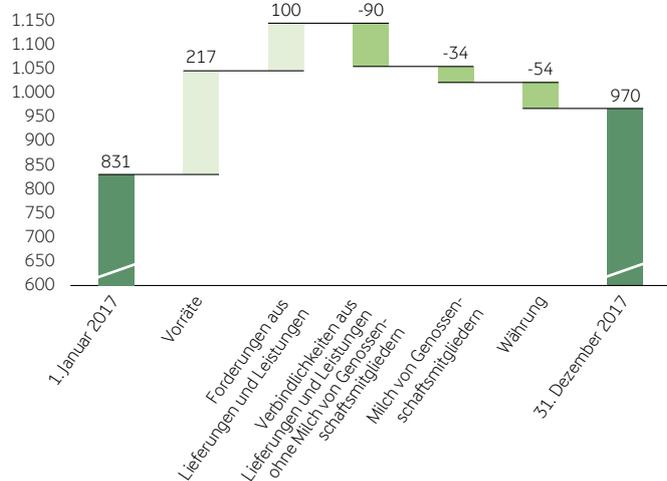


Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)

Vorräte
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Nettoumlaufvermögen

2017

2016

1.126 950

942 876

-1.098 -995

970 831

Tabelle 2.1.b Vorräte
(Mio. EUR)

	2017	2016
Vorräte vor Abschreibungen	1.153	969
Abschreibungen	-27	-19
Gesamte Vorräte	1.126	950
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	264	257
Unfertige Erzeugnisse	366	292
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	496	401
Gesamte Vorräte	1.126	950

Tabelle 2.1.c – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
(Mio. EUR)

	2017	2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für uneinbringliche Forderungen	954	887
Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen	-12	-11
Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	942	876



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Vorräte

Vorräte werden, je nachdem welcher Wert niedriger ist, zu den Anschaffungskosten oder dem realisierbaren Nettowert bewertet, berechnet auf First-in-/First-out-Basis. Der realisierbare Nettowert wird unter Berücksichtigung der Vorräte, der Marktfähigkeit sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

Die Kosten für Rohmaterial, Verbrauchsmaterial und Handelsgüter enthalten den Kaufpreis zuzüglich der Lieferkosten. Der vorausgezahlte Milchpreis für die Genossenschaftsmitglieder von Arla wird als Kaufpreis für die Milch von Genossenschaftsmitgliedern verwendet.

Die Kosten für unfertige Erzeugnisse und Fertigprodukte enthalten zudem einen angemessenen Anteil an Gemeinkosten, u. a. Abschreibungen. Diese basieren auf der normalen Produktionskapazität der Produktionswerke.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Rechnungsbetrag abzüglich Abschreibungen für als uneinbringlich geltende Forderungen ausgewiesen (fortgeführte Anschaffungskosten). Abschreibungen werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Cashflows berechnet. Abschreibungen werden auf Grundlage der individuellen Forderungen oder auf Portfolioebene in Gruppen auf Grundlage des Alters- und Fälligkeitsprofils sowie auf Grundlage der Verluste in der Vergangenheit bewertet.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Diese entsprechen in der Regel dem Rechnungsbetrag.



Unsicherheiten und Schätzungen

Vorräte

Der Konzern verwendet monatliche Standardkosten, um die Vorräte zu berechnen, und überprüft mindestens einmal im Jahr alle indirekten Herstellungskosten. Standardkosten werden zusätzlich auch dann geprüft, wenn sie erheblich von den tatsächlichen Herstellungskosten des einzelnen Produkts abweichen. Ein wesentlicher Bestandteil der Berechnung der Standardkosten sind die Kosten für die Rohmilch der Landwirte. Hierfür wird der durchschnittliche vorausgezahlte Milchpreis verwendet, der dem Herstellungsdatum der Vorräte entspricht.

Produktionsgemeinkosten werden auf der Basis getroffener Annahmen, z. B. zur Kapazitätsauslastung, Produktionszeit und zu anderen produktspezifischen Faktoren, berechnet.

Der realisierbare Nettowert erfordert Beurteilungen, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von Käseinventaren mit einer langen Reifezeit und Massenprodukten, die am Weltmarkt verkauft werden sollen.

Forderungen

Abschreibungen von Forderungen basieren auf Einzelbewertungen, falls Anhaltspunkte für Wertminderungen im Zusammenhang mit der Insolvenz von Kunden oder einer zu erwartenden Insolvenz gegeben sind. Zudem wird eine mathematische Berechnung auf Grundlage mehrerer Parameter eingesetzt, unter anderem der überfälligen Tage.

Die finanzielle Unsicherheit in Zusammenhang mit Abschreibungen für Verluste aufgrund von uneinbringlichen Forderungen wird üblicherweise als begrenzt angesehen. Sollte sich die Zahlungsfähigkeit eines Kunden in Zukunft jedoch verschlechtern, sind ggf. weitere Abschreibungen erforderlich.

Kundenspezifische Boni werden auf Grundlage von aktuellen Vereinbarungen mit Einzelhändlern berechnet. Dennoch besteht eine gewisse Unsicherheit bei der genauen Schätzung der zu tilgenden Beträge und des Zeitpunkts der Tilgung.

ANHANG 3 EINGESETZTES KAPITAL



Anhang 1 – Betriebsergebnis

- 87 Anhang 1.1 – Umsatz
- 88 Anhang 1.2 – Kosten
- 90 Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Anhang 2 – Nettoumlaufvermögen

- 92 Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen

Anhang 3 – Eingesetztes Kapital

- 95 Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
- 96 Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen
- 97 Anhang 3.3 – Sachanlagen
- 99 Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
- 101 Anhang 3.5 – Rückstellungen
- 101 Anhang 3.6 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Anhang 4 – Finanzierungsaktivitäten

- 104 Anhang 4.1 – Finanzposten
- 105 Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
- 110 Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
- 110 Anhang 4.3.1 – Liquiditäts- und Finanzierungsrisiko
- 112 Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
- 114 Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
- 115 Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisisiko
- 116 Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 117 Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 119 Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 120 Anhang 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
- 120 Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5 – Sonstiges

- 125 Anhang 5.1 – Steuern
- 127 Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 127 Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 128 Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
- 128 Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 128 Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 130 Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern

Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte



Reduzierung der immateriellen Vermögenswerte aufgrund von Wechselkursanpassungen

Die immateriellen Vermögenswerte beliefen sich 2017 auf 811 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 14 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr und ist auf Wechselkursanpassungen zurückzuführen.

Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 596 Millionen EUR gegenüber 615 Millionen EUR im Vorjahr. 470 Millionen EUR davon wurden

Aktivitäten in Großbritannien zugeteilt (gegenüber 488 Millionen EUR im vergangenen Jahr). Dieser Rückgang des Firmenwerts ist auf Wechselkursanpassungen zurückzuführen. Weitere Informationen zur Werthaltigkeitsprüfung finden Sie in Anhang 3.2.

Lizenzen und Warenzeichen

Die Lizenzen und Warenzeichen wurden mit einem Buchwert von insgesamt 26 Millionen EUR

ausgewiesen und umfassen Cocio®, Anchor® und Hansano®. Bei den sonstigen Marken – einschließlich der strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® – handelt es sich um selbst geschaffene Warenzeichen. Für diese wird kein zugeordneter Wert ausgewiesen.

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Der Konzern hat weiterhin in die Entwicklung der IT investiert. 2017

wurde in den Niederlanden und in der britischen Molkerei Westbury SAP eingeführt. Damit wurde die Integration in die SAP-Plattform von Arla abgeschlossen. Darüber hinaus umfassten die IT-Entwicklungsprojekte verstärkte SAP-Zugriffskontrollen, Arlagärten Plus sowie Lagerverteilungs- und Milchallokationsprojekte. Weitere aktivierte Entwicklungskosten sind mit Innovationsaktivitäten und der Entwicklung neuer Produkte verbunden.

Tabelle 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
(Mio. EUR)

	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
2017				
Kosten per 1. Januar	615	100	327	1.042
Wechselkursanpassungen	-19	-2	-2	-23
Zugänge	–	–	50	50
Fusionen und Übernahmen	1	1	–	2
Umklassifizierung	–	–	7	7
Veräußerungen	–	–	-2	-2
Kosten per 31. Dezember	597	99	380	1.076
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	–	-70	-147	-217
Wechselkursanpassungen	–	2	2	4
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen für das Jahr	-1	-5	-48	-54
Abschreibungen für Veräußerungen	–	–	2	2
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 31. Dezember	-1	-73	-191	-265
Buchwert per 31. Dezember	596	26	189	811
2016				
Kosten per 1. Januar	678	102	281	1.061
Wechselkursanpassungen	-63	1	-1	-63
Zugänge	–	–	58	58
Umklassifizierung	–	–	-1	-1
Veräußerungen	–	-3	-10	-13
Kosten per 31. Dezember	615	100	327	1.042
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	–	-65	-123	-188
Wechselkursanpassungen	–	-1	2	1
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen für das Jahr	–	-6	-36	-42
Abschreibungen für Veräußerungen	–	2	10	12
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 31. Dezember	–	-70	-147	-217
Buchwert per 31. Dezember	615	30	180	825

Immaterielle Vermögenswerte 2017



Immaterielle Vermögenswerte 2016



- Firmenwert
- Lizenzen und Warenzeichen
- IT- und sonstige Entwicklungsprojekte



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den vom Konzern gezahlten Aufpreis über dem Zeitwert der Nettovermögenswerte eines erworbenen Unternehmens. Bei der ersten Erfassung wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten erfasst. Anschließend wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertminderung bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem

internen Finanzmanagement folgen. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ist die kleinste Gruppe an Vermögenswerten, die unabhängige Barmittelzuflüsse generieren kann.

Lizenzen und Warenzeichen

Lizenzen und Warenzeichen werden anfänglich zu den Anschaffungskosten ausgewiesen. Die Kosten werden anschließend linear über ihre erwartete Nutzungsdauer hinweg abgeschrieben.

IT- und sonstige

Entwicklungsprojekte

Kosten, die während der Forschungsphase für allgemeine Beurteilungen des IT-Bedarfs des Konzerns anfallen, sowie verfügbare Technologien werden sofort ergebniswirksam verbucht. Direkt zuweisbare Kosten, die während der Entwicklungsphase von IT- und sonstigen Entwicklungsprojekten anfallen und die sich auf das Design, die Programmierung, die Installation und die Prüfung von Projekten beziehen, bevor diese kommerziell verwendet werden,

werden als immaterielle Vermögenswerte aktiviert. Diese Kosten werden nur aktiviert, falls die Ausgaben verlässlich gemessen werden können, das Projekt technisch und kommerziell durchführbar ist, ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist und der Konzern ausreichend Ressourcen hat und verwenden möchte, um den Vermögenswert abzuschließen und zu verwenden. IT- und sonstige Entwicklungsprojekte werden linear über fünf bis acht Jahre abgeschrieben.

Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen



Marktentwicklungen und Good Growth 2020 wirken sich positiv auf den Firmenwert aus

Der Firmenwert in Großbritannien stammt aus den Übernahmen von Express Dairies Limited im Jahr 2003 und 2007, von AFF im Jahr 2009 und der Fusion mit Milk Link im Jahr 2012. In Finnland entstand der Firmenwert bei dem Kauf von Ingman im Jahr 2007. Der restliche Firmenwert entstand im Zusammenhang mit der Übernahme von Tholstrup im Jahr 2006.

Der Firmenwert wird den entsprechenden Geschäftseinheiten zugeordnet – primär unseren Aktivitäten in Großbritannien und Finnland im Geschäftsbereich Europa. Werthaltigkeitsprüfungen werden auf Ebene der

Geschäftseinheiten durchgeführt, d. h. der niedrigsten zahlungsmittelgenerierenden Einheit.

Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen

Werthaltigkeitsprüfungen werden jährlich durchgeführt und basieren auf dem erwarteten künftigen Cashflow, der aus Prognosen und Zielen abgeleitet wird, die die Strategie Good Growth 2020 unterstützen. Die Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Wachstum mit ein, da die Wachstumsrate entsprechend der erwarteten Inflationsrate festgelegt wurde.

Werthaltigkeitsprüfungsverfahren

Für die Milchkosten wird ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung entspricht. Die durchgeführten Prognoserechnungen beruhen auf der wesentlichen Annahme einer künftigen Profitabilität, basierend auf einer Kombination der Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte und rentablere Märkte. Weitere wesentliche Annahmen sind Initiativen zur nachhaltigen Kostenoptimierung.

Prüfungsergebnisse

Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben 2017 keinen Bedarf für Wertberichtigungen. In diesem Zusammenhang

wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet. Der Diskontierungsfaktor könnte bis zu 3 Prozentpunkte ansteigen (2016: 4 Prozentpunkte), bevor für den Firmenwert in Großbritannien das Risiko einer Wertminderung bestünde. Obwohl 2017 in Finnland schwierige Marktbedingungen herrschten, zeigten die durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen, dass der erwartete künftige Cashflow den Buchwert unserer Nettovermögenswerte – einschließlich des Firmenwerts – unterstützen kann.

Tabelle 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen

(Mio. EUR)

2017

	Angewendete wesentliche Annahmen		
	Buchwert, Firmenwert	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
Großbritannien	470	6,9%	8,4%
Finnland	40	6,3%	7,6%
Schweden	23	6,5%	8,3%
Sonstige	63	6,4%	7,1%
Gesamter Buchwert per 31. Dezember	596		

2016

Großbritannien	488	7,1%	8,9%
Finnland	40	6,2%	7,6%
Schweden	23	6,4%	8,3%
Sonstige	64	6,2%	6,9%
Gesamter Buchwert per 31. Dezember	615		



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Eine Wertminderung liegt vor, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts größer ist als der Betrag, der entweder durch Nutzung oder Verkauf erzielt werden kann. Für die Werthaltigkeitsprüfung werden die Vermögenswerte in die kleinste Gruppe an Vermögenswerten gruppiert, die Zahlungsmittelzuflüsse aus der fortgeführten Nutzung generiert (zahlungsmittelgenerierende Einheit) und weitgehend unabhängig von den Kapitalzuflüssen anderer Vermögenswerte oder zahlungsmittelgenerierender Einheiten sind.

Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden auf Grundlage der Management-Struktur und der internen Rechnungslegung ermittelt und werden jedes Jahr neu bewertet.

Der Buchwert des Firmenwerts wird zusammen mit den anderen langfristigen Vermögenswerten in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der der Firmenwert zugewiesen ist, einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert der erwarteten künftigen Nettozahlungsströme aus der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der der Firmenwert zugeordnet ist, ausgewiesen. Er wird mithilfe eines Zinssatzes vor Steuer diskontiert, der die aktuellen Marktbeurteilungen zum Zeitwert des Geldes und die Risiken widerspiegelt, die für den Vermögenswert oder die zahlungsmittelgenerierende Einheit spezifisch sind.

Jedwede Wertminderung des Firmenwerts wird als separate

Einzelposition in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen und kann nicht zurückgebucht werden. Der Buchwert anderer langfristiger Vermögenswerte wird jährlich geprüft, um zu ermitteln, ob es Anzeichen für Wertminderungen gibt. Die Vermögenswerte werden in der Bilanz mit dem erzielbaren Betrag oder dem Buchwert ausgewiesen, je nachdem, welcher Betrag niedriger ist.

Der erzielbare Betrag sonstiger langfristiger Vermögenswerte ist der Nutzwert des Vermögenswerts oder der Marktwert, d. h. der Zeitwert, je nachdem, welcher Wert größer ist, abzüglich der Kosten für die Veräußerung. Der Nutzwert wird berechnet als der Barwert der geschätzten zukünftigen Netto-Cashflows aus der Nutzung des Vermögens

werts oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu der der Vermögenswert gehört.

Ein Wertminderungsaufwand für sonstige langfristige Vermögenswerte wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Herstellungs-, Vertriebs- oder unter den Verwaltungskosten ausgewiesen. Die Wertminderung wird zu dem Ausmaß zurückgebucht, zu dem sich die Annahmen und Schätzungen, die zu der Wertminderung geführt haben, geändert haben. Wertminderungsverluste werden nur zurückgeführt, sofern der neue Buchwert des Vermögenswerts nicht den Buchwert übersteigt, den der Vermögenswert nach Abschreibungen gehabt hätte, falls kein Wertminderungsverlust ausgewiesen worden wäre.



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Firmenwert wird der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden auf Grundlage der Management-Struktur definiert und mit den einzelnen Märkten verknüpft. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden jedes Jahr neu bewertet.

Die Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts wird jährlich für jede zahlungsmittelgenerierende Einheit durchgeführt, der der Firmenwert zugeordnet wird.

Die wichtigsten Parameter der Werthaltigkeitsprüfung umfassen

Erwartungen zu künftigen freien Cashflows und Annahmen zu Diskontierungssätzen.

Erwartete künftige freie Cashflows

Die erwarteten künftigen freien Cashflows basieren auf aktuellen Prognosen und Zielen, die in der Strategieperiode 2018–2020 innerhalb der Strategie Good Growth 2020 festgelegt wurden. Sie gründen auf den besten Schätzungen und Erwartungen des Managements. Diese sind von Natur aus voreingenommen. Sie beinhalten Erwartungen für die Strategieperiode zum Umsatzwachstum, zu EBIT-Margen und zu Investitionskosten. Dies umfasst

die Verlagerung von Milchlieferungen in Produkte mit erhöhter Wertschöpfung, rentablere Märkte sowie Initiativen zur Kostenoptimierung. Die Wachstumsrate über die Strategieperiode hinaus wurde auf die erwartete Inflationsrate in der abschließenden Periode festgesetzt.

Infolge der Brexit-Abstimmung sind die erwarteten Cashflows, die den Buchwert des Firmenwerts in Großbritannien unterstützen, von Natur aus unsicherer. Dies hat sich in unserer Werthaltigkeitsprüfung widerspiegelt. Weitere Informationen zum Brexit finden Sie auf Seite 50.

Diskontierungssätze

Für die jeweiligen Geschäftsbereiche wird ein Diskontierungssatz, der Weighted Average Cost of Capital (WACC), angewendet, der auf Annahmen in Bezug auf Zinssätze, Steuersätze und Risikoprämien basiert. Der WACC wird auf einen Diskontierungssatz vor Steuern umgerechnet. Änderungen am zukünftigen Cashflow oder verwendeten Schätzungen zum Diskontierungssatz können zu wesentlich unterschiedlichen Werten führen.

Anhang 3.3 – Sachanlagen



Strategische Investitionsausgaben fördern Innovationen

Die wesentlichen Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert ist 2017 um 98 Millionen EUR auf 2.212 Millionen EUR gefallen, da die Abschreibungen höher ausgefallen sind als die Investitionsausgaben und die Wechselkursanpassungen.

Die Investitionsausgaben sind um 5,7 Prozent auf 248 Millionen EUR gesunken (2016: 263 Millionen EUR). Dies spiegelt unseren anhaltenden Fokus auf die Nutzung unserer Produktionskapazität wider. Im Jahr 2017 wurde ein höheres CAPEX-Budget genehmigt. Aufgrund des Zeitplans der Projekte hat diese Genehmigung jedoch noch nicht zu

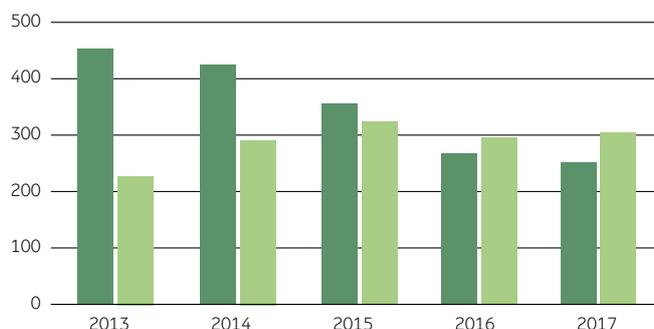
höheren Investitionsausgaben geführt. Größere Investitionen umfassten 2017 einen allgemeinen Ausbau und die Erweiterung von Produktionsstätten, besonderer Fokus galt dabei der Kategorie Kindernahrung, sowie Investitionen in bestehende Standorte und den Abschluss der Investition in unser neues globales Innovationszentrum.

Tabelle 3.3 – Sachanlagen
 (Mio. EUR)

	Grundstücke und Gebäude	Sachanlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
2017					
Kosten per 1. Januar	1.430	2.664	500	164	4.758
Wechselkursanpassungen	-28	-41	-14	-2	-85
Zugänge	5	30	7	206	248
Fusionen und Übernahmen	2	4	–	2	8
Übertragen aus Anlagen im Bau	43	142	29	-214	–
Veräußerungen	-36	-19	-13	–	-68
Umklassifizierung	26	-14	-7	-4	1
Kosten per 31. Dezember	1.442	2.766	502	152	4.862
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-573	-1.499	-376	–	-2.448
Wechselkursanpassungen	9	23	10	–	42
Abschreibungen für das Jahr	-46	-209	-44	–	-299
Abschreibung für Veräußerungen	30	13	13	–	56
Umklassifizierung	-22	14	7	–	-1
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 31. Dezember	-602	-1.658	-390	–	-2.650
Buchwert per 31. Dezember	840	1.108	112	152	2.212
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	34	18	2	–	54
2016					
Kosten per 1. Januar	1.466	2.547	519	255	4.787
Wechselkursanpassungen	-64	-84	-34	-7	-189
Zugänge	2	41	12	208	263
Übertragen aus Anlagen im Bau	37	227	28	-292	–
Veräußerungen	-11	-67	-25	–	-103
Kosten per 31. Dezember	1.430	2.664	500	164	4.758
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-553	-1.402	-375	–	-2.330
Wechselkursanpassungen	20	45	22	–	87
Abschreibungen für das Jahr	-43	-204	-45	–	-292
Abschreibung für Veräußerungen	3	62	22	–	87
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 31. Dezember	-573	-1.499	-376	–	-2.448
Buchwert per 31. Dezember	857	1.165	124	164	2.310
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	37	13	1	–	51

Sachanlagen nach Ländern 2017

Sachanlagen nach Ländern 2016

Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen
 (Mio. EUR)


- Dänemark
- Schweden
- Großbritannien
- Deutschland
- Sonstige

- Investitionen in Sachanlagen
- Abschreibungen auf Sachanlagen



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und erfasster Wertminderungsverluste bewertet. Anlagen im Bau, Grundstücke sowie stillgelegte Anlagen werden nicht abgeschrieben.

Kosten

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie alle einer Anschaffung direkt zurechenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Bei selbst erstellten Vermögenswerten umfassen die Anschaffungskosten direkte und indirekte Aufwendungen für Materialien, Komponenten, Löhne und Gehälter usw. sowie Fremdkapitalkosten aus spezifischer und allgemeiner Kreditaufnahme, die direkt auf die Herstellung von Vermögenswerten zurückzuführen sind. Haben wesentliche Teile eines Postens der Sachanlagen eine unterschiedliche Nutzungsdauer, so werden sie als separate Posten ausgewiesen (wichtige Komponenten) und separat abgeschrieben. Werden Komponententeile ausgetauscht, wird der übrige Buchwert der ausgetauschten Teile aus der Bilanz gestrichen und in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand für beschleunigte Abschreibung verbucht. Nachfolgende Aufwendungen für

Sachanlagen werden im Buchwert des Vermögenswerts erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Aufwendungen finanzielle Vorteile für den Konzern erbringen werden. Andere Aufwendungen, beispielsweise für allgemeine Reparaturen und Instandhaltung, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ergebniswirksam erfasst.

Abschreibungen

Eine Abschreibung soll die Kosten für den Vermögenswert, abzüglich jeglicher geschätzter Beträge, die zum Ende der erwarteten Nutzung erzielt werden, den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern die Gewinne aus der Nutzung hat. Sachanlagen werden linear abgeschrieben, und zwar ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Inbetriebnahme und unter Zugrundelegung der geschätzten Nutzungsdauer.

Die erwartete Nutzungsdauer wird wie folgt angesetzt:

- Bürogebäude: 50 Jahre
- Produktionsgebäude: 20–30 Jahre
- Technische Einrichtungen und Maschinen: 5–20 Jahre
- Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung: 3–7 Jahre

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwerts des Vermögenswerts berechnet (der geschätzte Wert, der durch den Verkauf oder die Verschrottung am Bilanzstichtag generiert werden kann, falls sich der Vermögenswert zum Ende der Nutzungsdauer im erwarteten Alter und Zustand befindet) und gegebenenfalls um vorgenommene Wertminderungen reduziert. Der Restwert wird zum Anschaffungszeitpunkt festgesetzt und jährlich neu bewertet. Die Abschreibung endet, wenn der Buchwert niedriger als der Restwert ist. Änderungen während des Abschreibungszeitraums oder am Restwert werden als Änderungen der Schätzungen behandelt, deren Effekt nur im aktuellen Berichtszeitraum und in zukünftigen Berichtszeiträumen angepasst wird. Abschreibungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Herstellungskosten, Vertriebskosten bzw. unter Verwaltungskosten ausgewiesen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Es werden Schätzungen zur Beurteilung der Nutzungsdauer der Posten unter Sachanlagen getroffen, die den Zeitraum festlegen, über den der abschreibbare Betrag des Vermögenswerts aufwandswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst wird. Der abschreibbare Wert eines Postens der Sachanlagen ist abhängig von den Kosten oder dem Buchwert und seinem Restwert. Es werden Schätzungen getroffen, um den Betrag zu beurteilen, den der Konzern zum Ende der Nutzungsdauer eines Vermögenswerts erzielen kann. Es wird jährlich geprüft, ob die Abschreibungsmethode, die Nutzungsdauer und die Restwerte der Posten der Sachanlagen geeignet sind.

Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen



Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen

COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) und China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an COFCO. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet – einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat –, als assoziiertes Unternehmen betrachtet. Die Kooperationsvereinbarung mit COFCO gewährt Arla zudem eine Vertretung im Aufsichtsrat von Mengniu – einem in Hongkong notierten Molkereiunternehmen, von dem COFCO ein wichtiger Anteilseigner ist. Es wurde vereinbart, dass Arla und Mengniu in Bezug auf den Austausch von technischem Molkereiwissen zusammenarbeiten und dass Arla die geistigen Eigentumsrechte an Mengniu abtritt. Auf Grundlage dieser Vereinbarungen haben wir festgestellt, dass Arla wesentlichen Einfluss auf Mengniu ausübt.

Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von COFCO einschließlich Mengniu belief sich 2017 auf 295 Millionen EUR (2016: 309 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in COFCO beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 140 Millionen EUR (2016: 160 Millionen EUR).

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 519 Millionen EUR (2016: 383 Millionen EUR).

Die Investition in COFCO ist Teil der chinesischen Geschäftseinheit. Sie wird derzeit in China gemeinsam mit Vertriebsaktivitäten mit ähnlichen Eigenschaften gesteuert. Eine potenzielle Wertminderung der Investition wird mithilfe des erwarteten künftigen Netto-Cashflows auf Ebene der chinesischen Geschäftseinheit geprüft. Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substanzuelle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien, Probleme

durch Einfuhrbeschränkungen für Molkereiprodukte in China sowie ungünstige und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von Mengniu. Da der beizulegende Zeitwert den Buchwert der Investition übersteigt, gibt es keine Anzeichen für eine Wertminderung.

Mengniu hat im Jahr 2016 einen Konzernumsatz von 7.317 Millionen EUR und ein Ergebnis von -111 Millionen EUR berichtet. Konsolidierte Zahlen sind für den COFCO-Konzern nicht verfügbar. Weitere Informationen zu COFCO finden Sie in Tabelle 3.4.b.

Lantbrukarnas Riksförbund, Schweden (LRF)

Arla besitzt Kapitalanteile an LRF in Höhe von 24 Prozent. LRF ist eine politisch unabhängige, professionelle Organisation für schwedische Unternehmer aus den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Gartenbau.

Auf Grundlage einer detaillierten Analyse des Aufbaus von LRF wurde festgestellt, dass Arla durch die aktiven Kapitalanlagen über einen wesentlichen Einfluss auf LRF verfügt. Dies umfasst, ist aber nicht limitiert auf, eine Vertretung im Aufsichtsrat. Genossenschaftsmitglieder von Arla haben die schwedische Molkereibranche im Aufsichtsrat von LRF vertreten. Sowohl Arla als auch unsere schwedischen Genossenschaftsmitglieder sind individuelle Mitglieder von LRF.

Vigor Alimentos S.A., Brasilien

Im Oktober hat der Konzern seine Anteile an Vigor Alimentos S.A. verkauft. Hiermit wurde ein Gewinn von 44 Millionen EUR erzielt. Weitere Informationen dazu finden Sie in Anhang 3.6.

Joint Ventures

Der Buchwert der Joint Ventures betrug am Jahresende 53 Millionen EUR gegenüber 51 Millionen EUR im Vorjahr. Der Buchwert enthält keinen Firmenwert.

Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen 2017**Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen 2016**

- Eigenkapitalanteil in COFCO/Mengniu
- Firmenwert in COFCO/Mengniu
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen

Tabelle 3.4.a – Assoziierte Unternehmen**Abstimmung der Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen**
(Mio. EUR)

	2017	2016
Eigenkapitalanteil in COFCO/Mengniu	155	149
Firmenwert in COFCO/Mengniu	140	160
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen	106	125
Bilanzierter Wert	401	434

Tabelle 3.4.b – Wesentliche assoziierte Unternehmen**Finanzinformation für assoziierte Unternehmen, die wesentlich für den Konzern sind***
(Mio. EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2017	2016
Umsatz	12	15
Ergebnis nach Steuern	12	15
Langfristige Vermögenswerte	656	789
Erhaltene Dividenden	2	4
Eigenkapitalanteil	30%	30%
Konzernanteil	16	-6
Bilanzierter Wert	295	309

COFCO besitzt keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten.

*Basiert auf der letzten verfügbaren Finanzberichterstattung.

Tabelle 3.4.c – Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen

(Mio. EUR)

	2017	2016
Verkauf von Waren an Joint Ventures	14	9
Verkauf von Waren an assoziierte Unternehmen	78	46
Gesamtverkauf von Waren an Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	92	55
Erwerb von Waren von Joint Ventures	57	52
Gesamterwerb von Waren von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	57	52
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures*	18	26
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen*	9	9
Gesamtforderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	27	35
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures*	9	7
Gesamtverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	9	7

* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Investitionen, auf die Arla wesentlichen Einfluss nimmt, die Arla jedoch nicht beherrscht, werden als assoziierte Unternehmen klassifiziert. Investitionen, die Arla gemeinschaftlich beherrscht, werden als Joint Ventures klassifiziert.

Der proportionale Anteil an den Ergebnissen von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures nach Steuern wird, nach Eliminierung des proportionalen Anteils an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und Verlusten, in der Konzerngewinn- und -verlustrechnung ausgewiesen.

Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures werden nach der Equity-Methode ausgewiesen. Sie werden zum proportionalen Anteil an den Nettovermögenswerten der Einheiten bewertet, die gemäß den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von Arla berechnet werden. Der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und der Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts werden dazugerechnet. Der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Verlusten wird hingegen abgezogen. Erhaltene

Dividenden von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures senken den Wert der Investition.

Für Investitionen, die an börsennotierten Unternehmen gehalten werden, wurde der Anteil des Konzerns an Gewinn und Eigenkapital auf Grundlage der letzten veröffentlichten Finanzinformationen des Unternehmens, der sonstigen veröffentlichten Informationen über die finanzielle Entwicklung des Unternehmens sowie des Effekts der neu bewerteten Nettovermögenswerte berechnet.

Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures mit negativen Nettovermögenswerten werden mit 0 EUR bewertet. Hat der Konzern eine rechtliche oder faktische Verpflichtung, ein Defizit in einem assoziierten Unternehmen oder einem Joint Venture auszugleichen, wird das Defizit in den Rückstellungen ausgewiesen. Alle Beträge, die von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures geschuldet werden, werden in dem Maß abgeschrieben, zu dem der gehaltene Betrag als uneinbringlich gilt.

Liegt ein objektiver Nachweis für eine Wertminderung vor, wird ein Werthaltigkeitstest durchgeführt. Beispiele hierfür sind erhebliche negative Veränderungen in dem Umfeld, in dem das nach der Equity-Methode bewertete Beteiligungsunternehmen tätig ist, oder ein erheblicher oder anhaltender Rückgang des beizulegenden Zeitwerts der Investition unter ihren Buchwert. Wenn die nach der Equity-Methode bewertete Investition als integraler Bestandteil einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit gilt, wird der Werthaltigkeitstest auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit durchgeführt. Dabei wird der erwartete zukünftige Netto-Cashflow der Einheit verwendet. Eine Wertminderung wird dann ausgewiesen, wenn der erzielbare Betrag der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit) unter den Buchwert sinkt. Bei dem erzielbaren Betrag handelt es sich um den Nutzwert oder den beizulegenden Zeitwert abzüglich der Kosten für die Veräußerung der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit), je nachdem welcher Wert höher ist.



Unsicherheiten und Schätzungen

Wesentlicher Einfluss wird als die Fähigkeit definiert, an Entscheidungen in Bezug auf die finanzielle und operative Strategie des Beteiligungsunternehmens mitzuwirken, impliziert aber keine alleinige oder geteilte Kontrolle über diese Strategie. Um festzustellen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, ist eine Beurteilung erforderlich. Um zu beurteilen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, werden Faktoren wie eine Vertretung im Aufsichtsrat, die Teilnahme an Entscheidungsprozessen, wesentliche Transaktionen zwischen den Unternehmenseinheiten und der Austausch von Führungspersonal berücksichtigt.

Anhang 3.5 – Rückstellungen



Rückstellungen

Die Rückstellungen betragen im Jahr 2017 23 Millionen EUR gegenüber 25 Millionen EUR im Vorjahr. Die Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen für eingetretene, aber nicht abgewickelte Schadensfälle.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Im Berichtsjahr ereigneten sich keine wesentlichen Arbeitsunfälle. Eine allgemeine Rückstellung für Arbeitsunfälle in Höhe von 8 Millionen EUR ist als langfristige Rückstellung ausgewiesen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen bezüglich Versicherungsrückstellungen. Umfang und Ausmaß von belastenden Verträgen werden ebenfalls geschätzt. Rückstellungen in Bezug auf Versicherungen werden nach

versicherungsmathematischen Methoden ausgehend von früheren Erfahrungen bewertet, u. a. hinsichtlich der Anzahl der Schadensfälle und der damit verbundenen Kosten.

Anhang 3.6 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten



Übernahmen und Veräußerungen

Molkerei Gefleortens, Schweden
Im Dezember 2017 hat Arla die Molkerei Gefleortens in Schweden übernommen. Im Zuge dieser Übernahme sind 59 neue Genossenschaftsmitglieder mit 30 Millionen kg Milch bei Arla eingestiegen. Die Übernahme stimmt mit Arlas Strategie bezüglich lokaler Markenprodukte überein. Die erworbenen Nettovermögenswerte belaufen sich auf 6 Millionen EUR. Der gezahlte Kaufpreis belief sich auf 8 Millionen EUR in Barmitteln. Zudem wurden 2 Millionen EUR aus den kollektiven Kapitaleinlagen ausgegeben. Zusätzlich hat der Konzern im Rahmen der Übernahme 4 Millionen EUR in

Barmitteln erhalten. Im Zuge der Transaktion wurde kein Firmenwert ausgewiesen. Im Jahr 2017 belief sich der Umsatzbeitrag aus der Gefleortens-Transaktion auf 2 Millionen EUR. Der Effekt auf den Gewinn war unwesentlich.

Verkauf von Vigor Alimentos S.A., Brasilien

Infolge der strategischen Entscheidung, unser Engagement auf dem brasilianischen Markt zu reduzieren, hat Arla seine Anteile an dem in Brasilien ansässigen assoziierten Unternehmen Vigor Alimentos, S.A. veräußert. Hierdurch wurden Einnahmen in Höhe von 44 Millionen EUR generiert. Die

Investition wurde zuvor als assoziiertes Unternehmen klassifiziert.

Verkauf von Rynkeby Foods A/S

Im Mai 2016 schloss Arla einen Vertrag zur Veräußerung von Rynkeby Foods A/S. Das Unternehmen und seine Tochtergesellschaften stellen Saft her und sind vorwiegend in Dänemark, Schweden und Finnland tätig. Ein Produktionsstandort befindet sich in Dänemark. Die Rynkeby-Gruppe verzeichnete einen Jahresumsatz von 130 Millionen EUR und beschäftigte 200 Mitarbeiter. Diese Veräußerung war das letzte Unternehmen innerhalb von Arla, das nicht zum Kerngeschäft

gehörte. Somit können wir uns nun voll und ganz auf den Milchsektor konzentrieren. Die Geschäftstätigkeit von Rynkeby Foods A/S wurde mit Mai

2016 entkonsolidiert. Die Veräußerung brachte einen Gewinn von 120 Millionen EUR. Gewisse Vertriebsaktivitäten wurden in Skandinavien bis Ende 2016 fortgeführt. Im Vergleich zum Vorjahr wurde der Gesamtumsatz um 90 Millionen EUR reduziert.

Tabelle 3.6.a – Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

(Mio. EUR)

	2017	2016
Verkaufspreis bei der Veräußerung des Unternehmens	74	145
Im Rahmen der Transaktion übertragene Barmittel	–	-7
Nettozugang an Barmitteln	74	138
Sonstige übertragene Vermögenswerte	-30	-52
Übertragene Verbindlichkeiten	–	34
Einnahmen aus der Veräußerung	44	120

Tabelle 3.6.b – Fusionen und Übernahmen

(Mio. EUR)

Unternehmen/Land	Konzerngewinn- und Verlustrechnung konsolidiert ab	Erworbene Beteiligung	Umsatz pro Jahr	Anzahl der Mitarbeiter
Gefleortens/Schweden	1. Dezember 2017	100% der Anteile	35	90

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Erfassungszeitpunkt und Kaufpreis**

Neu erworbene Unternehmen werden im Konzernabschluss zu dem Datum erfasst, zu dem der Konzern die Kontrolle übernimmt. Der Kaufpreis wird für gewöhnlich zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Sofern eine Vereinbarung über einen Unternehmenszusammenschluss eine Anpassung des Kaufpreises in Zusammenhang mit der Erfüllung von vereinbarten Bedingungen (bedingte Gegenleistung) erfordert, wird dieser Teil des Kaufpreises zum beizulegenden Zeitwert am Übernahmezeitpunkt erfasst. Änderungen der Schätzungen in Bezug auf eine bedingte Gegenleistung werden ergebniswirksam verbucht. Direkt der

Übernahme zuweisbare Kosten werden sofort ergebniswirksam verbucht. Die erworbenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden zu ihrem Zeitwert zum Übernahmedatum bewertet.

Firmenwert entsteht, wenn die Gesamtsumme des Zeitwerts der übertragenen Kaufsumme, der vorher gehaltenen Anteile und des Werts, der den Inhabern von Minderheitsanteilen zugewiesen wird, den Zeitwert der identifizierbaren Nettovermögenswerte des übernommenen Unternehmens überschreitet. Jeder entstehende Firmenwert, der nicht abgeschrieben wird,

wird jährlich auf Wertminderung geprüft. Die oben genannte Methode gilt auch für Fusionen mit anderen Genossenschaften, wenn die Genossenschaftsmitglieder des übernommenen Unternehmens Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba werden. Der Kaufpreis wird als Zeitwert der übertragenen Vermögenswerte und der ausgegebenen Eigenkapitalinstrumente zum Übernahmedatum berechnet. Eine positive Differenz zwischen Kaufpreis und Zeitwert wird als Firmenwert erfasst.

Veräußerung

Änderungen am Anteil des Konzerns an einer Tochtergesellschaft, die nicht

zu einem Kontrollverlust führen, werden als Eigenkapitaltransaktionen ausgewiesen.

Veräußerte Unternehmen sind bis zum Zeitpunkt des Verkaufs in der konsolidierten Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Vergleichszahlen wurden nicht an die Veräußerungen angepasst. Gewinne oder Verluste aus der Veräußerung von Tochterunternehmen und assoziierten Unternehmen werden ermittelt als Differenz zwischen dem Verkaufspreis und dem Buchwert des Nettovermögens, einschließlich Firmenwert, zum Zeitpunkt der Veräußerung sowie den notwendigen Verkaufskosten.

ANHANG 4

FINANZIERUNGS-

AKTIVITÄTEN



Anhang 1 – Betriebsergebnis

- 87 Anhang 1.1 – Umsatz
- 88 Anhang 1.2 – Kosten
- 90 Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Anhang 2 – Nettoumlaufvermögen

- 92 Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen

Anhang 3 – Eingesetztes Kapital

- 95 Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
- 96 Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen
- 97 Anhang 3.3 – Sachanlagen
- 99 Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
- 101 Anhang 3.5 – Rückstellungen
- 101 Anhang 3.6 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Anhang 4 – Finanzierungsaktivitäten

- 104 Anhang 4.1 – Finanzposten
- 105 Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
- 110 Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
- 110 Anhang 4.3.1 – Liquiditäts- und Finanzierungsrisiko
- 112 Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
- 114 Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
- 115 Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisisiko
- 116 Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 117 Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 119 Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 120 Anhang 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
- 120 Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5 – Sonstiges

- 125 Anhang 5.1 – Steuern
- 127 Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 127 Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 128 Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
- 128 Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 128 Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 130 Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern

Anhang 4.1 – Finanzposten



Niedrigere Finanzkosten

Die Nettofinanzierungskosten sind im Jahr 2017 um 43 Millionen EUR auf 64 Millionen EUR zurückgegangen – hauptsächlich aufgrund von Wechselkursanpassungen.

Die Nettozinsaufwendungen beliefen sich auf 57 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang um

6 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Dieser Rückgang ist auf geringere verzinlichte Nettoverbindlichkeiten zurückzuführen. Gleichzeitig betragen die durchschnittlichen Zinsaufwendungen – exklusive Pensionsverpflichtungen – 2,6 Prozent im Vergleich zu 3 Prozent im Vorjahr. Der Zinsdeckungsgrad

beläuft sich auf 12,9 (2016: 13,3) und beschreibt das Verhältnis zwischen dem EBITDA in Höhe von 738 Millionen EUR im Jahr 2017 und den Nettozinsaufwendungen in Höhe von 57 Millionen EUR.

Die Wechselkursverluste befanden sich im Vergleich zum Vorjahr auf

einem niedrigeren Niveau. Sie sind hauptsächlich auf die Abwertung der nigerianischen Währung zurückzuführen, die einen negativen Effekt von 28 Millionen EUR zur Folge hatte. Der Großteil der Wechselkursverluste ergibt sich aus den Umwandlungskosten von Finanzierungswährungen in Währungen mit Finanzierungsbedarf.

Tabelle 4.1 – Finanzerträge und -aufwendungen

(Mio. EUR)

	2017	2016
<i>Finanzerträge:</i>		
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5	5
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	8	2
Gesamte Finanzerträge	13	7
<i>Finanzaufwendungen:</i>		
Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-53	-60
Wechselkursverluste (netto)	-18	-48
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	-9	-8
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	6	7
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen	-3	-5
Gesamte Finanzkosten	-77	-114
Nettofinanzierungskosten	-64	-107



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Anfallende Finanzerträge und -aufwendungen sowie Kapitalgewinne und -verluste werden mit den Beträgen, die dem Geschäftsjahr zuzuordnen sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen realisierte und nicht realisierte Wertberichtigungen von Wertpapieren und Wechselkursanpassungen von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie der Zinsanteil der Finanzierungsleasingraten. Außerdem werden hier realisierte und nicht realisierte

Gewinne sowie Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten erfasst, die nicht als Sicherungsgeschäfte eingestuft sind. Kreditaufwendungen aus allgemeinen Kreditaufnahmen oder Kredite, die direkt der Anschaffung, Konstruktion oder der Entwicklung von qualifizierten Vermögenswerten dienen, werden den Anschaffungskosten für solche Vermögenswerte zugeordnet und sind nicht in den Finanzaufwendungen enthalten.

Für die Kapitalisierung von Zinsen wurde ein Zinssatz von 3 Prozent herangezogen. Dies entspricht dem durchschnittlichen externen Zinssatz des Konzerns im Jahr 2017.

Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mithilfe der effektiven Zinsmethode ausgewiesen.

Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten



Geringere Pensionsverpflichtungen führen zu niedrigeren verzinslichen Nettoverbindlichkeiten

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten exklusive Pensionsverpflichtungen sind auf 1.636 Millionen EUR gesunken (2016: 1.648 Millionen EUR). Ein solider Cashflow aus dem zugrunde liegenden Geschäft wurde teilweise durch ein höheres Umlaufvermögen sowie durch den Investitionsaufwand und die Nachzahlung für 2016 ausgeglichen. Das Umlaufvermögen ist aufgrund eines höheren Werts der Vorräte durch den Anstieg der Milchpreise an die Genossenschaftsmitglieder sowie aufgrund von höheren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, verursacht durch höhere Verkaufspreise, gestiegen.

Der Verschuldungsgrad lag bei 2,6. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem Anstieg um 0,2. Dieser Wert liegt unterhalb des langfristigen Zielspektrums des Konzerns von 2,8 bis 3,4 und unterstreicht die starke Finanzposition des Konzerns. Im vergangenen Jahr wurde der Verschuldungsgrad wesentlich durch die Rynkeby-Veräußerung beeinflusst. Ohne die Einnahmen aus dem Verkauf von Vigor lag der Verschuldungsgrad bei 2,8.

Die Pensionsverpflichtungen sind um 92 Millionen EUR auf 277 Millionen EUR gesunken. Der Hauptgrund hierfür sind geringere erwartete Gehaltsanstiege, Beiträge und Währungseffekte. Infolgedessen beliefen sich die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen auf 1.913 Millionen EUR im Vergleich zu 2.017 Millionen EUR im Vorjahr.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten ist um 0,2 Jahre auf 5,7 Jahre gesunken. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, die Refinanzierung verbindlicher Kreditfazilitäten und das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote lag bei 36 Prozent (2016: 34 Prozent). Demnach befindet sich Arla in einer angemessenen Position, um die Investitionen in zukünftiges Wachstum zu unterstützen.

Finanzierungsaktivitäten

Der Konzern wendet eine diversifizierte Finanzierungsstrategie an, um das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko zu begrenzen und ein niedriges Niveau bei den Finanzierungskosten zu erzielen. Große Übernahmen oder Investitionen werden getrennt finanziert.

Zu einer diversifizierten Finanzierungsstrategie zählt die Streuung von Märkten, Währungen, Instrumenten, Banken, Kreditgebern und Laufzeiten, um den Zugang zu Finanzmitteln zu gewährleisten und sicherzustellen, dass der Konzern von einzelnen Kreditgebern oder Märkten unabhängig ist. Alle Finanzierungsmittel werden am 3-Monats-EURIBOR gemessen. Derivate werden zur Abstimmung der Währungen auf unseren Finanzierungsbedarf verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten.

Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie standardmäßige nichtfinanzielle Vereinbarungen (Non-Financial Covenants). Im Jahr 2017 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

Der Konzern hat sich im Jahr 2017 folgender Finanzierungsarten bedient:

- Banken und Kreditinstitute: Ausübung der Verlängerungsoptionen für unsere revolving Kreditfazilitäten um 768 Millionen EUR, was die Laufzeit um ein Jahr verlängert.

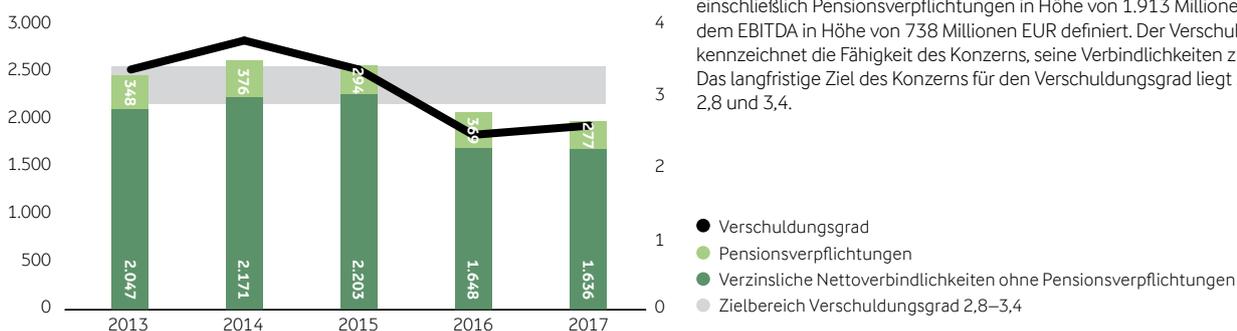
■ Europäische Investitionsbank: Arla konnte bei der Europäischen Investitionsbank eine neue Kreditfazilität mit einer Laufzeit von 7 Jahren erzielen.

■ Geldmarktpapiere: Der Konzern verfügt über ein Commercial-Paper-Programm in Schweden in SEK und EUR. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2017 232 Millionen EUR. Arla hat Fremdmittel aufgenommen, deren Zinsen einschließlich der Kreditmarge negativ waren.

■ Rückkaufvereinbarung: Der Konzern schloss ein Verkaufs- und Rückkaufgeschäft auf Basis seines Investments in eingetragene dänische Hypothekenanleihen mit AAA-Rating ab. Repo-Geschäfte werden in Anhang 4.6 näher beschrieben.



Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
(Mio. EUR)



Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten, abzüglich verzinslicher Vermögenswerte. Der Verschuldungsgrad wird als das Verhältnis zwischen den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen in Höhe von 1.913 Millionen EUR und dem EBITDA in Höhe von 738 Millionen EUR definiert. Der Verschuldungsgrad kennzeichnet die Fähigkeit des Konzerns, seine Verbindlichkeiten zu bedienen. Das langfristige Ziel des Konzerns für den Verschuldungsgrad liegt zwischen 2,8 und 3,4.

Tabelle 4.2.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte
Langfristige Kreditverbindlichkeiten
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen

Pensionsverpflichtungen

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen

	2017	2016
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-602	-588
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-8	-12
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.206	1.281
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	1.040	967
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.636	1.648
Pensionsverpflichtungen	277	369
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	1.913	2.017

Tabelle 4.2.b – Kreditverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

Langfristige Kreditverbindlichkeiten:

	2017	2016
Emittierte Anleihen	254	419
Hypothekenkreditinstitute	790	798
Bankkredite	160	52
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2	12
Gesamte langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.206	1.281

Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:

Emittierte Anleihen	152	–
Geldmarktpapiere	213	115
Hypothekenkreditinstitute	9	1
Bankkredite	628	815
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	11	16
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	27	20
Gesamte kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	1.040	967

Gesamte langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten**2.246** **2.248****Tabelle 4.2.c – Cashflow, verzinsliche Nettoverbindlichkeiten**

(Mio. EUR)

	1. Januar 2017	Cashflow Enthalten in Finanzierungs- tätigkeiten	Nicht zahlungswirksame Veränderungen				31. Dezember 2017
			Über- nahmen	Umklassifi- zierungen	Wechsel- kursent- wicklungen	Änderungen des beizule- genden Zeitwerts	
Pensionsverpflichtungen	369	-39	2	-1	-9	-45	277
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.281	-19	–	-26	-18	-12	1.206
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	947	51	–	26	-11	–	1.013
Sonstige verzinsliche Verbindlichkeiten	20	7	–	–	–	–	27
Gesamte verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.617	-	2	-1	-38	-57	2.523
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Forderungen	-516	11	–	–	3	-17	-519
Barmittel	-84	-12	2	-2	5	–	-91
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.017	-1	4	-3	-30	-74	1.913

Tabelle 4.2.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen

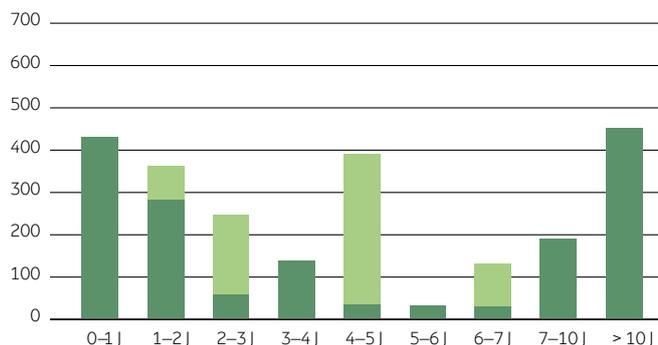
(Mio. EUR)

31. Dezember 2017	Gesamt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025– 2027	Nach 2027
DKK	815	35	22	21	27	30	30	29	186	435
SEK	639	361	152	24	102	–	–	–	–	–
EUR	136	-3	103	7	6	3	1	–	3	16
GBP	16	5	3	3	3	3	-1	–	–	–
Sonstige	30	30	–	–	–	–	–	–	–	–
Gesamt	1.636	428	280	55	138	36	30	29	189	451

31. Dezember 2016	Gesamt	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024– 2026	Nach 2026
DKK	872	86	12	20	20	32	22	29	153	498
SEK	558	115	181	157	–	105	–	–	–	–
EUR	175	1	134	7	7	6	4	–	1	15
GBP	37	14	12	3	3	3	2	–	–	–
Sonstige	6	-9	15	–	–	–	–	–	–	–
Gesamt	1.648	207	354	187	30	146	28	29	154	513

Fälligkeit der verzinslichen Nettverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2017

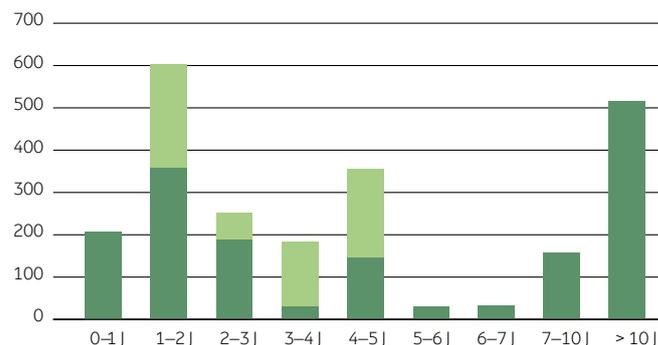
(Mio. EUR)



● Nicht genutzte Kreditfazilitäten
● Verbindlichkeiten

Fälligkeit der verzinslichen Nettverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2016

(Mio. EUR)



● Nicht genutzte Kreditfazilitäten
● Verbindlichkeiten

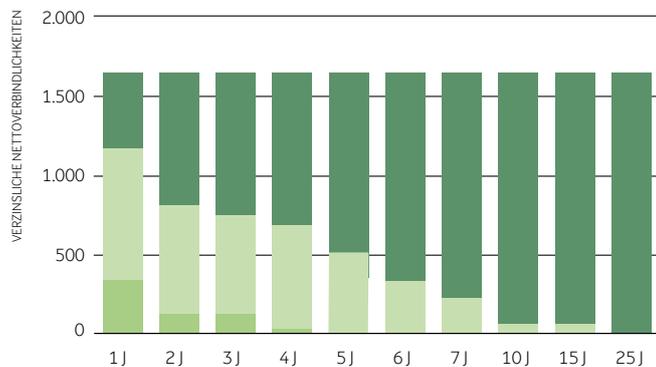
Tabelle 4.2.e – Zinssatzrisiko per 31. Dezember
(Mio. EUR)

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Festgesetzt für	Buchwert	Zinssatzrisiko
2017					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	0–1 Jahr(e)	51	Beizulegender Zeitwert
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	1–2 Jahre	82	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Fest	1,88%	3–4 Jahre	51	Beizulegender Zeitwert
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	1,05%	0–1 Jahr(e)	101	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	0,52%	0–1 Jahr(e)	71	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Variabel	1,07%	0–1 Jahr(e)	50	Cashflow
Geldmarktpapiere	Fest	0,03%	0–1 Jahr(e)	213	Beizulegender Zeitwert
Gesamte emittierte Anleihen		1,10%		619	
<i>Hypotheken:</i>					
Festverzinslich	Fest	1,15%	2–3 Jahre	44	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,71%	0–1 Jahr(e)	755	Cashflow
Gesamte Hypothekenkreditinstitute		0,73%		799	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	-0,04%	0–1 Jahr(e)	506	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,25%	0–1 Jahr(e)	282	Cashflow
Gesamte Bankkredite		0,42%		788	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Finanzierungsleasing	Variabel	2,15%	0–1 Jahr(e)	13	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	2,27%	0–1 Jahr(e)	27	Cashflow
Gesamte sonstige Kredite		2,23%		40	

Tabelle 4.2.e – Zinssatzrisiko per 31. Dezember
(Mio. EUR)

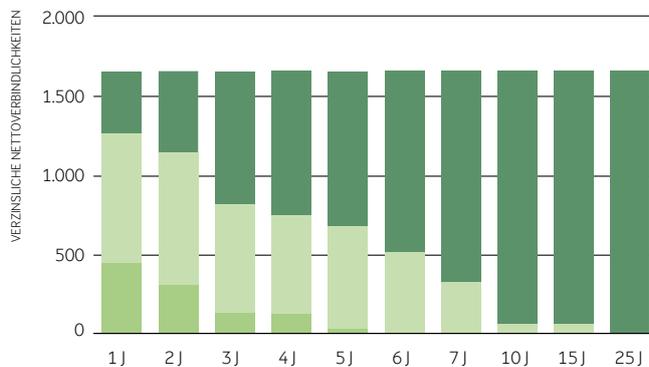
	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Festgesetzt für	Buchwert	Zinssatzrisiko
2016					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	1–2 Jahre	52	Beizulegender Zeitwert
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	2–3 Jahre	84	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Fest	1,88%	4–5 Jahre	53	Beizulegender Zeitwert
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	1,08%	0–1 Jahr(e)	105	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	0,56%	0–1 Jahr(e)	73	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Variabel	1,09%	0–1 Jahr(e)	52	Cashflow
Geldmarktpapiere	Fest	0,07%	0–1 Jahr(e)	115	Beizulegender Zeitwert
Gesamte emittierte Anleihen		1,32%		534	
<i>Hypotheken:</i>					
Variabel verzinslich	Variabel	0,75%	0–1 Jahr(e)	799	Cashflow
Gesamte Hypotheken		0,75%		799	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	-0,30%	0–1 Jahr(e)	497	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,75%	0–1 Jahr(e)	370	Cashflow
Gesamte Bankkredite		0,57%		867	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Finanzierungsleasing	Variabel	2,15%	0–1 Jahr(e)	28	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	2,87%	0–1 Jahr(e)	20	Cashflow
Gesamte sonstige Kredite		2,45%		48	

Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2017
(Mio. EUR)



- Variabel
- Festverzinslich via Swap
- Festverzinsliche Verbindlichkeiten

Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2016
(Mio. EUR)



- Variabel
- Festverzinslich via Swap
- Festverzinsliche Verbindlichkeiten

Tabelle 4.2.f – Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen vor und nach derivativen Finanzinstrumenten

	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
2017			
DKK	815	–	815
SEK	639	-457	182
EUR	136	254	390
GBP	16	203	219
Sonstige	30	–	30
Gesamt	1.636	–	1.636
2016			
DKK	872	–	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Sonstige	6	–	6
Gesamt	1.648	–	1.648



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Finanzinstrumente

Finanzinstrumente werden am Handelstag erfasst. Der Konzern erfasst finanzielle Vermögenswerte nicht mehr, wenn die vertraglichen Rechte an den damit verbundenen Cashflows entweder erlöschen oder sämtliche an das Eigentum gebundenen wesentlichen Risiken und Chancen an einen Käufer des finanziellen Vermögenswerts übertragen werden.

Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden in der Bilanz aufgerechnet, sofern Arla über ein legales Aufrechnungsrecht verfügt sowie die Absicht hat, entweder aufzurechnen oder den finanziellen Vermögenswert und die Verbindlichkeit gleichzeitig abzuwickeln.

Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte, die als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert sind, umfassen Pfandbriefe, die teilweise aufgenommenen Hypothekenschulden entsprechen.

Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten bewertet. In der Folgebewertung werden die finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert erfasst, Wertberichtigungen im sonstigen Ergebnis gebucht und in den AFS- Rücklagen innerhalb des Eigenkapitals akkumuliert. Zinserträge, Wertminderungen und Wechselkursanpassungen bei Kreditinstrumenten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Im Zusammenhang mit der Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten, die als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert sind, wird der kumulierte Gewinn oder Verlust, der zuvor in der Rücklage für zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte erfasst war, in Finanzerträge und -aufwendungen umgebucht.

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte

Wertpapiere, die zum beizulegenden Zeitwert eingestuft sind, bestehen in erster Linie aus börsennotierten Wertpapieren, die in Übereinstimmung mit der Finanz- und Finanzierungsstrategie des Konzerns laufend überwacht, bewertet und berichtet werden. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassen frei verfügbare Guthaben bei der Bank und Einlagen sowie börsennotierte Schuldverschreibungen mit einer ursprünglichen Laufzeit von drei Monaten oder weniger, die nur ein unbedeutendes Risiko auf Wertänderung haben und die frei in Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente umgewandelt werden können.

Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten sowie ausgegebene Unternehmensanleihen werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag zuzüglich angefallener Transaktionskosten bewertet. Danach werden Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, sodass der Unterschied zwischen dem Erlös und dem Nennwert in der Gewinn- und Verlustrechnung über die erwartete Laufzeit des Darlehens berücksichtigt wird.

Unter Verbindlichkeiten werden auch die kapitalisierten Residualverpflichtungen erfasst, die aus Finanzierungsleasingverträgen stammen und zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet sind.

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Für Details zu Pensionsverpflichtungen siehe Anhang 4.7.

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken

Finanzrisikomanagement

Finanzielle Risiken sind ein natürlicher Bestandteil der operativen Tätigkeit des Konzerns. Demzufolge wird der Gewinn des Konzerns durch die Entwicklung der Wechselkurse, Zinssätze und bestimmter Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte sind volatil. Daher ist für den Konzern ein angemessen etabliertes Finanzrisikomanagement von ausschlaggebender Bedeutung, um

kurzfristige Marktschwankungen abzufedern und gleichzeitig den höchstmöglichen Milchpreis zu erzielen.

Die umfassende Strategie und das System des Konzerns für das Finanzrisikomanagement basieren auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit des Konzerns und den finanziellen Risiken. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanzi-

ellen Risiken (die Finanz- und Finanzierungsstrategie) wird durch den Aufsichtsrat festgelegt und zentral von der Finanzabteilung verwaltet. In der Unternehmensstrategie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

Der Aufsichtsrat erhält von der Finanzabteilung, die sich laufend mit den

finanziellen Risiken beschäftigt, monatlich einen Bericht über die finanziellen Risiken, denen der Konzern ausgesetzt ist.

Die Absicherung der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells des Konzerns.

Anhang 4.3.1 – Liquiditätsrisiko



Hohe Liquiditätsreserven

Die stabile Generierung liquider Mittel im Jahr 2017 hatte einen positiven Effekt auf die Liquiditätsreserven durch die verminderte Nutzung von Krediten und Kreditfazilitäten. Die Liquiditätsreserven sind um 101 Millionen EUR auf 1.038 Millionen EUR gestiegen.

Ein Hauptziel bei der Verwaltung des Liquiditätsrisikos ist es, ausreichende operative Liquidität und Kreditfazilitäten für das operative Geschäft sicherzustellen. Entsprechend dem von Ratingagenturen empfohlenen Liquiditätsmodell liegt die aktuelle Liquiditätsreserve des Konzerns für den erwarteten Cashflow der

nächsten 12 Monate über dem vorgeschriebenen Niveau.

Die Handhabung des täglichen Liquiditätsflusses, der mehr als 95 Prozent der Nettoumsätze des Konzerns repräsentiert, wird von Arla Foods Finance A/S über Cash-Pool-Verträge mit den Banken

und Kreditinstituten des Konzerns ausgeführt. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher.

Innerhalb des Konzerns finanzieren die Unternehmen mit überschüssiger Liquidität die Unternehmen mit Liquiditätsdefiziten. Damit erzielt der Konzern eine kosteneffiziente Ausnutzung der Kreditlinien.

Liquiditätsreserven 2017



- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente
- Wertpapiere (freier Cashflow)

Liquiditätsreserven 2016



- Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite
- Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite

Tabelle 4.3.1.a – Liquiditätsreserven

(Mio. EUR)

	2017	2016
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	91	84
Wertpapiere (freier Cashflow)	6	7
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	721	666
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	220	180
Gesamt	1.038	937

Tabelle 4.3.1.b – Finanzielle Verbindlichkeiten, brutto

(Mio. EUR)

Nicht diskontierte vertragliche Geldströme

2017	Buchwert	Gesamt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025–2027	Nach 2027
Emittierte Anleihen	406	406	152	152	–	102	–	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	799	815	9	18	19	27	29	29	30	193	461
Kreditinstitute	1.001	1.002	821	107	56	10	7	1	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	13	13	11	2	–	–	–	–	–	–	–
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	27	27	26	1	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	112	12	10	8	7	7	6	6	17	39
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.098	1.098	1.098	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	87	87	23	17	9	8	7	5	2	3	13
Gesamt	3.431	3.560	2.152	307	92	154	50	41	38	213	513

Tabelle 4.3.1.b – Finanzielle Verbindlichkeiten, brutto
(Mio. EUR)

2016	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									
		Gesamt	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024– 2026	Nach 2026
Ermittelte Anleihen	419	418	–	157	157	–	104	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	799	817	1	9	19	19	27	29	29	154	530
Kreditinstitute	982	990	760	161	40	12	10	7	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	28	28	16	11	1	–	–	–	–	–	–
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	20	20	18	2	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	128	14	13	10	9	8	6	6	18	44
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	995	995	995	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	168	168	81	20	17	9	8	7	6	5	15
Gesamt	3.411	3.564	1.885	373	244	49	157	49	41	177	589

Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

- Die Cashflows basieren auf dem frühestmöglichen Datum, das der Konzern zur Tilgung der finanziellen Verbindlichkeit vereinbaren kann.
- Die Zinszahlungsströme basieren auf dem vertraglichen Zinssatz. Variable Zinszahlungen wurden unter Zugrundelegung der bekannten variablen Zinssätze für jeden Posten zum Stichtag ermittelt.

**Risikominderung****Risiko**

Liquidität und Finanzierungsaktivitäten sind ausschlaggebend für den Konzern, um finanzielle Verpflichtungen zu begleichen, wenn diese fällig werden. Sie haben auch Einfluss auf die

Möglichkeit des Konzerns, neue langfristige Finanzierung zu erhalten. Zudem sind sie von maßgeblicher Bedeutung für das Erreichen der strategischen Ziele des Konzerns.

Strategie

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten sowie die Beschränkungen für Verbindlichkeiten mit Fälligkeit

innerhalb der kommenden 12 bis 24 Monate fest. Nicht genutzte verbindliche Kredite werden bei der Berechnung der durchschnittlichen Fälligkeit berücksichtigt.

Durchschnittliche Fälligkeit

	Strategie			
	2017	2016	Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	5,7 Jahre	5,9 Jahre	2 Jahre	–
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettoverbindlichkeiten	0%	0%	–	25%
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettoverbindlichkeiten	97%	94%	50%	–

Unsere Handlungsweisen

Zusätzlich zur Finanz- und Finanzierungsstrategie hat der Aufsichtsrat eine langfristige Finanzierungsstrategie festgelegt, die die Finanzierungsleitlinien des Konzerns vorgibt. Hierzu zählen u. a. Gegenparteien, Instrumente und Risikobereitschaft. Außerdem werden künftige Finanzierungsmöglichkeiten erläutert, die ermittelt

und umgesetzt werden sollen. Die Finanzierungsstrategie wird durch das langfristige Engagement der Genossenschaftsmitglieder, in das Unternehmen zu investieren, getragen. Ziel des Konzerns ist es, eine Kreditwürdigkeit auf stabilem Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

Der Konzern hat sein Finanzierungs- und Liquiditätsmanagement in hohem Maße zentralisiert, um seine Finanzierungslage zu kontrollieren und zu optimieren. Der Konzern strebt eine diversifizierte Finanzierungsplattform an, die aus bilateralen Bankfinanzierungen, Hypothekendarlehen, Anleihen am internationalen Kapitalmarkt,

Anleiheemissionen, Geldmarktpapieren und Finanzierungsleasing besteht. Ziel des Konzerns ist es, angemessene Liquiditäts- und Kreditfazilitätsreserven in der für Investment-Grade-Unternehmen erforderlichen Höhe aufrechtzuerhalten.

Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko**Wesentliche Wechselkursschwankungen**

Im Vergleich zum Vorjahr sind der GBP- und der USD-Wechselkurs um jeweils mehr als 7 Prozent und 2 Prozent gefallen. Unsere Absicherungsstrategien haben 2017 dazu beigetragen, einen Großteil der Auswirkungen der Transaktionen hinsichtlich der Bewegungen bei USD und GBP abzuschwächen. Die Absicherungsaktivitäten lieferten im Jahr 2017 Einnahmen in Höhe von 29 Millionen EUR verglichen mit

Einnahmen in Höhe von 35 Millionen EUR im Vorjahr. Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen bilanziert.

Der Konzern ist immer stärker in aufstrebenden Märkten tätig, in denen ein effizientes Absichern nicht möglich ist – entweder aufgrund von Währungsregularien oder von

illiquiden Finanzmärkten. Bei diesen Märkten handelt es sich vorwiegend um Nigeria, Côte d'Ivoire, Senegal, Ägypten und Bangladesch. Der Zugang zu Fremdwährungen in Nigeria und Ägypten hat sich 2017 verbessert, der Wechselkurs dieser Währungen lag allerdings unter dem Wert von 2016.

Ein Großteil der Exporttätigkeit des Konzerns in den Bereich MENA

besteht aus den Geschäftsaktivitäten in Saudi-Arabien. Die saudische Währung (SAR) ist seit 1986 an den USD gebunden. Angesichts des Haushaltsdefizits und der Unsicherheit hinsichtlich der saudischen Wirtschaft überwachen wir die Währungssituation sehr genau.

Umsatz nach Währung, 2017**Umsatz nach Währung, 2016**

- EUR
- GBP
- SEK
- DKK
- USD
- SAR
- Sonstige

Tabelle 4.3.2.a
– Wechselkurse

	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	2017	2016	Veränderung	2017	2016	Veränderung
EUR/GBP	0,8885	0,8554	-3,86%	0,8765	0,8176	-7,19%
EUR/SEK	9,8476	9,5684	-2,92%	9,6317	9,4687	-1,72%
EUR/DKK	7,4453	7,4333	-0,16%	7,4386	7,4452	0,09%
EUR/USD	1,1943	1,0490	-13,85%	1,1277	1,1058	-1,98%
EUR/SAR	4,4792	3,9367	-13,78%	4,2294	4,1473	-1,98%

Tabelle 4.3.2.b – Währungsrisiken
(Mio. EUR)

	EUR/DKK	USD*/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2017					
<i>Externes Risiko:</i>					
Finanzielle Verbindlichkeiten	-155	-15	-212	-844	-2
Finanzielle Vermögenswerte	164	218	123	34	76
Derivative Finanzinstrumente	-367	-398	-803	592	-153
Externes Nettorisiko	-358	-195	-892	-218	-79
<i>Internes Risiko:</i>					
Finanzielle Vermögenswerte	268	3	522	8	13
Derivative Finanzinstrumente	47	–	192	210	–
Internes Nettorisiko	315	3	714	218	13
Nettorisiko	-43	-192	-178	–	-66
<i>Das Nettorisiko bezieht sich auf:</i>					
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge Accounting eignen	–	-235	-192	–	-58
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge Accounting verwendet wird	-43	–	–	–	-8
Nicht abgesichertes Risiko	–	43	14	–	–
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	–	2	1	–	–
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	–	-12	-10	–	-3
2016					
<i>Externes Risiko:</i>					
Finanzielle Verbindlichkeiten	-191	-26	-35	-710	-15
Finanzielle Vermögenswerte	148	190	204	39	80
Derivative Finanzinstrumente	-362	-593	-538	499	-198
Externes Nettorisiko	-405	-429	-369	-172	-133
<i>Internes Risiko:</i>					
Finanzielle Verbindlichkeiten	-24	–	–	-4	–
Finanzielle Vermögenswerte	303	–	257	–	15
Derivative Finanzinstrumente	–	–	–	216	–
Internes Nettorisiko	279	–	257	212	15
Nettorisiko	-126	-429	-112	40	-118
<i>Das Nettorisiko bezieht sich auf:</i>					
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge Accounting eignen	–	-357	-152	–	-95
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge Accounting verwendet wird	-126	-72	–	–	-23
Nicht abgesichertes Risiko	–	–	40	40	–
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-1	-4	2	2	-1
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	–	-18	-8	–	-5

* Inkl. AED



Risikominderung

Das externe Nettorisiko des Konzerns errechnet sich aus externen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen, die anders lauten als die funktionale Währung eines jeden Rechtsträgers, zuzüglich aller externer Derivate. Diese werden auf Konzernebene in ein Währungsrisiko im Verhältnis zu DKK umgewandelt, d. h. EUR/DKK, USD/DKK usw. Dasselbe gilt für das interne Nettorisiko. Die Summe ergibt das aggregierte Währungsrisiko des Konzerns – das Nettorisiko.

Diese Analyse schließt Nettoanlagen in Fremdwährungen in Tochterunternehmen aus, sowie Instrumente, die diese Anlagen absichern. Die Absicherungsbeziehungen sind voll wirksam.

Annahmen für die Sensitivitätsanalyse

Die Sensitivitätsanalyse umfasst nur Währungsrisiken, die aus Finanzinstrumenten erwachsen. Damit umfasst die Analyse keine künftigen abgesicherten Handelstransaktionen. Die angewandten Veränderungen bei den Wechselkursen basieren auf den historischen Währungsschwankungen.

Risiko

Währungsrisiken ergeben sich aus den Exportaktivitäten, Anlagen und Finanzierungsaktivitäten des Konzerns. Der Konzern ist in vielen

verschiedenen Ländern aktiv und hat bedeutende Anlagen in Betrieben außerhalb Dänemarks. Dabei machen die Standorte in Großbritannien, Deutschland und Schweden den größten Teil des Geschäfts nach Nettoumsätzen, Gewinn und Vermögenswerten aus. Ein Großteil des Währungsrisikos bei Nettoumsätzen in Fremdwährungen wird durch Beschaffung in derselben Währung kompensiert.

Die Währungsrisiken erwachsen in erster Linie aus Transaktionsrisiken in Form von künftigen Handels- und Finanzierungszahlungen und Umrechnungsrisiken in Bezug auf Anlagen in ausländischen Betrieben in Form von Tochterunternehmen, Joint Ventures und assoziierten Unternehmen.

Transaktionsrisiken erwachsen aus Verkäufen oder Käufen in Währungen, die sich von der funktionalen Währung der Tochtergesellschaften unterscheiden. In der Nennwährung EUR gemessen ist das konsolidierte Risiko des Konzerns in EUR am größten, gefolgt von USD, GBP, SEK und SAR.

Gewinn- und Verlustrechnung

Schwankungen bei den Wechselkursen beeinflussen die Erträge, Herstellungskosten und finanziellen Posten des Konzerns mit potenziell negativen oder positiven Auswirkungen auf Milchpreise und Liquidität.

Bilanz

Veränderungen bei den Wechselkursen können Schwankungen in der Bilanz, dem Eigenkapital und den Zahlungsströmen verursachen. Die Mehrheit der lokalen Finanzierungen wird in lokalen Währungen abgewickelt. Anlagen in Tochtergesellschaften werden in der Regel nicht abgesichert.

Strategie

Entsprechend der Treasury- und Finanzierungsstrategie kann die Treasury-Abteilung Folgendes absichern:

- Bis zu 15 Monate der prognostizierten Bareinnahmen und Verbindlichkeiten. Das Niveau der Absicherungstätigkeit wird durch Faktoren wie die zugrunde liegende Geschäftsentwicklung, Wechselkurse und den Zeitraum bis zum Eintreffen des prognostizierten Cashflows beeinflusst.
- Bis zu 100 Prozent der verbuchten Nettoforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Unsere Handlungsweisen

Im Laufe des Jahres hat der Konzern die prognostizierten Verkäufe und Käufe weiterhin in Fremdwährungen abgesichert. Dabei wurde stets die aktuelle Marktlage berücksichtigt.

Die Auswirkungen der Wechselkurse werden laufend von der Finanzabteilung überwacht. Die einzelnen Währungsrisiken werden in Übereinstimmung mit der Treasury- und Finanzierungsstrategie abgesichert.

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente müssen nicht als Absicherungsgeschäfte behandelt werden. Daher sind einige der angewandten Finanzinstrumente (z. B. Optionsstrategien) zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam zu erfassen.

Die funktionale Währung von Arla Foods amba lautet auf DKK. Das Risiko gegenüber dem EUR wird jedoch genauso beurteilt wie für DKK. So wird beispielsweise ein auf EUR lautendes Darlehen, das von einem Unternehmen aufgenommen wird, dessen funktionale Währung DKK ist, genauso gehandhabt wie ein Darlehen in DKK.

Das Executive Management Team kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken). Das Team ist verpflichtet, den Aufsichtsrat bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko



Eingeschränkte Absicherungsmaßnahmen wegen geringerer Verbindlichkeiten

Die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ausschließlich Pensionsverpflichtungen – ist um

0,7 auf 3,8 gesunken. Die Laufzeit verringert sich aufgrund von fällig gewordenen Zinsabsicherungen und einer Verringerung der Laufzeit der restlichen Absicherungsgeschäfte.

Obwohl die Zinssätze 2017 niedrig waren, haben wir aufgrund der Verringerung der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten nur beschränkt Absicherungsgeschäfte getätigt.

Tabelle 4.3.3 – Sensitivität basierend auf einem Anstieg des Zinssatzes um einen Prozentpunkt

(Mio. EUR)

	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2017				
Finanzielle Vermögenswerte	-610	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	7	49
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.246	1%	-18	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.636		-7	47
2016				
Finanzielle Vermögenswerte	-600	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	12	63
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.248	1%	-22	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.648		-6	61

**Risikominderung****Risiko**

Der Konzern ist bei verzinslichen Krediten, Pensionsverpflichtungen, verzinslichen Vermögenswerten und der Werthaltigkeitsprüfung von langfristigen Vermögenswerten Zinsrisiken ausgesetzt. Das Risiko verteilt sich zwischen dem Gewinnrisiko und dem Risiko beim sonstigen Ergebnis. Das Gewinnrisiko bezieht sich auf die gezahlten Nettozinsen, die Bewertung von marktfähigen Wertpapieren und die potenzielle Wertminderung von Anlagevermögen. Das Risiko beim

sonstigen Ergebnis bezieht sich auf die Neubewertung von Nettopensionsverpflichtungen und die Zinsabsicherung künftiger Cashflows.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Veränderung bei den Zinssätzen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der verzinslichen Vermögenswerte, derivativen Finanzinstrumente und Schuldverschreibungen des Konzerns, die zum beizulegenden Zeitwert über die Gewinn- und Verlustrechnung oder beim sonstigen Ergebnis berück-

sichtigt werden. Tabelle 4.3.3 zeigt die Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts. Die Sensitivität basiert auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

Cashflow-Sensitivität

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten des Konzerns mit variablem Zins. Tabelle 4.3.3 zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität bei einem Zinsanstieg um einen Prozent bei nicht abgesicherten

Instrumenten mit variablem Zins, die zum 31. Dezember 2017 erfasst sind. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

Strategie

Das Zinsrisiko muss entsprechend der Treasury- und Finanzierungsstrategie gehandhabt werden. Die Messung des Zinsrisikos erfolgt anhand der Laufzeit des Schuldenportfolios einschließlich der Absicherungsinstrumente, aber ohne Pensionsverpflichtungen.

	2017	2016	Strategie	
			Minimum	Maximum
Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten	3,8	4,5	1	7

Unsere Handlungsweisen

Der Zweck einer Zinsabsicherung ist es, das Risiko zu mindern und relativ stabile und vorhersehbare Finanzierungskosten zu sichern. Das Zinsrisiko aus der Nettokreditaufnahme wird durch eine angemessene Aufteilung zwischen festen und variablen Zinssätzen begrenzt.

Der Konzern verwendet aktiv derivative Finanzinstrumente, um die Risiken, die mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbunden sind, zu verringern und um das Zinsprofil der verzinslichen Verbindlichkeiten des Konzerns zu steuern. Dank des Portfolio-Ansatzes und der Verwendung von Derivaten kann der Konzern

das Zinsrisiko unabhängig verwalten und optimieren, denn das Zinsprofil kann verändert werden, ohne die Finanzierung selbst zu ändern. Dadurch kann der Konzern schnell, flexibel und kostengünstig agieren, ohne die zugrunde liegenden Darlehensverträge zu verändern.

Das Mandat des Aufsichtsrats erlaubt es dem Konzern, zusätzlich zu in den Darlehensverträgen verankerten Zinskonditionen Derivate wie Zins-Swaps und Optionen zu verwenden. Derzeit werden im Rahmen des Portfolios keine Optionen verwendet.

Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisrisiko**Eingeschränkte Absicherungsmaßnahmen entsprechend der Unternehmensstrategie**

Die Lieferverträge sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden. Die Treasury-Abteilung verwendet Finanzderivate, um das Rohstoffpreisrisiko zentral abzusichern. Dies gewährleistet volle Flexibilität beim Wechsel von Lieferanten, ohne künftige Absicherungen berücksichtigen zu müssen.

Die Absicherungsaktivitäten konzentrieren sich auf die wichtigsten Risiken, wie Strom, Erdgas und Diesel in Dänemark, Deutschland, Schweden und Großbritannien. Die Gesamtausgaben für Energie ohne Steuern und Vertriebskosten belaufen sich auf ca. 95 Millionen EUR im Jahr.

Das Ziel von Absicherungsmaßnahmen ist die Verringerung kurzfristiger Schwankungen bei Energiekosten aufgrund von sich ändernden Rohstoffpreisen.

2017 waren ca. 30 Prozent der Energieausgaben abgesichert. Ende 2017 waren 28 Prozent der

Energieausgaben für 2018 abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 5 Prozent würde den Gewinn um ca. 3 Millionen EUR verringern. Dagegen würde sich das sonstige Ergebnis um 1 Million EUR verbessern.

Tabelle 4.3.4 – Abgesicherte Rohstoffe
(Mio. EUR)

	Sensitivität	Vertragswert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2017				
Diesel/Erdgas	5%	1	-2	1
Elektrizität	5%	-	-1	-
2016				
Diesel/Erdgas	5%	2	-3	1
Elektrizität	5%	1	-1	-

**Risikominderung****Risiko**

Der Konzern ist Rohstoffrisiken in Verbindung mit der Erzeugung und dem Vertrieb von Molkereiprodukten ausgesetzt. Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Produktionskosten und die Distributionskosten negativ. Das größte Risiko besteht beim Energieverbrauch. Der Konzern ist aber auch in geringerem Ausmaß von Rohstoffen abhängig, die für die Verpackung verwendet werden, sowie von pflanzlichen Ölen und sonstigen in der Produktion verwendeten Zutaten. Das Risiko verteilt sich zwischen dem Gewinnrisiko und dem Risiko beim sonstigen Ergebnis. Das Gewinnrisiko bezieht sich auf Käufe in der Zukunft. Das Risiko beim sonstigen Ergebnis bezieht sich dagegen auf die Neubewertung von Rohstoff-Absicherungen.

Sensitivität**des beizulegenden Zeitwerts**

Eine Veränderung bei den Rohstoffpreisen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der abgesicherten Rohstoffderivate des Konzerns, die durch das sonstige Ergebnis bewertet werden, und den nicht abgesicherten Energieverbrauch, der in der Gewinn- und Verlustrechnung bewertet wird. Die Tabelle zeigt die Sensitivität bei einem Anstieg der Rohstoffpreise von 5 Prozent für abgesicherte und nicht abgesicherte Rohstoffkäufe. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

Strategie

Entsprechend der Finanzstrategie kann der prognostizierte Verbrauch von Elektrizität, Erdgas und Diesel zu einem gewissen Anteil für bis zu 36 Monate abgesichert werden. Dieser Anteil steigt

für den Verbrauch in den kommenden 18 Monaten auf 100 Prozent an.

Unsere Handlungsweisen

Die Rohstoffpreisrisiken für Energie werden durch die Treasury-Abteilung des Konzerns gehandhabt. Rohstoffpreisrisiken werden hauptsächlich durch den Abschluss von Finanzderivatverträgen abgesichert – unabhängig von den physischen Lieferantenverträgen. Zudem untersucht Arla weitere Rohstoffe, die für das finanzielle Risikomanagement relevant sind.

Der Konzern verwendet derivative Finanzinstrumente wie Swaps, Futures und Optionen, um das Risiko der Schwankungen bei den Preisen von Energierohstoffen zu senken. Derzeit werden keine Optionen verwendet.

Das Energierisiko und die Absicherung werden über Energieart und Land

hinweg in Form eines Portfolios verwaltet. Nicht alle Energierohstoffe können effektiv durch ein Abdecken der zugrunde liegenden Kosten abgesichert werden. Arlas Ziel ist es jedoch, das Grundrisiko zu minimieren. Das Energierisiko ist nicht vollständig von den Handelsmärkten losgelöst. Es ist Teil eines allumfassenden Risikoansatzes.

Der Konzern sammelt Erfahrungen im Absichern von Preisrisiken von ausgewählten Milchrohstoffprodukten mit einem unwesentlichen Wert. Der Umfang der Absicherung ist durch die sich entwickelnden, jedoch unausgereiften Milchderivatmärkte in der EU und in Neuseeland beschränkt. Der Milchderivatmarkt entwickelt sich und wird im Laufe der Jahre hinsichtlich der Handhabung von Rohstoffverträgen mit festen Preisen mit Kunden wahrscheinlich eine wichtige Rolle spielen.

Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko**Begrenzte Verluste**

Der Konzern hat nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Gegenparteien wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

Das Kreditrisiko bei Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor wird minimiert, indem neue derivative Transaktionen nur mit solchen Gegenparteien abgeschlossen werden, die ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's aufweisen können. Alle Geschäftspartner aus dem Finanzsektor verfügten am Jahresende

über ein zufriedenstellendes Rating. In einigen Gebieten, die nicht von unseren Hausbanken bedient werden und in denen keine finanziellen Gegenparteien mit einem zufriedenstellenden Rating operieren, ist der Konzern von den Rating-Anforderungen abgewichen.

Andere Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten werden laufend hinsichtlich der Erfüllung ihrer vertraglichen Verpflichtungen und ihrer Bonität überwacht. Jenseits der Kernmärkte des Konzerns werden zur

Verringerung der Risiken in großem Umfang Kreditversicherungen und Handelsfinanzierungsinstrumente verwendet.

Weitere Informationen über die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen finden Sie in Anhang 2.1.c. Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

Wie in den Vorjahren hat der Konzern kontinuierlich mit Kreditrisiko gearbeitet und ein sehr niedriges Niveau bei Verlusten durch Kunden verzeichnet.

Saldierung des Kreditrisikos

Um das Risiko in Bezug auf Geschäftspartner aus dem Finanzsektor zu minimieren, nutzt der Konzern Aufrechnungsverträge, wenn Verträge in Bezug auf Finanzderivate abgeschlossen werden.

Tabelle 4.3.5 zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente, die im Verzugsfall für eine Saldierung qualifiziert sind.

Tabelle 4.3.5 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien
(Mio. EUR)

	Vermögenswerte, Buchwert	Qualifiziert für Saldierung	Risiko der Nettöver- mögenswerte	Verbindlich- keiten, Buchwert	Qualifiziert für Saldierung	Risiko der Nettoverbind- lichkeiten
2017						
AA-	3	3	–	39	3	36
A+	4	4	–	11	4	7
A	7	7	–	36	7	29
A-	5	1	4	1	1	–
Gesamt	19	15	4	87	15	72
2016						
AA-	12	11	1	64	11	53
A+	11	11	–	20	11	9
A	7	7	–	71	7	64
A-	1	1	–	13	1	12
Gesamt	31	30	1	168	30	138

Zusätzlich ist der Konzern Wertpapierpensionsgeschäfte in Bezug auf Hypothekenschuldverschreibungen eingegangen. Die Wertpapierpensionsgeschäfte sind in Anhang 4.6 näher beschrieben.



Risikominderung

Risiko

Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten und der Bindung an finanzielle Gegenparteien. Verluste entstehen, indem Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartner aus dem Finanzsektor ihren Verpflichtungen gegenüber dem Konzern nicht nachkommen. Darüber hinaus kann eine schwache Bonität einer Gegenpartei die Entwicklungsfähigkeit des Konzerns behindern und damit die Umsetzung der Konzernstrategie beeinträchtigen. Es besteht beispielsweise ein Risiko, wenn sich eine Gegenpartei Geld leiht und nicht dazu in der Lage ist, die Kreditfazilität aufgrund eigener finanzieller Schwierigkeiten zu refinanzieren. Bei

der Investition in neue Unternehmen wird eine sorgfältige Risikoprüfung durchgeführt. Diese umfasst auch eine Prüfung der Finanzlage des Partners.

Strategie

Geschäftspartner aus dem Finanzsektor müssen von einem Mitglied der Geschäftsführung und dem CFO von Arla Foods amba genehmigt werden und ein Kreditrating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's aufweisen, um gegenüber Arla eine Schuld eingehen zu können. In Gebieten, die unsere Hausbanken nicht abdecken, kann die Abteilung Corporate Treasury von den Anforderungen an die Gegenpartei abweichen. Dies war der Fall in

Ländern wie Nigeria, Ghana und Saudi-Arabien.

Bei allen Neukunden wird eine Bonitätsprüfung vorgenommen. Zusätzlich wird die Bonität von allen vorhandenen Kunden laufend überwacht. Derselbe Prozess wird für wichtige Lieferanten angewendet – sowohl für laufende Lieferungen als auch für Investitionskosten.

Unsere Handlungsweisen

Der Konzern verfügt über umfassende Richtlinien für Kreditrisiken. Er nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und andere Handelsfinanzierungsprodukte. In manchen aufstrebenden Märkten ist

es nicht immer möglich, mit dem erforderlichen Rating eine Kreditdeckung zu erzielen. In diesem Fall entscheidet sich der Konzern für die bestmögliche Deckung. Der Konzern hat festgelegt, dass dies ein annehmbares Risiko ist, da er beschlossen hat, in aufstrebenden Märkten zu wachsen und in diese zu investieren.

Bei Zahlungsverzug eines Kunden treten interne Prozeduren zur Schadensbegrenzung in Kraft. Der Konzern nutzt eine begrenzte Anzahl an Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor, deren Kreditratings laufend überwacht werden.

Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente



Absicherung künftiger Cashflows

Absicherung künftiger Cashflows

Der Konzern nutzt Devisenterminkontrakte, um Währungsrisiken in Bezug auf erwartete zukünftige Erträge und Kosten abzusichern. Zins-Swaps werden verwendet, um das Risiko von Bewegungen in erwarteten zukünftigen Zinszahlungen abzusichern. Rohstoff-Swaps werden für die Energieabsicherung genutzt.

Absicherung von Nettoinvestitionen

Der Konzern hat einen geringfügigen Teil seines Währungsrisikos in Bezug auf seine Investitionen in Tochterunternehmen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen durch Kredite und derivative Finanzinstrumente abgesichert.

Beizulegender Zeitwert von nicht als Absicherungsinstrumente (finanzielle Absicherung)

qualifizierten Finanzinstrumenten
Der Konzern verwendet Währungsoptionen zur Absicherung von prognostizierten Käufen und Verkäufen. Einige dieser Optionen sind nicht für das Hedge Accounting geeignet. Deshalb wird die Anpassung

des beizulegenden Zeitwerts direkt ergebniswirksam erfasst.

Währungs-Swaps werden als Teil des täglichen Liquiditätsmanagements verwendet. Zweck von Währungs-Swaps ist eine Abstimmung der Zeitpunkte des Zu- und Abflusses von Cashflows in Fremdwährungen.

Tabelle 4.4.a – Absicherung von zukünftigen Cashflows aus sehr wahrscheinlich geplanten Transaktionen

(Mio. EUR)

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener beizulegender Zeitwert	Erwartete Erfassung				Später als 2021
			2018	2019	2020	2021	
2017							
Devisenkontrakte	4	4	4	–	–	–	–
Zinskontrakte	-77	-77	-17	-14	-9	-7	-30
Rohstoffkontrakte	1	1	1	–	–	–	–
Absicherung künftiger Cashflows	-72	-72	-12	-14	-9	-7	-30

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener beizulegender Zeitwert	Erwartete Erfassung				Später als 2020
			2017	2018	2019	2020	
2016							
Devisenkontrakte	-23	-23	-23	–	–	–	–
Zinskontrakte	-100	-100	-20	-17	-15	-9	-39
Rohstoffkontrakte	3	3	–	–	–	–	–
Absicherung künftiger Cashflows	-120	-120	-43	-17	-15	-9	-39

Tabelle 4.4.b – Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten

(Mio. EUR)

	2017	2016
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	11	-23
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	29	-34
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	11	17
In die Herstellungskosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	-3	18
Gesamt	48	-22



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Derivative Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag und in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Positive und negative beizulegende Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten werden in der Bilanz als separate Posten erfasst. Das Aufrechnen von positiven und negativen Beträgen findet nur dann statt, wenn der Konzern über ein legales Aufrechnungsrecht verfügt und die Absicht hat, mehrere Finanzinstrumente auf Nettobasis abzurechnen.

Absicherung

des beizulegenden Zeitwerts

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die die Kriterien zur Sicherung des

beizulegenden Zeitwerts berücksichtigter Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden zusammen mit den Wertänderungen der abgesicherten Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfasst, soweit diese den abgesicherten Teil betreffen.

Cashflow-Absicherung

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente künftiger Cashflows eingestuft werden und effektiv Änderungen künftiger Cashflows absichern, werden beim sonstigen Gesamtergebnis in einer besonderen Rücklage für Sicherungstransaktionen unter Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung

beeinflussen. Die Rücklage für Sicherungsinstrumente unter dem Eigenkapital wird nach Steuern ausgewiesen. Die kumulierten Gewinne oder Verluste aus Absicherungstransaktionen werden aus dem Eigenkapital übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die abgesicherten Werte erfasst (Grundanpassung).

Falls ein Sicherungsinstrument die Kriterien für eine Absicherung nicht länger erfüllt, wird es künftig nicht mehr zur Absicherung angesetzt.

Die im sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung neu eingestuft, wenn die abgesicherten

Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder eine Realisierung nicht länger wahrscheinlich ist. Wird erwartet, dass die abgesicherten Zahlungsströme nicht länger realisiert werden, wird die kumulierte Wertänderung sofort aus dem Eigenkapital in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen.

Für derivative Finanzinstrumente, die nicht als Absicherungsinstrumente qualifiziert sind, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung bei den Finanzposten erfasst.

Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten

Tabelle 4.5.a – Kategorien von Finanzinstrumenten
(Mio. EUR)

	2017	2016
Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte	511	504
Kredite und Forderungen	968	911
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	56	50
Derivative Finanzinstrumente	87	168
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	3.344	3.243

Der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete beizulegende Zeitwert von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten entspricht in etwa dem Buchwert.

Tabelle 4.5.b – Zeitwerthierarchie – Buchwert
(Mio. EUR)

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Gesamt
2017				
<i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>				
Anleihen	511			511
Aktien	12			12
Derivative Finanzinstrumente		19		19
Finanzielle Vermögenswerte, gesamt	523	19	–	542
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>				
Emittierte Anleihen		406		406
Hypothekenkreditinstitute	799			799
Derivative Finanzinstrumente		87		87
Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt	799	493	–	1.292
2016				
<i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>				
Anleihen	504	–	–	504
Aktien	13	–	–	13
Derivative Finanzinstrumente	–	31	–	31
Finanzielle Vermögenswerte, gesamt	517	31	–	548
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>				
Emittierte Anleihen	–	419	–	419
Hypothekenkreditinstitute	798	–	–	798
Derivative Finanzinstrumente	–	168	–	168
Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt	798	587	–	1.385



Risikominderung

Bei der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten angewendete Methoden und Annahmen:

Anleihen und Aktien

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe der notierten Preise auf aktiven Märkten festgelegt.

Derivate ohne Optionscharakter

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Modellen zur Abzinsung von Zahlungsströmen und beobachtbaren

Marktdaten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt. Daher wird er nicht an Kreditrisiken angepasst.

Optionen

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Optionsmodellen und beobachtbaren Marktdaten wie z. B. Optionsvolatilitäten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt. Daher wird er nicht an Kreditrisiken angepasst.

Zeitwerthierarchie

1. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe nicht angepasster notierter Marktpreise auf aktiven Märkten

2. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren Marktdaten.

3. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren sowie signifikanten nicht beobachtbaren Marktdaten.

Anhang 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten



Rückkaufvereinbarungen

Der Konzern hat in Hypothekenanleihen investiert, die seiner Hypothekenschuld zugrunde liegen. Der Grund für das Investieren in Hypothekenanleihen ist, dass der Konzern einen niedrigeren Zinssatz als den aktuellen Marktzinssatz für Hypotheken erzielen kann, indem das Unternehmen eine Rückkaufvereinbarung für die an der Börse notierten dänischen Pfandbriefe

abschließt. Der für eine solche Finanzierung durch eine Verkaufs- und Rückkaufvereinbarung zu zahlende Nettozins ist der im Repo-Geschäft enthaltene Zins zzgl. des Beitrags für die Hypothekenbank. Aufgrund der Rückkaufvereinbarung verbleiben die Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Eigentum der übertragenen Hypothekenanleihen

beim Konzern. Diese Hypothekenanleihen werden klassifiziert als zur Veräußerung gehalten mit Wertberichtigungen beim sonstigen Ergebnis. Die erhaltenen Erlöse erzeugen eine Rückkaufverpflichtung, die unter kurzfristigen Darlehen berücksichtigt wird.

Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
(Mio. EUR)

	Buchwert	Nennwert	Beizulegender Zeitwert
2017			
Hypothekenanleihen	504	499	504
Rückkaufverbindlichkeit	-498	-497	-498
Nettoposition	6	2	6
2016			
Hypothekenanleihen	496	508	496
Rückkaufverbindlichkeit	-496	-507	-496
Nettoposition	-	1	-

Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen



Geringere Pensionsverpflichtungen

Die Pensionsverpflichtungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten. Sie sind abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Gehalt. Die Nettopensionsverbindlichkeiten beliefen sich auf 277 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang um 92 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Der Buchwert der leistungsorientierten Pläne ist primär in Großbritannien gesunken. Der Grund hierfür sind versicherungsmathematische Einnahmen aufgrund von geringeren erwarteten Gehaltsanstiegen sowie einer höheren erwarteten Inflation.

Pensionspläne in Schweden

Der leistungsorientierte Pensionsplan in Schweden erfordert derzeit keine Bareinlagen des Konzerns. Die erfassten Nettoverbindlichkeiten beliefen sich auf 200 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum

Vorjahr einem Anstieg von 15 Millionen EUR. Ein versicherungsmathematischer Verlust in Höhe von 19 Millionen EUR aus einem Rückgang des Diskontsatzes wurde teilweise durch Wechselkursanpassungen ausgeglichen.

Bei diesen Plänen handelt es sich um beitragsorientierte Pensionspläne, die bei Eintritt in den Ruhestand eine leistungsorientierte Altersversorgung garantieren. Beiträge werden vom Konzern geleistet. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen. Das Planvermögen ist rechtlich in Form eines Trusts aufgesetzt. Der Konzern kontrolliert die Verwaltung und die Anlage der Pläne. Die Anlage des Vermögens basiert auf der Investitionsstrategie, die vom Aufsichtsrat des Trusts festgelegt wird.

Die Pensionspläne sehen keine Risikoaufteilung zwischen dem Konzern und den vom Plan berücksichtigten Arbeitnehmern vor.

Pensionspläne in Großbritannien

Die erfassten Nettoverbindlichkeiten beliefen sich auf 47 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Rückgang von 103 Millionen EUR. Der Rückgang ergibt sich primär aus versicherungsmathematischen Gewinnen in Höhe von 77 Millionen EUR aufgrund von geringeren erwarteten Lohnanstiegen. Darüber hinaus wurden die Verbindlichkeiten durch Einzahlungen in die Pläne um 30 Millionen EUR reduziert.

Die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien werden von unabhängigen Pensionsfonds verwaltet. Diese investieren die Beträge, die zur Abdeckung der künftigen Zahlungen benötigt werden.

Es handelt sich um leistungsorientierte Pensionszusagen in Form von Endgehaltsplänen. Die Pläne sind sowohl für neue Arbeitnehmer als auch für künftige Zugänge geschlossen. Die Arbeitgeberbeiträge werden auf Grundlage der Bewertung von

unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachtern im Dreijahresrhythmus ermittelt. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen.

Rechtlich sind die Versorgungspläne als treuhänderisch verwaltete und satzungsgemäß unterteilte Pensionspläne aufgesetzt. Der Konzern hat begrenzt Kontrolle über die Verwaltung und die Anlage der Pläne.

Die Treuhänder der Versorgungspläne bestimmen die Investitionsstrategie und die Grundsätze der Vermögensverwaltung zur bestmöglichen Deckung der Verpflichtungen aus den Pensionsplänen. Es werden unabhängige externe Berater durch den Treuhänder beauftragt, die im Hinblick auf die Investitionsstrategie und die Anlage der Vermögenswerte beratend tätig werden.

Die Pensionspläne sehen keine Risikoaufteilung zwischen dem Konzern und den vom Plan berücksichtigten Arbeitnehmern vor.

Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

	Schweden	Großbritannien	Sonstige	Gesamt
2017				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	210	1.336	38	1.584
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-1.289	-20	-1.320
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	199	47	18	264
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	1	–	12	13
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	200	47	30	277
<i>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</i>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	210	1.336	38	1.584
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	1	–	12	13
Gesamte Verbindlichkeiten	211	1.336	50	1.597
2016				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	196	1.425	45	1.666
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-1.275	-24	-1.310
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	185	150	21	356
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	–	–	13	13
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	185	150	34	369
<i>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</i>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	196	1.425	45	1.666
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	–	–	13	13
Gesamte Verbindlichkeiten	196	1.425	58	1.679

Tabelle 4.7.b – Entwicklung bei den Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	2017	2016
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.679	1.610
Umklassifizierung	-3	–
Neue Pensionsverpflichtungen aus erworbenen Unternehmen	2	–
Einzahlungen von Mitarbeitern	1	1
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	3
Zinsaufwendungen	42	52
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-4	282
Gezahlte Leistungen	-60	-59
Plankürzungen und Abgeltungen	–	-3
Wechselkursanpassungen	-63	-207
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.597	1.679

Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens
(Mio. EUR)

	2017	2016
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	1.310	1.316
Umklassifizierung	-2	–
Zinserträge	33	44
Ertrag des Planvermögens ohne Zinserträge (sonstiges Ergebnis)	54	150
Beiträge zu Plänen	30	34
Gezahlte Leistungen	-50	-48
Verwaltungskosten	-1	-2
Wechselkursanpassungen	-54	-184
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	1.320	1.310

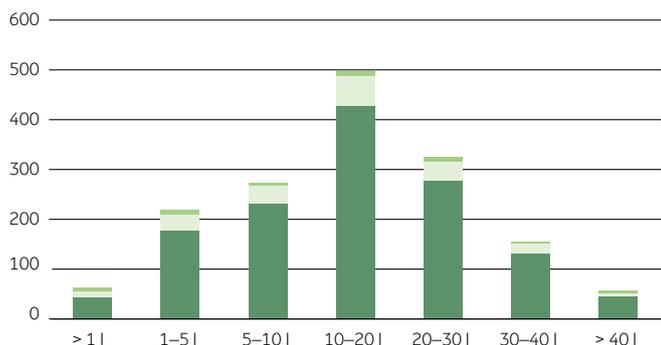
Der Konzern wird im Jahr 2018 voraussichtlich 35 Millionen EUR und von 2019 bis 2022 voraussichtlich 132 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	33	44
Ertrag ohne berechnete Zinsen	54	150
Tatsächlicher Ertrag	87	194

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2017

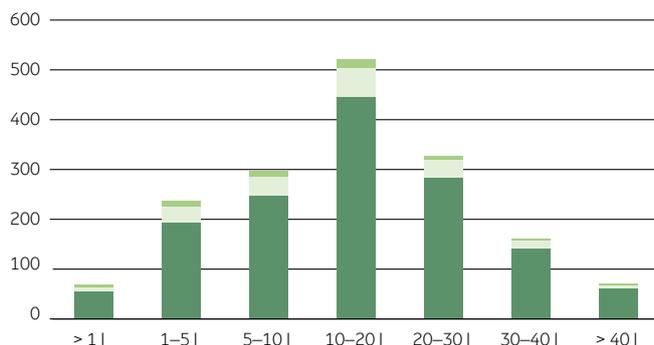
(Mio. EUR)



	Gesamt	> 1J	1-5J	5-10J	10-20J	20-30J	30-40J	> 40J
● Großbritannien	1.337	43	177	231	430	278	132	46
● Schweden	210	10	35	38	61	40	19	7
● Sonstige	50	9	7	5	10	9	6	4
Gesamt	1.597	62	219	274	501	327	157	57

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2016

(Mio. EUR)



	Gesamt	> 1J	1-5J	5-10J	10-20J	20-30J	30-40J	> 40J
● Großbritannien	1.425	55	192	247	446	283	141	61
● Schweden	196	9	34	37	58	36	16	6
● Sonstige	58	3	11	13	19	8	3	1
Gesamt	1.679	67	237	297	523	327	160	68

Tabelle 4.7.d – Sensitivität der Pensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen

(Mio. EUR)

Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember

Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte

Erwartete Gehaltsanstiege +/- 10 Basispunkte

Lebenserwartung +/- 1 Jahr

Inflation +/- 10 Basispunkte

	2017	2017	2016	2016
	+	-	+	-
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-19	20	-25	25
Erwartete Gehaltsanstiege +/- 10 Basispunkte	2	-2	2	-2
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	64	-64	66	-66
Inflation +/- 10 Basispunkte	17	-17	18	-18

Tabelle 4.7.e – Erfasstes Pensionsvermögen

(Mio. EUR)

Diversifizierte Wachstumsfonds & Schuldinstrumente

Verbindlichkeitsorientierte Investitionen

Absolute Return Bonds

Eigenkapitalinstrumente

Immobilien

Infrastruktur

Anleihen

Sonstige Vermögenswerte

Aktiva, gesamt

	2017	%	2016	%
Diversifizierte Wachstumsfonds & Schuldinstrumente	579	44%	486	37%
Verbindlichkeitsorientierte Investitionen	163	12%	246	19%
Absolute Return Bonds	143	11%	198	15%
Eigenkapitalinstrumente	165	12%	154	12%
Immobilien	100	8%	88	7%
Infrastruktur	70	5%	42	3%
Anleihen	11	1%	11	1%
Sonstige Vermögenswerte	89	7%	85	6%
Aktiva, gesamt	1.320	100%	1.310	100%

Tabelle 4.7.f – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst
(Mio. EUR)

	2017	2016
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	4
Verwaltungskosten	1	2
Plankürzungen und Abgeltungen	–	-3
Als Personalaufwendungen erfasst	4	3
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	42	52
Zinserträge aus dem Planvermögen	-33	-44
Als Finanzaufwendungen erfasst	9	8
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	13	11

Tabelle 4.7.g – Im sonstigen Ergebnis ausgewiesen
(Mio. EUR)

	2017	2016
Akkumulierte versicherungsmathematische Verluste zum 1. Januar	-287	-155
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) für das Jahr	58	-132
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste zum 31. Dezember	-229	-287

Tabelle 4.7.h – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen

	2017	2016
Abzinsungsfaktor, Schweden	2,5%	2,8%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	2,5%	2,7%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	2,3%	2,2%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Großbritannien	2,5%	4,5%
Inflation (VPI), Schweden	1,9%	2,2%
Inflation (VPI), Großbritannien	3,1%	1,7%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

Der Konzern hat mit einem wesentlichen Anteil der Konzernmitarbeiter Altersversorgungsverträge abgeschlossen. Diese Altersversorgungsverträge umfassen beitragsorientierte und leistungsorientierte Pläne.

Beitragsorientierte Vorsorgepläne

Hinsichtlich beitragsorientierter Vorsorgepläne zahlt der Konzern laufend Beiträge an unabhängige Pensionskassen. Der Konzern ist über diese festen Zahlungen hinaus nicht zu weiteren Zahlungen verpflichtet. Daher liegen die Risiken und Chancen des Werts des Pensionsplans beim Versicherten und nicht beim Konzern. Die Zahlungen für Beiträge zu beitragsorientierten Vorsorgeplänen werden ergebniswirksam erfasst.

Festgelegte Leistungspläne

Festgelegte Leistungspläne sind durch die Verpflichtung des Konzerns charakterisiert, eine bestimmte Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt abhängt. Der Konzern unterliegt Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Unsicherheit, ob die durch die Vermögenswerte

generierten Erträge die Pensionsverpflichtungen erfüllen können, die von Annahmen zu Sterblichkeit und Inflation beeinflusst werden.

Der Konzern hat für bestimmte Mitarbeiter sowohl gedeckte als auch nicht gedeckte Leistungspläne. Bei gedeckten Leistungsplänen leistet der Konzern Bareinlagen in einen separat verwalteten Fonds, der die Beiträge in verschiedenen Vermögenswerten anlegt. Dadurch werden Erträge erwirtschaftet, um die aktuellen und zukünftigen Pensionsverpflichtungen zu erfüllen. Bei nicht gedeckten Leistungsplänen werden weder Bareinlagen noch sonstige Vermögenswerte des Konzerns eingesetzt, um zukünftige Pensionsverpflichtungen durch entsprechende Maßnahmen abzudecken.

Die Nettoverpflichtung des Konzerns ist der in der Bilanz als Pensionsverpflichtungen ausgewiesene Betrag.

Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Plan bewertet. Die Nettoverpflichtung ist der Betrag der zukünftigen Pensionsleistungen, den Mitarbeiter im aktuellen und in früheren Berichtszeiträumen verdient haben. Es handelt sich demnach um die Verpflichtung für Pensionszahlungen für den zum

Bilanzstichtag verdienten Anteil des geschätzten Endgehalts des Mitarbeiters. Der Betrag ist diskontiert auf einen Barwert (die Verpflichtung aus dem festgelegten Leistungsplan), abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der separat vom Konzern in einem Planvermögen gehaltenen Vermögenswerte.

Der Konzern setzt qualifizierte Versicherungsexperten ein, die die Verbindlichkeiten für festgelegte Leistungspläne jährlich mithilfe eines Anwartschaftsbarwertverfahrens berechnen.

Der Bilanzbetrag der Nettoverpflichtung wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden, die zukünftige Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus festgelegten

Leistungsplänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatz. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die Leistungspläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die festgelegten Altersversorgungspläne in Großbritannien und Schweden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die im Zusammenhang mit festgelegten Pensionsplänen stehenden Kosten und die entsprechenden Buchwerte basieren auf einer Reihe von Annahmen, u. a. bezüglich der Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und der Sterblichkeit. Kleine Differenzen zwischen tatsächlichen Variablen im Vergleich zu Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.

ANHANG 5 SONSTIGES



Anhang 1 – Betriebsergebnis

- 87 Anhang 1.1 – Umsatz
- 88 Anhang 1.2 – Kosten
- 90 Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Anhang 2 – Nettoumlaufvermögen

- 92 Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen

Anhang 3 – Eingesetztes Kapital

- 95 Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
- 96 Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen
- 97 Anhang 3.3 – Sachanlagen
- 99 Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
- 101 Anhang 3.5 – Rückstellungen
- 101 Anhang 3.6 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Anhang 4 – Finanzierungsaktivitäten

- 104 Anhang 4.1 – Finanzposten
- 105 Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
- 110 Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
- 110 Anhang 4.3.1 – Liquiditäts- und Finanzierungsrisiko
- 112 Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
- 114 Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
- 115 Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisisiko
- 116 Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 117 Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 119 Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 120 Anhang 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
- 120 Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5 – Sonstiges

- 125 Anhang 5.1 – Steuern
- 127 Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 127 Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 128 Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
- 128 Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 128 Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 130 Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern

Anhang 5.1 – Steuern



Laufende und latente Steuern

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Steuerlast belief sich auf 22 Millionen EUR (2016: 42 Millionen EUR). Dieser Rückgang ergibt sich primär aus latenten Steuern und Anpassungen in Bezug auf Vorjahre. Die laufenden Steuerschulden umfassen hauptsächlich Genossenschaftssteuern in Höhe von 7 Millionen EUR und Körperschaftsteuern in Höhe von 19 Millionen EUR. Im Vorjahr beliefen sich die jeweiligen Steuerschulden auf 10 Millionen EUR bzw. 16 Millionen EUR.

Latente Steuern

Passive latente Steuern beliefen sich netto auf 16 Millionen EUR. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg von 10 Millionen EUR.

Aktive latente Steuern in Höhe von 43 Millionen EUR basieren hauptsächlich auf temporären Differenzen bei Sachanlagen, steuerlichen Verlustvorträgen und Pensionsverpflichtungen. Passive latente Steuern in Höhe von 59 Millionen EUR beziehen sich hauptsächlich auf temporäre Differenzen bei Sachanlagen und sonstige temporäre Differenzen.

Der Anstieg der Nettoverbindlichkeiten erklärt sich durch eine Verringerung der aktiven latenten Steuern aus versicherungsmathematischen Bewegungen in Bezug auf die Pensionsverpflichtungen.

Aktive latente Steuern in Höhe von 32 Millionen EUR wurden nicht erfasst, da der Konzern nicht davon ausgeht, in absehbarer Zukunft die Vorteile nutzen zu können, die aus den zugehörigen temporären Differenzen erwachsen. Im Vorjahr beliefen sich die nicht erfassten aktiven latenten

Steuern auf 154 Millionen EUR. Die Veränderung spiegelt einen überarbeiteten Ansatz zur Bewertung historisch nicht erfasster temporärer Differenzen wider.

Tabelle 5.1.a – Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. EUR)

	2017	2016
Genossenschaftssteuern	7	10
Laufende Ertragsteueransprüche	19	16
Latente Steuern	2	8
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, tatsächliche Steuern	-3	3
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, latente Steuern	-3	5
Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt	22	42

Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes

(Mio. EUR)

	2017	2016
Körperschaftsteuersatz in Dänemark	22,0%	22,0%
Abweichende Steuersätze ausländischer Tochtergesellschaften im Vergleich zum dänischen Steuersatz (netto)	-4,7%	-3,7%
Anpassung des Genossenschaftssteuersatzes	-18,8%	-13,1%
Nicht versteuerbare Erträge abzüglich nicht abzugsfähiger Kosten (netto)	-2,6%	-5,0%
Änderung des Steuersatzes	0,0%	0,1%
Anpassungen in Bezug auf die Vorjahre	-1,9%	2,0%
Sonstige Anpassungen	12,9%	8,2%
Effektiver Steuersatz	6,9%	10,5%

Tabelle 5.1.c – Latente Steuern
(Mio. EUR)

	Immaterielle Vermögenswerte	Sachanlagen	Finanzielle Vermögenswerte	Kurzfristige Vermögenswerte	Rückstellungen	Sonstige Verbindlichkeiten	Steuerliche Verlustvorträge	Sonstiges	Gesamt
2017									
Latente Steueransprüche/-schulden per 1. Januar	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	-1	4	-1	–	-12	–	3	8	1
Ertrag/Aufwand im sonstigen Ergebnis	–	–	–	–	-10	–	–	-1	-11
Wechselkursanpassungen	–	–	–	–	-1	–	–	–	-1
Sonstige Anpassungen	–	-3	–	–	11	-1	-1	-5	1
Latente Steueransprüche/-schulden per 31. Dezember	-3	9	-4	-3	15	–	8	-38	-16

Spezifikation:

Latente Steueransprüche per 31. Dezember	–	35	–	–	4	–	8	4	43
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	-3	-26	-4	-3	-11	–	–	-34	-59

2016

Latente Steueransprüche/-schulden per 1. Januar	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	–	-2	-5	–	-8	3	-3	2	-13
Ertrag/Aufwand im sonstigen Ergebnis	–	–	–	–	21	-4	–	-1	16
Änderung des Steuersatzes	–	-2	–	–	2	–	–	–	–
Wechselkursanpassungen	-1	-3	–	–	-3	–	-1	–	-8
Sonstige Anpassungen	–	14	–	–	-11	-3	–	–	–
Latente Steueransprüche/-schulden per 31. Dezember	-2	8	-3	-3	27	1	6	-40	-6

Spezifikation:

Latente Steueransprüche per 31. Dezember	–	39	–	–	28	1	6	–	74
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	-2	-31	-3	-3	-1	–	–	-40	-80

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung**

Das zu versteuernde Einkommen wird für das jeweilige Konzernunternehmen nach den Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuersumme wird auf der Basis einer genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt.

Die Steuern des Jahres setzen sich aus den laufenden Steuern und den Veränderungen der latenten Steuern zusammen. Die Steuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, es sei denn, sie beziehen sich auf einen Unternehmenszusammenschluss oder auf Posten (Erträge und Aufwendungen), die direkt im Eigenkapital oder im sonstigen Ergebnis ausgewiesen werden.

Laufende Ertragsteueransprüche

Laufende Steuern werden auf Grundlage der genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die genossenschaftliche Besteuerung bezieht sich auf das Kapital, während sich die Körperschaftsbesteuerung auf den

Ertrag im Berichtszeitraum gründet. Laufende Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als ermittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt unter Berücksichtigung von Steuern auf zu versteuernde Gewinne aus Vorjahren sowie eventuell erfolgten Vorauszahlungen. Der Betrag wird mithilfe von zum Bilanzstichtag geltenden oder wesentlichen Steuersätzen berechnet.

Latente Steuern

Latente Steuern und die jährlichen Anpassungen hierauf werden nach der bilanzorientierten Methode als Wert temporärer Differenzen zwischen dem Buchwert und der steuerlichen Basis von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ermittelt.

Latente Steuern werden nicht auf temporäre Differenzen in Bezug auf den Firmenwert ausgewiesen, der nicht steuerlich absetzbar ist, oder die zum Übernahmedatum von Posten auftreten, ohne dass diese sich auf den Gewinn oder Verlust für das Jahr oder auf den besteuerten Ertrag auswirken. Davon ausgenommen sind

diejenigen, die sich aus Unternehmenszusammenschlüssen ergeben.

Latente Steuern (inklusive steuerlicher Verlustvorträge) werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt; entweder durch Aufrechnung gegen Steuern aus zukünftigen Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern in Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

Latente Steuern werden zu den Steuersätzen berechnet, die voraussichtlich in den jeweiligen Ländern und in dem Zeitraum gelten, in dem der Vermögenswert realisiert oder die Verbindlichkeit beglichen wird, basierend auf Steuergesetzen und Steuersätzen, die zum Stichtag gelten bzw. im Wesentlichen gelten. Änderungen bei aktiven und passiven latenten Steuern, die sich aus veränderten Steuersätzen ergeben, werden im Gesamtergebnis ausgewiesen.

**Unsicherheiten und Schätzungen****Latente Steuern**

Latente Steuern spiegeln die Bewertung künftiger steuerpflichtiger Einkommen aus allen Rechtsträgern wider. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann durch Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftige Gesetzesänderungen zur Körperschaftsteuer oder das Ergebnis einer Konzernsteuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswerts ein.

Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer



An EY gezahlte Honorare

Die aufgeführten Honorare der Wirtschaftsprüfer werden EY zugerechnet.

Tabelle 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
(Mio. EUR)

	2017	2016
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,4	1,3
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	–	0,1
Steuerberatung	1,3	1,4
Sonstige Leistungen	0,7	1,4
Honorare der Wirtschaftsprüfer, gesamt	3,4	4,2

Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr



An die Geschäftsführung gezahlte Vergütung

Die Vergütung der Geschäftsführung wird jährlich vom Vorstand vorgeschlagen und vom Aufsichtsrat genehmigt. Das Vergütungsniveau befindet sich auf dem Niveau des Vorjahres. Die

Vergütung des Aufsichtsrats wird jährlich von der Vertreterversammlung genehmigt. Die Prinzipien zur Vergütung des Managements werden auf Seite 60 beschrieben.

Der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung haben einen wesentlichen Einfluss. Mitglieder des Aufsichtsrats werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen

Konditionen vergütet wie andere Eigentümer des Unternehmens.

Tabelle 5.3.a – Vergütung des Managements
(Mio. EUR)

	2017	2016
Aufsichtsrat		
Löhne, Gehälter und Vergütung	1,3	1,3
Gesamt	1,3	1,3
Geschäftsführung		
Feste Vergütung	2,2	2,2
Altersvorsorge	0,2	0,3
Sonstige Leistungen	0,1	0,1
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,6	0,6
Langfristige variable Bonuszahlungen	0,2	0,2
Gesamt	3,3	3,4

Tabelle 5.3.b – Transaktionen mit dem Aufsichtsrat
(Mio. EUR)

	2017	2016
Erwerb von Waren	14,0	10,7
In Bezug auf Vorjahre erhaltene Nachzahlungen	0,4	0,3
Gesamt	14,4	11,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1,2	0,6
Mitgliedskonten	1,4	2,1
Gesamt	2,6	2,7

Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten



Vertragliche Verpflichtungen

Der Konzern ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten und anderen Forderungen beteiligt. Das Management ist der Ansicht, dass deren Ergebnis keine Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird, was bereits im Konzernabschluss offengelegt wird. Für die Hypothekendarlehen mit einem

Nennwert von 815 Millionen EUR (im Vergleich zu 817 Millionen EUR im Vorjahr) stellte der Konzern im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes Sicherheiten in Sachanlagen.

Eventualforderungen

Das Oberste Verwaltungsgericht Finnlands hat am 29. Dezember 2016 entschieden, dass das finnische Molkerei-

unternehmen Valio mit seiner Kampfpreisunterbietung auf dem Frischmilchmarkt in Finnland die geltenden Bestimmungen des Wettbewerbsrechts verletzt hat. Die Entscheidung kann nicht angefochten werden. Die Verletzungen durch Valio haben in den vergangenen Jahren zu Verlusten für Arla geführt. Für diese hat Arla Schadenersatzansprüche in Höhe von ca.

58 Millionen EUR erhoben. Die zivilrechtliche Schadenersatzklage wird von Arla vor dem Landgericht Helsinki in Finnland geführt. Wir erwarten, dass das Gerichtsverfahren auch im Jahr 2018 andauert.

Tabelle 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	2017	2016
Garantieverpflichtungen	2	5
0–1 Jahr(e)	53	65
1–5 Jahre	108	139
Mehr als 5 Jahre	43	39
Operative Miet- und Leasingverpflichtungen	204	243
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Sachanlagen	112	92



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat eine Reihe von Leasingverträgen abgeschlossen. Beim Abschluss solcher Verträge bewertet das Management deren Gestaltung, um festzustellen, ob sie

als Finanzierungsleasing oder als operatives Leasing einzustufen sind. Der Konzern ist hauptsächlich Leasingvereinbarungen für standardisierte Vermögenswerte

eingegangen, die im Verhältnis zur Lebensdauer der Vermögenswerte eine kurze Laufzeit haben. Diese werden somit als operatives Leasing eingestuft. Am 1. Januar 2019 tritt

IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ in Kraft. Arla bereitet sich derzeit auf die Umsetzung dieses Standards vor. Weitere Informationen hierzu finden Sie in Anhang 5.6.

Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag

Am 25. Januar 2018 wurde der Beschluss des Aufsichtsrats bekanntgegeben, die Molkerei Brabrand in Dänemark zu schließen und die Produktion an andere Standorte zu verlagern. Die Umstrukturierung erfolgt aufgrund von fehlenden Erweiterungsmöglichkeiten am Standort der Molkerei Brabrand. Eine Erweiterung der Produktionskapazität ist erforderlich, um die wachsende Nachfrage nach Joghurtprodukten in Europa

erfüllen zu können. Mit der Verlagerung an andere Produktionsstandorte gewährleisten wir Erweiterungsmöglichkeiten. Die Schließung erfolgt Mitte 2019 und betrifft 160 Mitarbeiter. Der Beschluss hat keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss für das Jahr 2017.

Am 08. Februar 2018 hat Arla die Übernahme von Yeo Valley Dairies Limited, einer Tochtergesellschaft der Yeo Valley Group Limited, bekannt

gegeben. Der Kauf wird Arla das Recht geben, das geistige Eigentum der Marke Yeo Valley® im britischen Markt für Milch, Butter, Aufstriche und Käse lizenziert zu nutzen.

Am 09. Februar 2018 hat Arla Foods Ingredients entschieden, die verbleibenden 50 Prozent der argentinischen Arla Foods Ingredients S.A. (AFISA) von SanCor abzukaufen. Diese Entscheidung unterstützt die Ambitionen des

Konzerns, weiter in Südamerika zu wachsen. Die Investition war bisher als Joint Venture klassifiziert und wird nach der Übernahme als einhundertprozentiges Tochterunternehmen geführt.

Nach dem Bilanzstichtag haben sich keine weiteren wesentlichen Vorgänge mit signifikanten Auswirkungen auf den Jahresabschluss ereignet.

Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Konzernabschluss

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss für große Unternehmen der Klasse C erstellt. Arla ist in der EU kein Unternehmen des öffentlichen Interesses, da der Konzern keine auf einem geregelten EU-Markt gehandelten Schuldtitel hat. Der Konzernabschluss wurde am 20. Februar 2018 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt. Am 28. Februar 2018 wurde er der Vertreterversammlung zur Genehmigung vorgelegt.

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Abschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften unter Beachtung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns. Umsatz, Kosten, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Posten aus dem Eigenkapital der Tochtergesellschaften werden zusammengerechnet und in den entsprechenden Posten ausgewiesen. Konzerninterne Anteile, Salden und Transaktionen sowie alle nicht realisierten Einnahmen und Aufwendungen aus konzerninternen Transaktionen werden eliminiert.

Der Konzernabschluss bezieht sich auf Arla Foods amba (Muttergesellschaft) und die

Tochtergesellschaften, bei denen die Muttergesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50 Prozent der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat, um Gewinne aus deren Tätigkeit zu erhalten. Unternehmen, die der Konzern auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung gemeinsam kontrolliert, gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen maßgeblichen, nicht aber beherrschenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Maßgeblicher Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder Besitz von mehr als 20 Prozent, jedoch weniger als 50 Prozent der Stimmrechte eines Unternehmens erreicht.

Nicht realisierte Gewinne aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen – d. h. Gewinne aus dem Verkauf an Joint Ventures oder assoziierte Unternehmen, bei denen der Kunde mit Geldmitteln bezahlt, die zum Teil Eigentum des Konzerns sind – werden gegen den Buchwert der Anlage im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden auf dieselbe Weise eliminiert, jedoch nur in dem Ausmaß, in dem es keinen Hinweis auf Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt. Ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit al-

alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden.

Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jede Berichtseinheit des Konzerns wird eine funktionale Währung festgelegt. Dies ist die Währung, die in dem Hauptwirtschaftsumfeld verwendet wird, in dem die Einheit tätig ist. Führt eine Berichtseinheit Transaktionen in einer Fremdwährung durch, so weist sie die Transaktion unter Verwendung des Wechselkurses am Transaktionsdatum in ihrer funktionalen Währung aus. Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden unter Verwendung des Wechselkurses am Berichtsdatum in die funktionale Währung umgerechnet. Wechselkursdifferenzen werden ergebniswirksam als Finanzposten erfasst. Nicht monetäre Posten wie z. B. Sachanlagen, die auf Grundlage der historischen Kosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden bei ihrer ersten Erfassung in die funktionale Währung umgerechnet.

Umrechnung von ausländischen Geschäften

Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Unternehmen des Konzerns, u. a. der Anteil der Nettovermögenswerte und der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als EUR, werden unter Verwendung des Wechselkurses zum Jahresende in EUR umgerechnet. Der Umsatz, die Kosten und der Anteil des Ergebnisses werden unter Verwendung des durchschnittlichen Monatskurses in EUR umgerechnet, sofern sich dieser nicht wesentlich von dem Kurs zum Transaktionsdatum unterscheidet. Wechselkursdifferenzen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen und in die Währungsumrechnungsrücklage gebucht.

Bei der partiellen Veräußerung von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der maßgebliche proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis übertragen. Die Rückzahlung von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gilt an sich nicht als partielle Veräußerung der Tochtergesellschaft.

Alternative Leistungsmessungen

Der Konzern präsentiert im konsolidierten Jahresbericht einige finanzielle Messungen, die nicht entsprechend den IFRS definiert sind. Der Konzern ist davon überzeugt, dass diese Messungen externen Stakeholdern und dem Management wertvolle Informationen liefern und eine bessere Bewertung der allgemeinen Leistung und der Trends ermöglichen. Die finanziellen Messungen sollen nicht als Ersatz für die in den IFRS definierten Leistungsmessungen betrachtet werden, sondern als zusätzliche Informationen.

Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Der Konzern hat alle neuen Standards und Interpretationen implementiert, die im Jahr 2017 in der EU gelten. Diese neu in Kraft getretenen Standards und Interpretationen haben sich auf den Konzernabschluss von Arla ausgewirkt bzw. es wird erwartet, dass sie sich darauf auswirken. Das IASB hat eine

Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht in Kraft getreten sind. Die noch nicht in Kraft getretenen Standards werden voraussichtlich implementiert, sobald sie verpflichtend werden.

IFRS 9 – Finanzinstrumente

Im November 2016 billigte die EU IFRS 9 „Finanzinstrumente“. Dieser Standard tritt für Berichtsjahre in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. IFRS 9 ersetzt IAS 39 und führt zu einer Änderung der Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten.

IFRS 9 führt eine logische Klassifizierung finanzieller Vermögenswerte ein – basierend auf dem Geschäftsmodell des Konzerns und dem zugrunde liegenden Cashflow. Zudem wird ein Modell der erwarteten Verluste eingefügt – im Gegensatz zu einem Modell der eingetretenen Kreditverluste unter IAS 39. Im Rahmen des Modells der erwarteten Verluste muss jede Einheit zu jedem Berichtsdatum die erwarteten Kreditverluste sowie Änderungen in Bezug auf diese erwarteten Kreditverlusten berichten, um die Änderungen des Kreditrisikos widerzuspiegeln.

Darüber hinaus werden neue Anforderungen an das Hedge Accounting eingeführt mit den Richtlinien zum Geschäftsrisikomanagement abgestimmt. Eine Bewertung der aktuellen Absicherungsbeziehungen des Konzerns deutet darauf hin, dass sich diese auch unter Anwendung von IFRS 9 weiterhin als Absicherungsbeziehungen qualifizieren.

Es wurde eine Bewertung durchgeführt, die zeigt, dass der neue Standard keine wesentlichen Auswirkungen auf die Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte hat. Eine Analyse bestätigt, dass weder das Modell der erwarteten Verluste bezüglich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen noch die Änderung des Hedge Accounting wesentliche Auswirkungen auf die Erfassung oder Bewertung der Konzernzahlen haben werden.

IFRS 15 – Erlöse aus Verträgen mit Kunden

IFRS 15 wurde im Mai 2014 herausgegeben und im April 2016 überarbeitet. Der Standard bietet ein fünfstufiges Modell, das auf alle Erlöse aus Verträgen mit Kunden anzuwenden ist. Unter IFRS 15 werden Umsätze in der Höhe erfasst, die die Gegenleistungen widerspiegelt, die von einer Einheit im Austausch für die Übertragung von Waren oder Dienstleistungen an einen Kunden erwartet werden.

Der neue Standard zu Umsätzen hat Vorrang vor allen aktuellen Anforderungen an die Umsatzerfassung unter IFRS. Ab dem 1. Januar 2018 ist entweder eine vollständige rückwirkende Anwendung oder eine modifizierte rückwirkende Anwendung erforderlich. Arla hat sich für die Anwendung der modifizierten rückwirkenden Methode entschieden.

Arla verkauft Milchprodukte für Verbraucher, Zutaten und Rohmilch an seine Kunden. Grundlage für den Verkauf der Waren bilden die jeweiligen Verträge mit den Kunden.

Arla hat eine Bewertung der Auswirkungen von IFRS 15 durchgeführt. In Bezug auf

Verträge, deren einzige erwartete Leistungspflicht im Allgemeinen der Verkauf von Waren ist, wird die Übernahme von IFRS 15 voraussichtlich keinen Einfluss auf Arlas Umsätze bzw. die Gewinne oder Verluste haben. Arla erwartet, dass die Umsätze dann erfasst werden, wenn die Kontrolle über die Waren an den Kunden übergeben wird. Dies geschieht normalerweise bei Lieferung der Waren.

Bei der Vorbereitung zur Übernahme von IFRS 15 berücksichtigt Arla die variable Gegenleistung. Einige Verträge mit Kunden gewähren Preisnachlässe, Mengenrabatte oder erfordern Listungsgebühren. Derzeit erfasst Arla Umsätze aus dem Verkauf von Waren zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen oder noch ausstehenden Gegenleistung abzüglich Rücksendungen, Preisnachlässe und Mengenrabatte. Diese Aspekte gelten unter IFRS 15 als variable Gegenleistungen. Sie müssen zu Vertragsbeginn geschätzt und anschließend aktualisiert werden.

Gemäß IFRS 15 müssen die geschätzten variablen Gegenleistungen beschränkt werden, um eine übermäßige Umsatzerfassung zu verhindern. Arla erwartet, dass die Anwendung der Beschränkung im Vergleich zum derzeitigen Standard zu keiner wesentlichen Verschiebung des Umsatzes führt.

Die Darstellungs- und Offenlegungsanforderungen im IFRS 15 sind im Vergleich zum derzeitigen Standard detaillierter. Einige Anforderungen an die Darstellung in IFRS 15 sind neu. Arla erwartet, dass der Anhang zum Konzernabschluss aufgrund der Darstellung wesentlicher getroffener Entscheidungen erweitert wird.

Darüber hinaus wird Arla, wie von IFRS 15 gefordert, Umsätze, die aus Verträgen mit Kunden erfasst werden, in verschiedene Kategorien aufgliedern.

IFRS 16 – Leasingverhältnisse

IFRS 16 wurde im Januar 2016 veröffentlicht und ersetzt IAS 17 „Leasingverhältnisse“, IFRIC 4 „Beurteilung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält“, SIC-15 „Mietleasingverhältnisse – Anreizvereinbarungen“ und SIC-27 „Beurteilung des wirtschaftlichen Gehalts von Transaktionen in der rechtlichen Form von Leasingverhältnissen“. IFRS 16 legt Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis und die Angaben von Leasingverhältnissen fest, um sicherzustellen, dass Leasingnehmer alle Leasingverhältnisse bilanzieren – wie auch beim Bilanzierungsmodell unter IAS 17. Der Standard, der für Arla am 1. Januar 2019 in Kraft tritt, wird das Bilanzierungsmodell für Leasingverträge, die derzeit als Mietleasingverhältnisse gelten, erheblich verändern.

Der Standard erfordert, dass alle Leasingverträge – mit einigen Ausnahmen –, unabhängig von ihrer Art, in der Bilanz des Leasingnehmers als Vermögenswert aktiviert werden. Dies repräsentiert das Recht, den zugrunde liegenden Vermögenswert zu nutzen. Im Gegenzug wird eine Leasingverbindlichkeit ausgewiesen, die die Leasingkosten darstellt. Der Standard enthält zwei Bilanzierungswahlrechte für Leasingnehmer – Leasingvereinbarungen für Vermögenswerte von geringem Wert (z. B. PCs) und kurz laufende Leasingvereinbarungen, d. h. Leasingvereinbarungen mit einer Laufzeit von 12 Monaten oder weniger.

Die jährlichen Leasingkosten werden sich außerdem auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirken, und werden in zwei Elemente unterteilt: Abschreibungen und Zinsaufwendungen – im Gegensatz zum derzeitigen Modell, bei dem die jährlichen Kosten für Mietleasingvereinbarungen ausschließlich als Betriebskosten verbucht werden. Dies wird sich positiv auf das EBITDA und in geringerem Maße auf das EBIT des Konzerns auswirken. Darüber hinaus wird erwartet, dass sich derzeitige Mietleasingzahlungen auf die Kapitalflussrechnung auswirken werden. Mietleasingzahlungen werden derzeit als Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen. Infolge des Inkrafttretens des neuen Standards werden sie als Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Nach dem Eintreten gewisser Ereignisse muss Arla die Leasingverbindlichkeiten neu bewerten, beispielsweise im Falle einer Änderung in den Leasingbedingungen oder einer Änderung der künftigen Leasingzahlungen aufgrund einer Veränderung in einem Index oder Kurs, der zur Bestimmung dieser Zahlung verwendet wurde. Im Allgemeinen erfasst Arla den Betrag für die Neubewertung der Leasingverbindlichkeit als Anpassung für den Vermögenswert, für den Arla ein Nutzungsrecht ausübt. IFRS 16 erfordert umfassendere Darstellungen als sein Vorgänger IAS 17.

Auf Grundlage einer vorläufigen Analyse hat Arla eine Bewertung des Einflusses der Anwendung des neuen Standards durchgeführt. Die vorläufige Analyse zeigt einen Anstieg der Gesamtkтива um ca. 5 Prozent. Die Gewinn- und Verlustrechnung von Arla für das Jahr 2019 wird eine Verlagerung vom Betriebsaufwand zu Abschreibungen und Zinsen aufweisen. Dies führt voraussichtlich zu einem Anstieg des EBITDA um 14 Prozent und des EBIT um 20 Prozent. Voraussichtlich gibt es keine wesentlichen Auswirkungen auf das Nettoergebnis.

Gemäß IFRS 16 muss die jährliche Zahlung für das Mietleasing in Höhe von ca. 100 Millionen EUR im Jahr 2017 als Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten ausgewiesen werden – im Gegensatz zum derzeitigen Leasingmodell, in dem diese Zahlungen als Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen werden. Diese Ausweisänderung wird den Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit voraussichtlich um 25 Prozent verbessern.

2018 wird Arla weiterhin untersuchen, welche Auswirkungen IFRS 16 auf seinen Konzernabschluss haben wird.

IFRIC 22 – Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen

IFRIC 22 befasst sich damit, wie im Voraus gezahlte Gegenleistungen in einer anderen Währung als der funktionalen Währung bilanziert werden. IFRIC 22 wird voraussichtlich keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben, da der Konzern Währungstransaktionen und im Voraus gezahlte Gegenleistungen bereits entsprechend den Änderungen bilanziert.

Es ist nicht davon auszugehen, dass die weiteren neuen oder überarbeiteten Fassungen der Rechnungslegungsstandards wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss von Arla haben.

Anhang 5.7 – Konzerngesellschaften

	Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns (%)
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentinien	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Nairn Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Großbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.*	Großbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Ltda.	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnshøj	Dänemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	100
Walhorn Verwaltungs GmbH (wird liquidiert)	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH*	Deutschland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
AFIQ WLL**	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100
Arla Foods Inc.	Philippinen	PHP	100
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100

	Land	Währung	Direkter Eigentums- anteil des Konzerns (%)
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100
Arla Gefleortens AB	Schweden	SEK	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	37
Restaurang akademien Aktiebolag**	Schweden	SEK	50
Vardagspuls AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods LLC	Russland	RUB	80
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
WNY Cheese Enterprise LLC**	USA	USD	20
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgien	EUR	100
Arla Foods LLC	Russland	RUB	20
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankreich	EUR	100
Team-Pack GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods France, S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Dofø Cheese Eksport K/S	Dänemark	DKK	100
Dofø Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J. P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100
Arju For Food Industries S.A.E.	Ägypten	EGP	49
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Arla Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	XOF	51
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods FZE	Vereinigte Arabische Emirate	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Milk Link Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla National Food Products LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	40
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (wird liquidiert)	Deutschland	EUR	100
Marygold Trading K/S	Dänemark	DKK	100
Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited**	Britische Jungferinseln	HKD	30
Svensk Mjölök Ekonomisk förening**	Schweden	SEK	75
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Schweden	SEK	24

* Joint Ventures ** Assoziierte Unternehmen

Die Gruppe besitzt auch eine Anzahl an Unternehmen ohne maßgebliche kommerzielle Aktivitäten.

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

An die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba

Prüfungsurteil

Wir haben den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz sowie wichtige Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (International Financial Reporting Standards, IFRS) und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2017 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017. Die Rechnungslegung erfolgte

nach IFRS in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Auflagen nach dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss.

Grundlage des Prüfungsurteils

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards (International Standards on Auditing, ISA) und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen vorgenommen. Unsere Verantwortlichkeit gemäß diesen Standards und Anforderungen wird im Abschnitt „Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft“ (nachfolgend zusammen als „der Konzernabschluss“ bezeichnet) näher beschrieben. Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

Unabhängigkeit

Wir sind unabhängig entsprechend dem Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) und zusätzlichen in Dänemark geltenden Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und Anforderungen erfüllt.

Erklärung zum Lagebericht

Das Management ist verantwortlich für den Lagebericht.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss umfasst nicht den Lagebericht. Hierfür geben wir dementsprechend kein Prüfungsurteil ab.

In Verbindung mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses liegt es in unserer Verantwortung, den Lagebericht zu lesen und festzustellen, ob er in einem wesentlichen Widerspruch zum Konzernabschluss oder zu den Erkenntnissen steht, die wir im Laufe der Prüfung gewonnen haben, oder ob er auf andere Art und Weise wesentliche Falschdarstellungen enthält.

Darüber hinaus liegt es in unserer Verantwortung, festzustellen, ob der Lagebericht die für das dänische Gesetz über den Jahresabschluss erforderlichen Informationen bereitstellt.

Auf Grundlage unserer erbrachten Arbeit kommen wir zu dem Ergebnis, dass der Lagebericht dem Konzernabschluss entspricht und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Wir haben im Lagebericht keine wesentlichen Falschdarstellungen festgestellt.

Verantwortung des Managements für den Konzernabschluss

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernabschlusses sowie dafür, dass dieser ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnet und gemäß den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernabschlüssen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind.

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses ist das Management dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns und der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung zu prüfen, ggf. Informationen zur Unternehmensfortführung offenzulegen und den Konzernabschluss auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung zu erstellen, sofern das Management nicht beabsichtigt, den Konzern oder die Muttergesellschaft zu liquidieren bzw. die Geschäftstätigkeit einzustellen oder sofern es keine realistische Alternative hierzu hat.

Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss

Unser Ziel ist es, eine hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss in seiner Gesamtheit frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen ist, und einen Prüfbericht zu erstellen. Eine hinreichende Sicherheit entspricht einem hohen Maß an Sicherheit. Allerdings bietet sie keine Garantie dafür, dass eine Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, alle wesentlichen, möglicherweise vorhandenen Falschdarstellungen aufdeckt. Falschdarstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt auftreten. Sie werden dann als wesentlich angesehen, wenn zu erwarten ist, dass sie sich im Einzelnen oder in ihrer Gesamtheit auf die wirtschaftlichen Entscheidungen auswirken, die die Nutzer auf Grundlage dieses Konzernabschlusses treffen.

Im Rahmen der Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, fällen wir ein professionelles Urteil. Während der gesamten Prüfung legen wir eine professionelle Skepsis an den Tag. Darüber hinaus:

- Identifizieren und prüfen wir die Risiken in Bezug auf wesentliche – beabsichtigte oder unbeabsichtigte – Falschdarstellungen im Konzernabschluss. Wir entwerfen Prüfungsmaßnahmen hinsichtlich dieser Risiken, führen diese durch und erhalten hinreichende und angemessene Prüfungsnachweise, die als Basis für unser Prüfungsurteil dienen. Das Risiko, eine wesentliche beabsichtigte Falschdarstellung nicht aufzudecken, ist deutlich höher als das Risiko, eine wesentliche unbeabsichtigte Falschdarstellung nicht zu erkennen. Eine beabsichtigte Falschdarstellung kann geheime Absprachen, Fälschungen, gezielte Auslassungen, Fehlinterpertationen oder das Hinwegsetzen über die internen Kontrollmechanismen umfassen.
- Erlangen wir Kenntnis über die internen Kontrollmechanismen, die für die Prüfung relevant sind, um Prüfungsmaßnahmen zu entwerfen, die für die gegebenen Umstände geeignet sind. Jedoch soll keine Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollmechanismen des Konzerns und der Muttergesellschaft abgegeben werden.
- Bewerten wir die Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der ermittelten geschätzten Werte und der dazugehörigen Angaben durch das Management.
- Ziehen wir Schlussfolgerungen hinsichtlich der Angemessenheit der Verwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung durch das Management für die Erstellung des Konzernabschlusses. Zudem bewerten wir auf Grundlage der erhaltenen Prüfungsnachweise, ob in Bezug auf Ereignisse oder Umstände, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns oder der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung aufwerfen könnten, wesentliche Unsicherheiten bestehen. Falls wir feststellen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, ist es unsere Aufgabe, im Bericht des Wirtschaftsprüfers auf die entsprechenden Angaben im Konzernabschluss hinzuweisen oder – falls die Angaben unzureichend sind – unser Prüfurteil zu ändern. Unsere Schlussfolgerungen basieren auf den Prüfungsnachweisen, die bis zum Datum des Berichts des Wirtschaftsprüfers ermittelt wurden. Zukünftige Ereignisse oder Umstände können jedoch dazu führen, dass der Konzern und die Muttergesellschaft die Unternehmenstätigkeit nicht weiter fortführen.
- Bewerten wir die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des Konzernabschlusses – einschließlich der Anhangangaben. Zudem bewerten wir, ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Transaktionen und Ereignisse wahrheitsgemäß und angemessen widerspiegelt.
- Erlangen wir ausreichende angemessene Prüfungsnachweise in Bezug auf die Finanzinformationen der Einheiten oder die Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um den Konzernabschluss beurteilen zu können. Wir sind verantwortlich für die Ausrichtung, Beaufsichtigung und Leistung der Konzernprüfung. Wir allein sind für unser Prüfurteil verantwortlich.

Wir stehen in Kontakt zu den für die Unternehmensführung Verantwortlichen, unter anderem in Bezug auf den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie wesentliche Prüfungsfeststellungen, einschließlich wesentlicher Mängel hinsichtlich der internen Kontrollmechanismen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Aarhus, den 20. Februar 2018

Ernst & Young
Vereidigte Wirtschaftsprüfer
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Jesper Koefoed
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 11689

Morten Friis
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 32732

Glossar

BEPS steht für „Base Erosion and Profit Shifting“ (Gewinnkürzung und Gewinnverlagerung). Es handelt sich um eine Initiative der OECD, die 15 Maßnahmen umfasst, um Regierungen mit nationalen und internationalen Instrumenten gegen Steuerhinterziehung auszustatten. So wird sichergestellt, dass Gewinne dort versteuert werden, wo die wirtschaftlichen Tätigkeiten erbracht werden, die die Gewinne generieren, bzw. dort, wo die Wertschöpfung stattfindet.

Der **Markenanteil** misst den Anteil des Umsatzes durch strategische Marken am Gesamtumsatz. Er ist definiert als das Verhältnis vom Umsatz durch strategische Markenprodukte zum Gesamtumsatz.

BSM ist die Abkürzung für die Produktkategorie Butter, Aufstriche und Margarine (Butter, Spreads and Margarine).

CAPEX ist die Abkürzung für den Investitionsaufwand (Capital Expenditure).

Kapazitätskosten sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, IT, Reisen und Berater usw.

Bewusstes Leben steht dafür, aktiv die eigenen Aktivitäten, Entscheidungen und Optionen zu bewerten und bewusste Entscheidungen auf Grundlage der eigenen Werte zu treffen.

Verarbeitungskosten bezeichnen die Gesamtproduktionskosten für Fertig- und Halbfertigerzeugnisse abzüglich der Kosten für Milch, dividiert durch das Produktvolumen. Die Verarbeitungskosten ermöglichen eine Bewertung der Effizienzsteigerungen in der Verarbeitung von Rohmilch zum Produktionsoutput im Laufe der Zeit.

VPI ist die Abkürzung für Verbraucherpreisindex.

Digitales Engagement ist definiert als die Anzahl der Interaktionen von Verbrauchern über digitale Kanäle. Als Interaktion gilt beispielsweise das Ansehen eines Videos auf einem Medienkanal für mehr als 10 Sekunden, das Besuchen einer Website und das Kommentieren, Liken oder Teilen auf unseren Social-Media-Kanälen.

EBIT ist die Abkürzung für „earnings before interest and tax“ (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und bezeichnet den Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit.

EBITDA ist die Abkürzung für „earnings before interest, tax, depreciation and amortisation“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und beschreibt den Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Die **EBIT-Spanne** beschreibt das EBIT als Prozentsatz des Gesamtumsatzes.

Die **Eigenkapitalquote** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen und dem Gesamtvermögen. Sie dient als Kennzahl für die Finanzstärke von Arla.

Flexitarismus beschreibt eine überwiegend vegetarische Esskultur, die den gelegentlichen Verzehr von hochwertigem, biologisch produziertem Fleisch einschließt. Flexitariar sind auch bekannt als flexible Vegetariar oder Teilzeit-Vegetariar.

FMCG ist die Abkürzung für „Fast-Moving Consumer Goods“ (Schnelldreher).

Der **freie Cashflow** ist definiert als Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit nach Abzug des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

Die **Innovationspipeline** ist definiert als das Nettoumsatzwachstum, das bis zu 36 Monate ab deren Einführung durch Innovationsprojekte generiert wird.

Der **Zinsdeckungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen EBITDA und Nettozinskosten.

Der **Anteil von International** am Geschäft ist definiert als prozentualer Anteil des Umsatzes aus dem Gebiet International am Umsatz aus den Gebieten International und Europa.

Der **Verschuldungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen verzinslichen Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA. Hiermit können wir unsere Fähigkeit bewerten, zukünftige Verbindlichkeiten und Verpflichtungen zu tragen. Langfristig soll der Verschuldungsgrad zwischen 2,8 und 3,4 liegen.

MENA ist eine Abkürzung für „Middle East and North Africa“ (Nahe Osten und Nordafrika).

Die **Milchmenge** ist definiert als die gesamte Rohmilchlieferrung in kg von unseren Eigentümern und externen Milchlieferanten.

M&A ist die Abkürzung für Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen).

MYPC ist die Abkürzung für Arlas größte Produktkategorie: Milch, Joghurt, Milchpulver und Kochen (Milk, Yoghurt, Powder and Cooking).

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Barmitteln und Barmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte zuzüglich der Pensionsverpflichtungen.

OECD verweist auf die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development).

Der **Milchabnahmepreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezahlte Milchpreis plus den Jahresüberschuss dividiert durch die gesamte Milchzufuhr der Genossenschaftsmitglieder. Er misst die Wertschöpfung pro kg Milch unserer Eigentümer einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

Der **vorausgezahlte Milchpreis** beschreibt die Abschlagszahlung, die Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Abrechnungsperiode geliefert haben.

Bei **Eigenmarken** handelt es sich um Handelsmarken, die sich im Eigentum eines Einzelhändlers befinden, deren Produkte allerdings von Arla hergestellt werden – Grundlage hierfür bildet ein Lohnherstellungsvertrag.

Der **Gewinnanteil** ist definiert als das Verhältnis zwischen dem Überschuss einer Periode, der den Eigentümern von Arla Foods zugeteilt ist, und dem Gesamtumsatz.

Das **Nettoumlaufvermögen** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, inklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Eigentümer, gebunden ist.

Das **Nettoumlaufvermögen ohne die Milch** der Eigentümer ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, exklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Eigentümer gebunden ist.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum in den Bereichen Einzelhandel und Foodservice** ist definiert als Umsatzwachstum im Einzelhandel und im Foodservice bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Die **Skalierbarkeit** misst die relative Kosteneffizienz der Geschäftstätigkeit und ist definiert als das Verhältnis zwischen dem mengenbasierten Umsatzwachstum in den Bereichen Einzelhandel und Foodservice und dem Wachstum der gesamten Kapazitätskosten, bereinigt um Sonderpositionen. Das strategische Ziel für die Skalierbarkeit liegt bei $> 2,0$.

Strategische Marken sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® verkauft werden.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken** ist definiert als Umsatzwachstum durch strategische Markenprodukte bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Der **Handelsanteil** ist eine Kennzahl für den gesamten Milchverbrauch für die Herstellung von Handelswaren im Verhältnis zum Gesamtmilchverbrauch. Handelswaren werden üblicherweise mit geringer oder ohne Wertschöpfung im Rahmen von Business-to-Business-Verkäufen an andere Unternehmen für deren Produktion sowie im Rahmen von Massenverkäufen von Käse, Butter oder Milchpulver vertrieben.

UHT ist die Abkürzung für die Verarbeitung bei ultrahoher Temperatur. Hierbei handelt es sich um eine Verarbeitungstechnologie zum Sterilisieren flüssiger Lebensmittel – beispielsweise von Milch – durch ein Erhitzen auf über 135 °C.

Das **Mehrwert-Proteinsegment** umfasst Produkte mit besonderen Funktionen und Bestandteilen verglichen mit Standard-Proteinkonzentrat mit einem Proteinanteil von ca. 80 Prozent.

Veganismus steht für eine Ernährungsweise, bei der auf den Verzehr von tierischen Produkten verzichtet wird. Dies umfasst neben Fleisch auch Eier, Milchprodukte und sonstige Substanzen tierischen Ursprungs.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum** ist definiert als Umsatzwachstum bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Unternehmenskalender



Finanzberichte und wichtige Veranstaltungen

28. Februar bis 1. März 2018
Tagung der Vertreterversammlung in Schweden

2. März 2018*
Veröffentlichung des Konzernabschlusses 2017

24. August 2018
Veröffentlichung des konsolidierten Halbjahresabschlusses 2018

10. bis 11. Oktober 2018
Tagung der Vertreterversammlung

* Von der Vertreterversammlung zu genehmigen.



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR-Nr.: 25 31 37 63

Tel.: +45 89 38 10 00
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Deutschland GmbH
Wahlerstraße 2
40472
Düsseldorf
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0
E-Mail: info.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de