

KONSOLIDIERTER
JAHRESBERICHT

2016

Wir gestalten die Zukunft
der Molkereiwirtschaft



Inhalt

Lagebericht

- 2 2016 in Kurzform
- 4 Arlas Milchrad
- 6 Fortschritte nach einem von Schwankungen geprägten Jahr – von Åke Hantoft, Aufsichtsratsvorsitzender
- 8 Markenwachstum auf einem von Schwankungen geprägten Markt – von Peder Tuborgh, CEO
- 10 Wichtige Ereignisse im Jahr 2016
- 14 Strategie
- 30 Unternehmensverwaltung
- 42 Finanzübersicht
- 58 Chancen und Risiken
- 68 Werte und Grundlagen

Konzernabschluss

- 80 Konzernabschluss
- 82 Primärer Abschluss
- 90 Anhänge
- 136 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers
- 138 Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung

Projektleitung: Corporate Finance und Corporate Communication, Arla Foods

Text, Design und Produktion: We Love People

Übersetzung: TextMinded

Fotos: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg und Arla Foods

Der konsolidierte Jahresbericht wird in Deutsch, Dänisch, Schwedisch, Französisch und Englisch veröffentlicht. Die dänische Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden aus praktischen Gründen angefertigt.

Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende konsolidierte Jahresabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht von Arla. Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlichen wir einen konsolidierten Jahresabschluss. Dieser enthält nicht den Jahresabschluss der Muttergesellschaft Arla Foods a.m.b.a. 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 konsolidierten Jahresabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

2016 in Kurzform

Wir bewerten unsere Leistung und den Erfolg unserer Strategie sowie unseres Geschäftsmodells mithilfe von Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs). Wir verwenden diese Leistungskennzahlen, da wir davon überzeugt sind, dass sie bestmöglich messen, wie unser Unternehmen geführt wird und welchen Mehrwert wir für unsere Genossenschaftsmitglieder schaffen.

Unsere starke Leistung im Jahr 2016 spiegelt die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie – Good Growth 2020 – wider. Trotz des niedrigeren Milchpreises und der geringeren Milchmenge haben wir beinahe all unsere Zielvorgaben für die Leistungskennzahlen erreicht.

- ✓ Ziel erreicht.
- (✓) Ziel nicht vollständig erreicht.
- ✗ Ziel nicht erreicht.

Alle Leistungskennzahlen sind inklusive Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby.

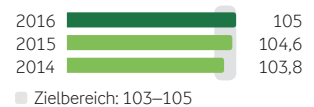
* Der Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe für 2016 ist lediglich vorläufig, solange die Jahresergebnisse von Royal FrieslandCampina N.V. und Deutsches Milchkontor eG noch nicht veröffentlicht wurden.

** Der Markenanteil und der Anteil von International basieren auf dem Umsatz aus Einzelhandel und Gastronomie ohne den Umsatz von Fremderstellern (Third Party Manufacturing, TPM). Der Handelsanteil basiert auf dem Milchverbrauch.

*** Basierend auf dem Gewinn, der den Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zugeteilt ist.

Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe*

105



Ziel für 2016: 103–105 ✓

Markenanteil**



44,5%



Skalierbarkeit



> 2,0

2014: > 2,0 2015: > 2,0 2016: > 2,0

Ziel für 2016: > 2,0 ✓

Milchmenge



13,9

Milliarden kg



Umsatz

9,6

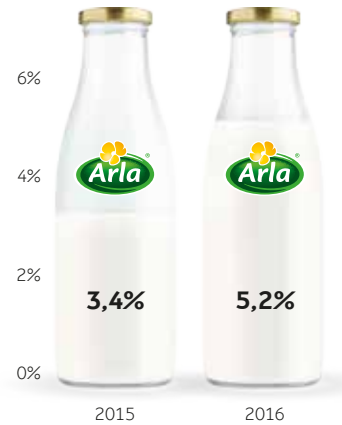
Milliarden EUR



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

5,2%

Ziel für 2016: 4–5% ✓



Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken für 2014 ist aufgrund der Umstrukturierung der Organisation nicht verfügbar.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum in Einzelhandel und Gastronomie

2,7%



Ziel für 2016: 3–5% (✓)

Anteil International**



18,0%



Handelsanteil**



20,1%



Verarbeitungskosten

99,2



Ziel für 2016: 98,5 X

Verschuldungsgrad

2,4



Zielbereich: 2,8–3,4

Ziel für 2016: 3,2 ✓

Gewinnanteil***

3,6%

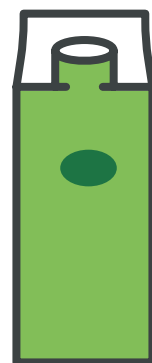
des Umsatzes



Zielbereich: 2,8–3,2%

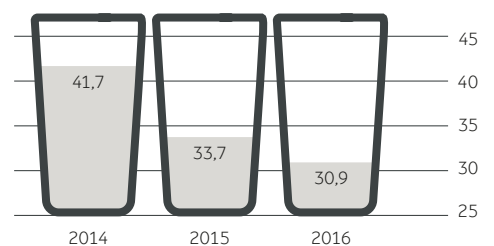
Ziel für 2016: 2,8–3,2% ✓

Milchabnahmepreis



30,9

Eurocent/kg



Arlas Milchrad

In Bezug auf die Milchanlieferung liegt Arla weltweit auf dem vierten Platz. Auf unserer Mission als landwirtschaftliche Genossenschaft basierend und von unserer Strategie Good Growth 2020 angetrieben, ist es unser wichtigstes Ziel, den höchsten Wert für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu sichern.

Das genossenschaftliche Geschäftsmodell von Arla basiert auf dem Prinzip des Milchrads. Kontinuierliche Milchmengen halten das Rad am Laufen und bieten die Möglichkeit für Wirtschaftlichkeitseffekte, Innovationen, Produktentwicklung und Markenbildung. Dies führt wiederum zu einer Wertschöpfung.

Die Wertschöpfung für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder ist in die gesamte Wertschöpfungskette eingebettet – von der Kuh bis zum Verbraucher. Wir streben danach, das Rad immer weiter zu drehen, indem wir weltweit kontinuierlich nach Wachstumsmöglichkeiten suchen, nachhaltig Marktführerschaften vorantreiben, die Wertschöpfung durch Innovationen sowie Markenbildung verbessern, gleichzeitig höhere Wirtschaftlichkeit erzielen sowie unser Geschäft intern optimieren. Wir betreiben unsere gesamte Wertschöpfungskette mit einem kontinuierlichen Fokus auf Effizienz und das Verbessern unserer Rohstoffe, unseres Kapitals und unseres Personals. Dies führt bei unseren bestehenden Genossenschaftsmitgliedern zu Wachstum, inspiriert neue Mitglieder dazu, ihre Zukunft bei Arla zu sehen, und sorgt für einen nachhaltigen Anstieg der Milchlieferungsmengen. Dadurch werden weitere Wirtschaftlichkeitseffekte sowie ein Ausbau von Innovationen und Marken über das Business hinweg ermöglicht. Dies führt wiederum zu einer größeren Wertschöpfung pro Kilogramm Milch von unseren Genossenschaftsmitgliedern.

Unsere Leistungskennzahlen sind eng mit unserem Geschäftsmodell verknüpft.

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 Milchmenge | 6 Anteil International |
| 2 Umsatz | 7 Handelsanteil |
| 3 Mengenbasiertes Umsatzwachstum in Einzelhandel und Gastronomie | 8 Skalierbarkeit |
| 4 Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken | 9 Verarbeitungskosten |
| 5 Markenanteil | 10 Gewinnanteil |
| | 11 Milchabnahmepreis |
| | 12 Index des Vergleichsumfelds |
| | 13 Verschuldungsgrad |

Landwirte

Als Genossenschaft ist Arla dazu verpflichtet, die gesamte Milch unserer Genossenschaftsmitglieder anzunehmen und einen Mehrwert für sie zu schaffen.



Leistung

Ein wettbewerbsfähiger Milchpreis ermöglicht es unseren Genossenschaftsmitgliedern zu wachsen.



8
9 13

Produktion

Große Milchmengen ermöglichen eine Skalierbarkeit und bieten Chancen für Innovationen, Produktentwicklungen und Markenbildung.

Mission

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

Vision

Die Zukunft der Molkereiwirtschaft gestalten und die Menschen weltweit mit natürlichen Produkten zu einer gesunden Ernährung anregen.



Kunden und Verbraucher

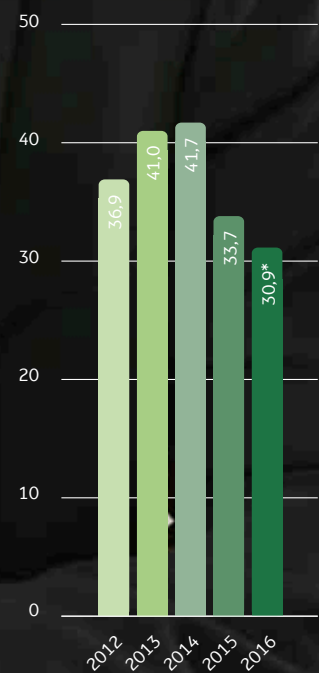
Die weltweit wachsende Nachfrage nach gesunden und natürlichen Produkten stellt für Arla eine Chance dar. Wir verfügen über die Möglichkeiten, diese Nachfrage zu bedienen.



„In einem schwierigen Jahr war es für den Aufsichtsrat sehr beruhigend, eine solide Strategie als Grundlage unserer Geschäftstätigkeit zu haben.“

Åke Hantoft, Aufsichtsratsvorsitzender

Milchabnahmepreis (Eurocent/kg)



* Inklusive Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby.

Fortschritte nach einem von Schwankungen geprägten Jahr

Wie würden Sie das Jahr 2016 zusammenfassen?

Im Jahr 2016 haben wir noch nie dagewesene Marktschwankungen in der Rohmilchproduktion sowie beim Milchauszahlungspreis gesehen. Nichtsdestotrotz haben Arlas starke Marken und das breite Produktportfolio – in Kombination mit der Präsenz auf den Märkten in aller Welt – unseren Milchpreis davor bewahrt, auf das äußerst niedrige Niveau zu fallen, das in der Branche vorgeherrscht hat. Unglücklicherweise haben die Bemühungen angesichts der Marktsituation nicht ausgereicht, um ein nachhaltiges Einkommen auf unseren Höfen zu sichern.

Wie würden Sie die Situation der Genossenschaftsmitglieder während des Jahres beschreiben?

Die Situation war äußerst schwierig. Die Reaktionen in den einzelnen Mitgliedergebieten sind unterschiedlich ausgefallen. Dies spiegelt den lokalen Markt sowie politische und Branchenprobleme wider. In Bezug auf den Milchpreis war 2016 ein schlechtes Jahr. Die Milchpreise sind auf ein tiefes, nicht nachhaltiges Niveau gesunken. Meine Kollegen aus der Landwirtschaft waren sehr erleichtert, als wir bei Arla den Milchpreis im Herbst wieder anheben konnten. Dies zeigt den Druck, unter

dem jeder einzelne Landwirt infolge der schwierigen Marktbedingungen stand. Zum Glück sieht es derzeit so aus, als ob eine Erholungsphase vor uns liegt.

Welche Rolle spielt Arlas Strategie Good Growth 2020 für die Genossenschaftsmitglieder?

Good Growth 2020 bildet die Grundlage für die Erfüllung unserer Mission. Die Strategie wurde entwickelt, um jedes gelieferte Kilogramm Rohmilch zu berücksichtigen und den größtmöglichen Wert für uns als Genossenschaftsmitglieder zu schaffen.

Dank unserer hochwertigen Milch ist Arla zu einem der weltgrößten Molkereiunternehmen geworden. Unser Unternehmen baut auf vielen Eckpfeilern auf – von Marken und Produkten über Märkte bis hin zu Produktionsstandorten und Kernprozessen. Zusammen treiben diese Faktoren Arla und unseren Milchpreis an. Unsere derzeitige Strategie liefert sehr klare Anleitung zu Arlas Fokusbereichen – nicht nur für die Mitarbeiter, die an der Umsetzung unserer Strategie arbeiten, sondern auch für die Genossenschaftsmitglieder. In einem so schwierigen Jahr, wie es 2016 war, war es für den Aufsichtsrat sehr beruhigend, zu wissen,

dass wir über eine solide Strategie verfügen, die unserer Geschäftstätigkeit zugrunde liegt.

Der Aufsichtsrat und die Vertreterversammlung haben an der neuen Eigentümerstrategie gearbeitet. Wie wirken sich die Entscheidungen und die Richtungsvorgaben aus dem Jahr 2016 aus?

Infolge der Zusammenschlüsse in den Jahren 2011 bis 2014 haben wir beschlossen, unsere lokalen, demokratischen Strukturen aufeinander abzustimmen. Dies soll den Dialog zwischen den Genossenschaftsmitgliedern, den gewählten Vertretern und der Geschäftsführung stärken. Dadurch können wir unsere Verwaltung optimieren und einen harmonisierten Ansatz sicherstellen.

Es zeigt sich wieder einmal, dass persönliche Besprechungen das Rückgrat unserer Genossenschaft bilden. Wir wollen diesen Dialog und das Engagement unter den Genossenschaftsmitgliedern weiter stärken. Darüber hinaus prüft der Aufsichtsrat, ob es aus rechtlicher und genossenschaftlicher Perspektive möglich ist, allen Genossenschaftsmitgliedern in den kommenden Jahren eine direkte Mitgliedschaft bei Arla Foods anzubieten. Wenn wir dies erfolgreich

Mission

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

umsetzen könnten, wäre dies sicher ein echter Meilenstein in der Geschichte unserer multinationalen Genossenschaft.

Welche großen Chancen und Herausforderungen liegen vor uns?

Im Rahmen unserer Strategie haben wir wesentliche Chancen identifiziert. Die Nachfrage nach natürlichen und gesunden Produkten, Online-Handel und weitere Trends werden unsere Geschäftstätigkeit und unsere Marken bis zum Jahr 2020 lenken. Wir werden weiterhin unsere Genossenschaftsgeschichte erzählen und den Verbrauchern und Kunden von den Bemühungen berichten, die jeder einzelne Landwirt an jedem Tag des Jahres in seinen Hof steckt. Dazu zählen Tier- und Umweltschutz sowie das großartige Gefühl, nährstoffreiche und hochwertige Milch zu produzieren. Wir stehen vor der Herausforderung, in einem Jahr, in dem wir gleich viel Rohmilch von unseren Genossenschaftsmitgliedern erwarten wie im Jahr 2016, ein Wachstum zu generieren. Hierfür muss das Unternehmen Prioritäten setzen. Auch hier werden wir von unserer Strategie angeleitet.



Unsere Genossenschaftsgeschichte

Arlas genossenschaftliches Fundament besitzt eine lange Geschichte. Vor mehr als 100 Jahren wurden in Skandinavien die ersten Molkereigenossenschaften gegründet. Sie sollten die Milch der Genossenschaftsmitglieder bestmöglich kaufen, verarbeiten und verkaufen. Noch heute sind unsere Genossenschaftsmitglieder sowohl Eigentümer als auch Lieferanten von Arla. Und das ist die größte Stärke der Genossenschaft: die langfristige, gegenseitig verpflichtende Kooperation. Arlas Genossenschaftsmitglieder sind dazu verpflichtet, Milch an Arla zu liefern und damit die Versorgung mit unserem wichtigsten Rohstoff zu sichern. Gleichzeitig ist Arla dazu verpflichtet, ihre Milch zum höchstmöglichen Preis zu kaufen.



„Im Jahr 2016
haben wir
bewiesen,
dass diese
Strategie für
Arla genau die
richtige ist.“

Peder Tuborgh, CEO

Markenwachstum auf einem von Schwankungen geprägten Markt

2016 war das erste Jahr, in dem wir mit unserer neuen Strategie gearbeitet haben – Good Growth 2020. Welche Auswirkungen hatte dies?

Good Growth 2020 hat unsere Geschäftstätigkeit im Jahr 2016 gelenkt. Wir haben bereits eine beachtliche Strecke auf unserem strategischen Weg zurückgelegt. Mehr als je zuvor legen wir einen starken Fokus auf die Entwicklung von Marken und Kategorien sowie von Gebieten. Wir konnten die Auswirkungen des äußerst schwankenden Markts in Europa abschwächen und mit unserem Handelsbereich International in vielen Regionen unsere Marktanteile ausbauen. Darüber hinaus konnten wir dank fokussierter Bemühungen unseren Markenanteil von 42,1 Prozent im Jahr 2015 auf 44,5 Prozent im Jahr 2016 ausbauen.

Zudem haben wir unser Eigenkapital und unseren Verschuldungsgrad verbessert. Ich bin davon überzeugt, dass wir im Jahr 2016 bewiesen haben, dass diese Strategie für Arla genau die richtige ist.

Im Jahr 2016 wurden das Executive Management Team und die neue Organisationsstruktur vorgestellt. Welche Überlegungen liegen diesen Veränderungen zugrunde?

Im Frühjahr haben wir die Organisation so umstrukturiert, dass sie zu unserem neuen strategischen Handlungsspielraum passt. Der funktionelle Aufbau treibt Synergien voran und schafft über das gesamte Unternehmen hinweg klare Zuständigkeiten. Durch einen einheitlicheren Lean-Ansatz haben wir mehr als 500 Stellen in der Verwaltung abgebaut. Gleichzeitig sorgte ein Effizienzprogramm im Bereich der Lieferkette für Einsparungen in Höhe von 100 Millionen EUR.

Können Sie uns einige Beispiele dafür nennen, wie Arla im Jahr 2016 zum Markt beigetragen hat?

Ein sehr erfolgreiches Beispiel ist unser Puck®-Portfolio. Die Neueinführung der Marke hat in Kombination mit einer überzeugenden Kampagne den Umsatz im Nahen Osten und in Nordafrika angekurbelt. In Europa stärken wir ebenfalls unsere Geschäftstätigkeit und die Arla®-Marke. Beispiele hierfür sind Skyr und Proteinprodukte von Arla®, die bei unseren Verbrauchern sehr großen Anklang finden. Das ist nur ein Beispiel dafür, wie wir kontinuierlich auf Verbrauchertrends hin zu natürlichen und gesunden Produkten reagieren. Dies sind zudem die wesentlichen Eigenschaften der Produkte von Arla – schon seit vielen Jahren.

Als Genossenschaft und im Rahmen der Unternehmensmission verpflichtet sich Arla dazu, sämtliche Milch der Genossenschaftsmitglieder ohne Vorbehalte anzunehmen und zu verarbeiten. Im Jahr 2016 ist die Milchmenge jedoch zurückgegangen. Wie wirkt sich dies in Zukunft auf Arla aus?

Arla verfügt über Verarbeitungskapazitäten und Logistiklösungen, um mehr Milch zu handhaben, als unsere Genossenschaftsmitglieder derzeit bereitstellen. Im Jahr 2015 und in den ersten Monaten des Jahres 2016 – als unsere Milchmenge noch anstieg – arbeiteten unsere Molkereien unter Volllast und verbesserten damit unsere Verarbeitungskosten. Allerdings reagierten Arlas Genossenschaftsmitglieder auf die niedrigen, nicht nachhaltigen Milchpreise so, wie es auch andere europäische

Milchbauern im Herbst 2016 taten. Aus diesem Grund mussten wir einen erheblichen Rückgang der Milchmenge hinnehmen.

Derzeit sorgen die steigenden Milchpreise für neues Vertrauen in die Zukunft. Hoffentlich wird Arla in den kommenden Jahren wieder auf wachsende Milchmengen von Genossenschaftsmitgliedern aus allen Ländern zugreifen können. Wir brauchen die Milch, um das Milchrad weiter antreiben und das Wachstumspotenzial unserer Marken und Märkte voll ausschöpfen zu können.

Wie ist die Prognose für 2017?

Arla wird als innovatives und verantwortungsbewusstes genossenschaftliches Molkereiu nternehmen, das den Kunden und Verbrauchern natürliche und gesunde Lebensmittel bereitstellt, eine noch stärkere Position einnehmen.

Wir wollen unsere Anstrengungen im Gastronomie-Sektor erheblich ausweiten. Denn Arla verfügt über langjährige Erfahrung und einzigartige Lösungen.

Wir werden auf dem derzeitigen Wachstum im Online-Handel aufbauen. Ich bin davon überzeugt, dass wir im Markt mithilfe unserer Vision, unserer Identität und unserer Strategie Wachstum erzeugen und einen stärkeren Milchabnahmepreis für unsere Genossenschaftsmitglieder generieren können. Nach einem sehr schwierigen und schwankenden Jahr 2016 setzt das gesamte Unternehmen alles daran, im Jahr 2017 ein besseres Ergebnis zu erzielen.

Vision

Die Zukunft der Molkereiwirtschaft gestalten und die Menschen weltweit mit natürlichen Produkten zu einer gesunden Ernährung anregen.

Markenanteil

44,5%

2015: 42,1%

Anteil von International

18,0%

2015: 16,5%

Skalierbarkeit

> 2,0

2015: > 2,0

Markenportfolio

Unser starkes Markenportfolio bildet das Zentrum unserer Geschäftstätigkeit und ist ein wichtiger Erfolgstreiber. Bei unseren strategische Marken handelt es sich um Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck®.



Wichtige Geschäftsereignisse im Jahr 2016

Für Arla war das Jahr 2016 geprägt von Veränderungen – sowohl von innen als auch von außen. Infolge der Umstrukturierung und der marktübergreifenden Abstimmung innerhalb unseres Unternehmens haben wir die Wertschöpfung entsprechend unserer Strategie Good Growth 2020 intensiviert. Dies zeigt sich deutlich in den geschäftlichen Höhepunkten des Jahres.

Beitragung in die lokale Milchproduktion in Nigeria

Arla hat sich offiziell dazu verpflichtet, in die lokale Milchproduktion in Nigeria bei zu tragen. Auf diese Weise trägt Arla zur nachhaltigen Entwicklung und zum Wachstum der Molkereiwirtschaft in Nigeria bei.

Q1

Neue strategische Partnerschaft in den USA

Arla und Dairy Farmers of America, die weltweit größte Genossenschaft im Besitz von Landwirten, haben sich auf eine Zusammenarbeit geeinigt, die eine neue Molkerei für die Produktion von Cheddar-Käse beinhaltet. Außerdem sollen Möglichkeiten in Bezug auf Premium-Produkte ausgelotet werden.



Q1

EINE Genossenschaft in Großbritannien gegründet

Durch die Fusion von Arla Milk Link und Arla Milk Cooperative am 1. Januar schlossen sich die Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien zu einer neuen Genossenschaft zusammen: der UK Arla Farmers' Cooperative Ltd. Dadurch wurde eine besser abgestimmte Herangehensweise für den Umgang mit britischen Genossenschaftsmitgliedern sichergestellt und gleichzeitig die Effizienz innerhalb der Mitgliedsbeziehungen maximiert.

Q1

Schließung der Molkerei Hatfield Peverel

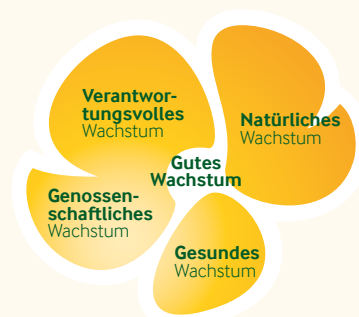
Nach einer Prüfung der Verarbeitungsanforderungen in ganz Großbritannien und den beträchtlichen Investitionen in die Aylesbury-Anlage wurde beschlossen, die Milchverarbeitungsanlagen am Standort Hatfield Peverel in Großbritannien zu schließen.



Q1

Neue Organisation nimmt die Arbeit auf

Am 1. März nahm die neu strukturierte Organisation ihre Arbeit auf. Im Rahmen der Umstrukturierung reduzierten wir die Anzahl der Angestellten um mehr als 500 Mitarbeiter. Die neue Organisationsstruktur folgt der Strategie Good Growth 2020 und wird die Leistung von Arla in einem extrem hart umkämpften globalen Milchmarkt durch höhere Wertschöpfung sowie verbesserte Effizienz optimieren.



Q1

- Q1 Erstes Quartal
- Q2 Zweites Quartal
- Q3 Drittes Quartal
- Q4 Viertes Quartal



Arla schafft Anreiz für gentechnikfreie Futtermittel

Basierend auf wirtschaftlichen Chancen hat der Aufsichtsrat beschlossen, Landwirte aktiv dazu zu ermutigen, Milch mithilfe von gentechnikfreien Futtermitteln zu produzieren. Pro Kilogramm Milch wird hierfür ein Eurocent extra gezahlt. In Schweden werden bereits sämtliche Molkereiprodukte auf Basis von gentechnikfreien Futtermitteln erzeugt.

Q2

Corporate-Responsibility-Plan für 2020

Das Executive Management Team hat den Corporate-Responsibility-Plan genehmigt, der Arlas Versprechen zugrunde liegt, sämtliche Geschäftstätigkeiten verantwortungsvoll zu führen. Im Rahmen dieses Plans stellen wir sicher, dass die Verantwortung in unserer Geschäftstätigkeit verankert wird.

Q2

Verkauf von Rynkeby Foods A/S

Um sich auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können sowie als Abschluss des 2015 begonnenen Veräußerungsprozesses, hat Arla Rynkeby Foods A/S an den größten Hersteller von Fruchtsäften in Europa verkauft – an die Eckes-Granini Group GmbH. Rynkeby war der letzte wichtige nicht strategische Vermögenswert.



Q2



Eröffnung einer neuen Verpackungsanlage im Senegal

In Dakar, Senegal, wurde eine neue Milchpulver-Verpackungsanlage von Dano® eröffnet. Die Kapazität reicht aus, um jährlich 5.000 Tonnen Milchpulver zu verarbeiten. Der Senegal stellt einen bedeutenden Zugang für eine weitere Expansion in der Region Westafrika dar.

Q2

Anleihen in Höhe von 1 Milliarde SEK emittiert

Arla emittierte fünfjährige auf schwedische Kronen lautende Anleihen im Nominalwert von 1 Milliarde SEK. Diese Anleihen richten sich an professionelle Anleger. Durch die Ausgabe von Anleihen finanziert Arla bestehende Bankschulden als Ergänzung zu anderen Finanzierungsquellen.

Q2

Alleiniger Eigentümer von Westbury Dairies Ltd.

Übernahm Arla die vollständige Kontrolle über den Betrieb der Westbury Dairies Ltd. in Großbritannien und verlagerte strategisch einen substanziellen Anteil der Butterproduktion von Lockerbie nach Westbury, um die Skaleneffekte zu sichern.

Q4

Neuer Geschäftsbereich in Ghana

Entsprechend der Strategie Good Growth 2020 gründete Arla ein einhundertprozentiges Tochterunternehmen in Accra, Ghana. Ziel ist es, neue Chancen für die europäischen Landwirte zu schaffen, indem wir die Marke Dano® fördern. Ghana ist die zweitgrößte Volkswirtschaft in Afrika und ein effektiver Zugang zu weiteren Chancen in der Region Westafrika.

Q4

Abstimmung der demokratischen Struktur mit neuer Eigentümerstrategie

Infolge der Zusammenschlüsse aus den Jahren 2011 bis 2015 hat die Vertreterversammlung beschlossen, Arlas demokratische Eigentümerstrategie und die entsprechenden Prozesse über die sieben Mitgliederländer hinweg aufeinander abzustimmen.

Q4

Wesentliche Marketingereignisse im Jahr 2016

Im Jahr 2016 basierte unser Gewinn- und Umsatzwachstum zum Großteil auf unseren Marken. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die Markteinführung neuer, innovativer Markenprodukte und aufmerksamkeitsstarke Marketingkampagnen. Um unter den Verbrauchern das Bewusstsein für unsere genossenschaftlichen Wurzeln zu stärken, haben wir die Kampagne „Gehört uns Milchbauern“ weiter vorangetrieben. All diese Entwicklungen zeigen sich deutlich in den Marketing-Höhepunkten des Jahres.



Einführung von Arla® B.O.B

In Großbritannien hat Arla erfolgreich Arla® „Best of Both“ eingeführt – ein einzigartiges und innovatives fettfreies Milchprodukt, das genauso gut schmeckt wie Halbfettmilch. Arla® B.O.B ist ein Paradebeispiel für unseren Fokus darauf, gesunde Produkte auf den Markt zu bringen und zu guten Essgewohnheiten anzuregen. Arla® B.O.B wurde zudem von „The Grocer“ als bestes im Jahr 2016 neu eingeführtes Milchprodukt ausgezeichnet.



Markteinführung von Arla Streichkäse auf den Philippinen

Im April wurde Arla® Cheesy Spread in den Philippinen eingeführt und hat sich zu einem echten Erfolgsprodukt entwickelt. Das natürliche Produkt aus echter Milch wird im Vergleich zu Konkurrenzprodukten als hochwertiger angesehen. Die erfolgreiche Kampagne hat der Marke Arla® große Aufmerksamkeit verschafft und zu einem Wachstum von fünf Prozent in der Kategorie „ungekühlter Streichkäse“ beigetragen.



Arla Lactofree® an der Spitze der Molkereirevolution

Als Reaktion auf die wachsende Verbrauchernachfrage nach laktosefreien Produkten wurden in Großbritannien neue Produkte von Arla Lactofree® eingeführt. Unterstützt wurde die Einführung durch eine Marketingkampagne. In Dänemark ist die Marke Arla Laktosefrei® mittlerweile ebenfalls in den Geschäften erhältlich. Kein anderes Frischmilchprodukt konnte direkt nach der Einführung ein derart starkes Wachstum verzeichnen.



Ihr Lieblingskaffee mit einem besonderen Extra

2016 wurde eine Kampagne gestartet, die das liebste Heißgetränk der Verbraucher als gekühlte, überall verfügbare Version für unterwegs vorstellte. Der gekühlte Starbucks-Kaffee weist weiterhin eine starke Dynamik auf und ist weltweit in 28 Märkten erhältlich. Ein Höhepunkt zum Jahresende war die Einführung unserer unverwechselbaren Weihnachtsverpackung. Darauf luden wir unsere Verbraucher in Großbritannien zu einem gemeinsamen Moment ein – mit unserer allerersten Snapchat-Kampagne erreichten wir fast fünf Millionen Nutzer.



Den Bereich Käse-spezialitäten ausbauen

Um den Verzehr von Käse-spezialitäten im Alltag zu fördern sowie ein Wachstum und einen Mehrwert zu schaffen, haben wir eine erfolgreiche „Smörgen“-Kampagne gestartet und sind mit wirkungsvollen Fernsehwerbespots auf Sendung gegangen. Unsere Marke Castello® besitzt in zahlreichen Märkten eine starke Marktposition, insbesondere in Großbritannien, Australien und Schweden.



„Gehört uns Milchbauern“-Kampagne erzielt starke Ergebnisse

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 zum Ende des Jahres 2016 haben wir das Siegel auf 70 Prozent der Verpackungen der Marke Arla® übernommen. Dies bedeutet, dass es auf mehr als 750 unterschiedlichen Produkten zu sehen ist.



Puck holt Gold

Im Nahen Osten und in Nordafrika wurde die Marke Puck® bei den Effie Awards, einem der weltweit renommiertesten Marketing-Events, mit einem goldenen Effie ausgezeichnet. Die Kampagne zur Neueinführung – „Celebrating the everyday chef“ – war sehr erfolgreich. Das Ergebnis ist die Markenführerschaft in der Region, in der Puck® auf Kernmärkten weiterhin die Nummer eins für Käse im Glas ist. Darüber hinaus erreichte Puck® durch das Sponsoring von „Top Chef“, einer beliebten Reality-Koch-Show, Tausende von Hobbyköchen. Der Gross Rating Point (prozentuale Brutto-Reichweite innerhalb des Zielgruppenpotentials) der Kampagne überstieg den erwarteten Wert um 55 Prozent.



Start der globalen Lurpak®-Kampagne

Die globale Kampagne „Game on, Cooks“ von Lurpak® soll die Verbraucher zum Kochen anregen und Lurpaks® Position als weltweit größte Buttermarke stärken. Die Kampagne erreichte allein über die digitalen Kanäle mehr als 34 Millionen Menschen in Großbritannien. Seit Beginn der Kampagne ist die Markenbekanntheit um 13 Prozent gestiegen. Zudem hat sich der Umsatz für die Lurpak® Blockbutter in Großbritannien um 35 Prozent erhöht (eher wert- als mengenbasiert).



Nichts als großartiger Geschmack

Für unsere Schokoladenmilch Cocio® war es ein äußerst erfolgreiches Jahr. Die Marke feierte ihren 65. Geburtstag mit einem zweistelligen Wachstum und einer schnellen, weltweiten Expansion. Cocio® ist mittlerweile auf 17 Märkten erhältlich, seit Neuestem auch in Indien und Israel.



Strategie

Good Growth 2020

Unsere Strategie Good Growth 2020 legt fest, wie wir unsere Geschäftstätigkeit in acht globalen Molkereikategorien und sechs Marktregionen auf der ganzen Welt als EINE effektive und vereinte Genossenschaft fördern möchten.



HERAUSRAGEN

– in acht Kategorien



KONZENTRIEREN

– auf sechs Regionen



GEWINNEN

– als EIN Arla

Inhalt

- 16 Auf Veränderungen reagieren
- 18 Strategie Good Growth 2020 umsetzen
- 20 In acht Kategorien herausragen, um die Wertschöpfung zu erhöhen
- 22 Auf sechs Regionen konzentrieren und unsere Präsenz ausbauen
- 24 Als EIN Arla gewinnen – für ein globales, kohärentes und effizientes Arla
- 26 Sieben wesentliche Geschäftsprioritäten – ein Schlüsselfaktor für die Strategie Good Growth 2020
- 28 Sieben wesentliche Geschäftsprioritäten für 2016
- 29 Sieben wesentliche Geschäftsprioritäten für 2017

Auf Veränderungen reagieren

Unser Weg in das Jahr 2020 wird durch wichtige Marktdynamiken des globalen Markt für Milchprodukte beeinflusst. Die sich zunehmend verändernde Welt stellt Arla vor neue Chancen und Herausforderungen. Wir haben ermittelt, welche Trends auf Arla einen erheblichen Einfluss haben, damit wir effizient darauf reagieren können. Die in unserer Strategie Good Growth 2020 verankerten Katalysatoren für Veränderungen sind entscheidend für unseren zukünftigen Erfolg.

WICHTIGE MARKTDYNAMIKEN

Angebot von und Nachfrage nach Milch

Die Molkereiwirtschaft ist global und Angebot und Nachfrage von Milch werden zunehmend von geografischen Gegebenheiten losgelöst. In einigen Regionen, wie Europa, den USA und Ozeanien, gibt es einen Milchüberschuss. In anderen Regionen, wie Asien, dem Nahen Osten und Afrika, besteht hingegen ein Milchmangel.

In Europa führte das niedrige Preisniveau 2016 zu Schwankungen in der Milchproduktion. Das Milchvolumen ist 2016 gesunken, was im Vergleich zu unseren Erwartungen von vor einem Jahr eine große Chance bot. Daher deuten die aktuellsten Prognosen auf eine Verzögerung des erwarteten Anstiegs der Milchlieferungen bis 2020 hin. Allerdings hat der Anstieg des Milchpreises Ende 2016 das Vertrauen in die Zukunft wieder gestärkt. Unterdessen bleibt die weltweite Milchnachfrage unverändert.

CHANGE FÜR ARLA

Wir müssen sicherstellen, dass wir den größtmöglichen Wert für den bestehenden Milchpool erzielen. Wir werden die Milch in diejenigen Märkte leiten, in denen der höchste Wert geschaffen werden kann – unabhängig von der Herkunft der Milch. Um dieses Ziel zu unterstützen, haben wir einen vereinten (EIN) europäischen Milchpool eingerichtet. Dieser sorgt über den Arla Konzern hinweg für eine vollständige Verwendung unserer Rohmilch. Auf Seite 76 erfahren Sie mehr über den vereinten (EIN) Milchpool.

PIN-Code der Welt

Entwickelte Märkte sind stabil, verfügen allerdings eher über geringe Wachstumsraten. Aufstrebende Märkte dagegen wachsen signifikant, sind aber mit einem höheren Risiko behaftet. Etwa 95 Prozent des Wachstums der Molkereiwirtschaft wird außerhalb von Europa generiert. Und die Wachstumsprognosen bleiben unverändert.

Der „PIN-Code der Welt“ beschreibt die Weltbevölkerung so, wie wir sie kennen. Im Jahr 2016 lautete der Code 1114: Eine Milliarde Menschen lebten in Europa, eine Milliarde in Amerika, eine Milliarde in Afrika und vier Milliarden in Asien. Innerhalb der kommenden 30 Jahre wird sich die Zahlenkombination zu 1125 ändern. Das bedeutet, die Bevölkerung in Afrika wird sich verdoppeln und Asien wird ein massives Bevölkerungswachstum verzeichnen.

Zu verstehen, wie die Welt wächst und wie sich die Bevölkerung zunehmend in die Städte verlagert, ist weltweit ein entscheidender Faktor. Bisher hat sich Arla hauptsächlich auf Europa konzentriert, wo wir 66,1 Prozent unserer Umsätze generieren. Hinsichtlich unserer langfristigen Weiterentwicklung in Europa stehen wir vor der Herausforderung niedriger Wachstumsraten. Der Handelsbereich International liefert hingegen zweistellige Wachstumsraten und einen positiven Wachstumsausblick für die nahe Zukunft. Um ein nachhaltiges zweistelliges Wachstum im Handelsbereich International aufrechtzuerhalten und die Risiken auszugleichen, müssen wir unsere Vertriebsnetzwerke ausweiten und die Präsenz unserer Produktion stärken. Unser Wachstumsfokus muss zwischen Europa und International bis 2020 im Gleichgewicht gehalten werden. Unsere Strategie ist darauf ausgelegt, diese Veränderungen in lokale Chancen für Arla zu verwandeln.

Höhere Einnahmen dank Markengeschäft

Die Preise unterliegen Schwankungen und das wird auch in Zukunft so sein. Dies zeigt, wie wichtig es ist, die unserem Geschäft zugrunde liegende Zusammensetzung zu verbessern. Mit starken Marken als zentrales Unterscheidungsmerkmal lässt sich eine enge Beziehung zu den Verbrauchern aufbauen sowie das Vertrauen und die Kundentreue fördern. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Ergebnisse aus.

Die Preisaufschläge im Markengeschäft bedeuten höhere Gewinnmargen. Damit ist dieser Geschäftsteil stets lohnenswerter als das Handels- und Eigenmarkengeschäft. Langfristig wird das Markengeschäft durch seine erhöhte Stabilität und höhere Preise den Rohstoffmarkt überholen.

Unser Markengeschäft ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Es entspricht mittlerweile 44,5 Prozent unseres Gesamtumsatzes und generiert etwa 80 Prozent der Erträge von Arla. Demzufolge ist das Markenwachstum entscheidend für eine höhere Rentabilität sowie für ein Vorantreiben von weniger volatilen Einnahmen. Die Marketingausgaben zu erhöhen, ist ein entscheidender Schritt, um bis 2020 das Markenwachstum voranzubringen.



Snacks und Fertigprodukte für unterwegs

Es wird davon auszugehen, dass der Konsum von gesunden und sättigenden Fertigprodukten für unterwegs erheblich zunehmen wird. Das Wachstum in diesem Bereich übersteigt jetzt schon alle Erwartungen. Molkereiprodukte sind durch Joghurt und Milchgetränke im Snackbereich bereits stark vertreten. Käsesnacks sollen einer der nächsten großen Trends werden. Darüber hinaus schreitet das Wachstum für fertig verpackte Produkte für unterwegs sowie für den Schul- und Büroalltag auch 2017 mit großem Tempo voran.

Damit wir uns als führendes Molkereiuunternehmen etablieren können, müssen wir Konzepte entwickeln, die auf Markttrends reagieren. Daher werden wir unsere Chancen innerhalb neuer Kategorien eingehend untersuchen, zum Beispiel in den Bereichen Milchgetränke und eiweißreiche Produkte. Wir werden in Innovationen und die Produktentwicklung investieren, damit die Verbraucher auch unterwegs ihren täglichen Nährstoffbedarf decken können.

Digitalisierung und Online-Handel verändern den Markt

Der digitale Verbrauchertrend könnte sich zu einem Störfaktor für die Molkereiwirtschaft entwickeln. Die Digitalisierung der Industrie schreitet schnell voran. Es wird erwartet, dass sie 2017 gleich auf mehreren Ebenen, beispielsweise in den Bereichen digitale Plattformen und digitale Marktplätze, einen großen Schritt nach vorn machen wird. In China ist der Online-Handel zwischen 2011 und 2014 um ca. 100 Prozent gewachsen.

Ein weiterer digitaler Trend, der sich möglicherweise auf die Molkereiwirtschaft auswirken könnte, sind die Mobile Consumer, die durch die zunehmende Handynutzung ein neues Einkaufsmodell einfordern, bei dem die Kundenerfahrung wichtiger als das Produkt selbst ist. Es ist entscheidend, dass wir uns auf diese neuen Handelswege einlassen, um für die Verbraucher relevant zu bleiben.

Die Digitalisierung ist von wesentlicher Bedeutung, um die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten. Sie hat die Kraft, Arlas Geschäftsmodell grundlegend zu verändern – mit Online-Handel, digitalem Marketing sowie Produktentwicklung und Verpackung. Wir müssen dem Wettbewerb einen Schritt voraus sein, experimentierfreudiger und mutiger werden sowie enger zusammenarbeiten. Die Digitalisierung bildet die ideale Grundlage für dieses Vorhaben.

Die herkömmliche Arbeitsweise mit Vertrieb und Produktplatzierungen in Geschäften macht noch immer einen wichtigen Teil von Arlas Geschäftstätigkeit aus. Allerdings bieten Online-Handels-Plattformen nicht nur einen Online-Store, sondern auch ein Vertriebsnetz. Dies wird sich immer mehr auf Arlas Geschäftsmethoden auswirken.

Gesunde Ernährung gewinnt an Bedeutung

Die globalen Trends in der Molkereiwirtschaft gehen in Richtung Gesundheit, Wellness und bewusstes Leben. Ein wachsendes Interesse an Gesundheit und Wellness unter den Verbrauchern führt zur Entwicklung neuer Milchprodukte sowie milchfreier Alternativen. Die Verbraucher legen bei den Produkten und Verpackungen immer größeren Wert auf Transparenz und Authentizität. Sich schnell verändernde Makrotrends führen zu vielfältigen Anforderungen der Kunden 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 Aspekte hervorstechen, und so die Kundentreue stärken.

Unser Erfolg wird durch unsere Fähigkeit bestimmt, Verbrauchertrends in Vermögenswerte umzuwandeln, anstatt sie als eine externe Störung anzusehen – und wir befinden uns in einer guten Position dafür, das zu können. Natürlichkeit ist das zentrale Merkmal, das Arla ausmacht. Ein gesundes Wachstum – Good Growth – und unsere Identität als Genossenschaft sind für uns bezeichnend. Mit unserer Ausrichtung auf gesunde Produkte und Authentizität stärken wir unsere Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Verbraucher in uns. Durch unsere stetigen Produktentwicklungen erfüllen wir die Nachfrage der Verbraucher. Darüber hinaus bringen wir Initiativen voran, von denen das Handelsgeschäft, die Produktion und die Genossenschaftsmitglieder profitieren.

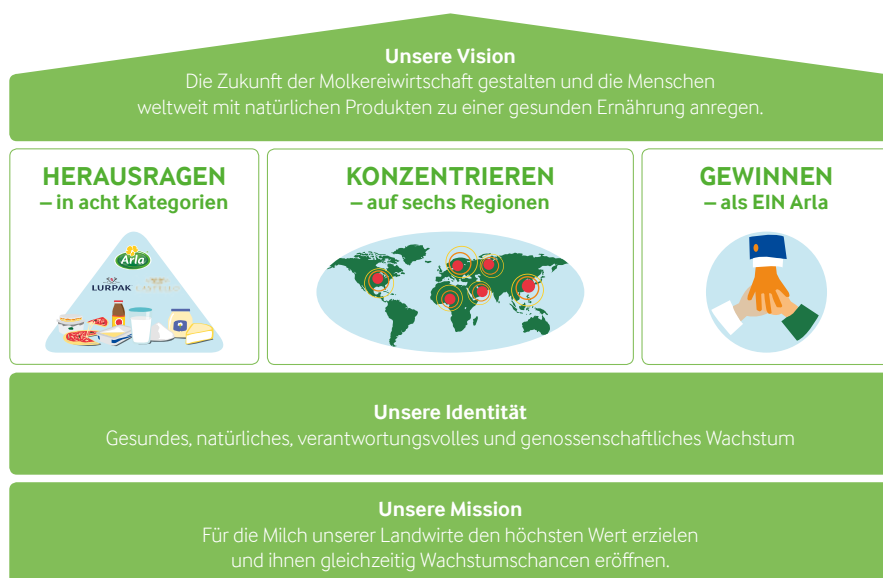
Wir werden glaubwürdige Marktansprüche aufstellen, um uns von anderen abzuheben, Trends zu unserem Vorteil zu nutzen und starke Produktkonzepte zu entwickeln.



Strategie Good Growth 2020 umsetzen

Im Dezember 2015 präsentierte Arla eine neue Unternehmensstrategie für die kommenden fünf Jahre: **Good Growth 2020**. Die Strategie ist unsere Antwort auf eine sich verändernde Welt, in der das Angebot von und die Nachfrage nach Milch zunehmend von geografischen Gegebenheiten losgelöst sind, ein harter Wettbewerb vorherrscht sowie neue demografische Bedingungen und Verbrauchertrends auftreten. Wir sind fest davon überzeugt, dass sich Arla nun neue Chancen für ein globales Wachstum und eine Wertschöpfung für seine Genossenschaftsmitglieder bieten.

Mit Good Growth 2020 konzentrieren wir uns gezielt auf den Ausbau unserer Marken und Mengen durch Innovationen, die auf den Wünschen und Bedürfnissen der Verbraucher basieren. Dies hilft uns dabei, den größten Mehrwert für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu schaffen. Mit der Strategie möchten wir unser Geschäft fördern. Dafür legen wir unseren Fokus auf eine höhere Wertschöpfung, auf die Stärkung und Ausweitung unserer Präsenz sowie auf die Schaffung einer globalen, kohärenten und effizienten Geschäftstätigkeit.



Ein guter Start für Good Growth 2020

Ein Jahr nach der Einführung unserer Strategie Good Growth 2020 sind wir noch immer überzeugt davon, dass dies zweifellos der richtige Kurs für Arla ist. Nach der Umstrukturierung des Unternehmens im Jahr 2016 ist Good Growth 2020 jetzt noch fester in unserem Geschäft verankert. Die Fortschritte in Bezug auf die Zielsetzungen werden regelmäßig und genauestens überwacht.

Wir haben 25 strategische Maßnahmen initiiert, um Good Growth 2020 innerhalb unserer Kategorien, Regionen und in Bezug auf unsere Bemühungen, ein vereintes Arla zu schaffen, voranzutreiben. Bis zum Ende des Jahres 2016 konnten wir bei jeder einzelnen dieser strategischen Maßnahmen bereits gute Fortschritte erkennen. Im gesamten Unternehmen gibt es zahlreiche Botschafter – unter anderem die Verantwortlichen für die strategischen Maßnahmen, die einen starken Fokus auf die Durchführung, die Geschwindigkeit und die funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern.

Ehrgeizige Ziele für Good Growth 2020

Hinsichtlich der Leistungskennzahlen von Good Growth 2020 haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt und arbeiten stetig daran, diese zu erreichen.

Auf Seite 45 in dem Finanzbericht erfahren Sie mehr darüber.

	Ausgangslage 2015	Ziel bis 2020
Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe	103-104	103-105
Mengenbasiertes Umsatzwachstum in Einzelhandel und Gastronomie	2%	4%
Markenanteil	42%	>45%
Handelsanteil	22%	<20%
Anteil von International	17%	>23%

Unsere Strategie wird Arla dabei helfen, bis 2020 die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten.



In acht Kategorien herausragen, um die Wertschöpfung zu erhöhen

Die globale Molkereiwirtschaft entwickelt sich mit hoher Geschwindigkeit. Sie ist geprägt von einer stetigen Weiterentwicklung der Verbrauchergewohnheiten und -vorlieben. Wir haben die Bedürfnisse und Trends der Verbraucher analysiert und mit unseren Stärken abgestimmt. Infolgedessen haben wir acht Produktkategorien identifiziert, die den zentralen Fokus unserer Anstrengungen darstellen werden, um den Molkereimarkt zu gestalten. Zu diesem Zweck werden neue Produkte mit natürlichen Zutaten, tollem Geschmack und guten Nährstoffen angeboten, die eine gesunde Lebensweise fördern.

Innerhalb dieser acht Kategorien wollen wir durch unsere innovativen Produkte, eine erstklassige Lieferkette, ein überzeugendes Marketing sowie starke Partnerschaften mit unseren Kunden herausragen und eine höhere Wertschöpfung erzielen. Wir werden diese Kategorien durch unsere globalen Marken sowie durch Gastronomie- und Business-to-Business-Verkäufe fördern. Um ein führendes globales Molkereiunternehmen zu sein, muss Arla darüber hinaus einen Fokus darauf legen, führende Positionen in den Kategorien auszubauen, um marktübergreifend wachsen zu können – regional oder global.

Bei den acht priorisierten Produktkategorien liegt unser Fokus auf unseren globalen Marken:



- 1 **Milch und Milchpulver:** Wir werden den Markt mit unseren nährstoffreichen Mehrwertprodukten anführen und gestalten.
- 2 **Milchgetränke:** Wir werden den Markt für Produkte für unterwegs gestalten, die aus natürlichen Zutaten hergestellt werden.
- 3 **Streichkäse:** Wir werden führend im Bereich Streichkäse sein – sowohl für Streichkäse aus natürlichen Zutaten als auch für hochwertigen Frischkäse.
- 4 **Joghurt:** Wir werden eine starke Marktposition aufbauen, die auf gesundheitlichem Nutzen und natürlichen Zutaten basiert.



5 **Butter und Aufstriche:** Wir werden der Weltmarktführer sein – mit erstklassigen Produkten aus natürlichen Zutaten.



6 **Käsespezialitäten:** Wir werden ein führender Akteur sein – mit kreativen Produkten und Konzepten.

Gastronomie-Verkäufe

7 **Mozzarella:** Wir werden eine globale Position in der Gastronomie schaffen – mit hochwertigem Mozzarella.

Business-to-Business-Verkäufe

8 **Zutaten:** Wir werden der Weltmarktführer für Mehrwertprodukte aus Molke sein.

Auf Seite 20 erfahren Sie mehr darüber, wie wir in acht Kategorien herausragen.



Auf sechs Regionen konzentrieren und unsere Präsenz ausbauen

Wir haben diejenigen Märkte identifiziert, in denen Arla ein langfristig rentables Geschäft aufbauen kann. Wir gehen davon aus, dass bis 2020 ca. 50 Prozent unseres Wachstums auf Europa fallen wird. Das verbleibende Wachstum wird im Handelsbereich International in den Regionen außerhalb Europas generiert werden.

Im Laufe der Jahre hat sich Arla eine starke Position in Nordeuropa erarbeitet. Dort ist Arla für die Verbraucher das bevorzugte Molkereiunternehmen. Im Nahen Osten zählen die Marken von Arla zu den stärksten in der Lebensmittelindustrie. Zudem hat Arla damit begonnen, Geschäfte auf neuen Wachstumsmärkten aufzubauen – zum Beispiel in Südostasien und Subsahara-Afrika. Im Rahmen von Good Growth 2020 werden wir diese Marktpositionen weiter ausbauen und gleichzeitig

unser Engagement in Amerika und in Nordafrika verstärken. In diesen Märkten konzentrieren wir uns auf Innovationen, Investitionen und Kompetenzen.

Auf Seite 22 erfahren Sie mehr darüber, wie wir uns auf sechs Regionen konzentrieren.



Als EIN Arla gewinnen – für ein globales, kohärentes und effizientes Arla

Arla ist in Europa durch Fusionen und Übernahmen in Mitteleuropa, 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 werden wir diese Einheit auf die nächste Stufe heben.

Wir werden unsere Fähigkeiten verbessern und über die gesamte Organisation hinweg dieselben Prozesse und Tools verwenden. Wir werden einen eindeutigen Schwerpunkt auf die Stärkung unserer globalen Kategorie- und Markenbildung, unserer grenzübergreifenden Innovation und unserer geschäftlichen Kompetenz legen. Unser Marketing wird globaler ausgerichtet und wir werden weitere Innovationen vorantreiben. Unsere gesamte Lieferkette wird noch effizienter. Wir werden EINEN europäischen Milchpool etablieren, mit dem wir

über das gesamte Unternehmen hinweg eine vollständige Verwendung unserer Milch sicherstellen. Diese Veränderungen werden uns dabei helfen, unser neues, ehrgeiziges Ziel einer Kostenverbesserung von akkumuliert 400 Millionen EUR über vier Jahre zu erreichen.

Auf Seite 24 erfahren Sie mehr darüber, wie wir als EIN vereintes Arla gewinnen.



In acht Kategorien herausragen, um die Wertschöpfung zu erhöhen

Die acht Produktkategorien, denen unsere Strategie Good Growth 2020 eine besondere Priorität einräumt, konzentrieren sich auf die Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck®. 2016 konnten wir ein außergewöhnliches Markenwachstum unter schwierigen Marktbedingungen erreichen. Diesen Erfolg haben wir unseren gezielten Bemühungen in diesen acht Kategorien zu verdanken.



Näheres dazu auf der nächsten Seite.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2016 von 5,2 Prozent angetrieben durch:



Der Molkerei-Champion, der Gesundheit und natürlich Gutes in die Welt bringt

4,5%
2015: 2,5%



Verfechter des guten Essens

7,7%
2015: 6,1%



Königin der Käsespezialitäten

3,0%
2015: 0,1%



Hommage an die Küchenchefs des Alltags

10,6%
2015: 9,9%

2016 wurde die Stärke unserer globalen strategischen Marken sichtbar. Unsere Marken erzielten gute Ergebnisse. Mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken von 5,2 Prozent übertrafen sie sogar unsere allgemeine Erwartung von vier bis fünf Prozent.

Insbesondere Puck® war dabei Leistungsträger und erzielte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 10,6 Prozent im Vergleich zu 9,9 Prozent im letzten Jahr. Dies ist zum Großteil auf eine herausragende Leistung im Nahen Osten und in

Nordafrika zurückzuführen, wo die Marke mittlerweile auf allen Märkten die Führungsposition in der Kategorie „Milch im Glas“ innehat.

Lurpak®, unsere Vorzeigemarke in der Kategorie „Butter, Aufstriche und Margarine“, erzielte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 7,7 Prozent im Vergleich zu 6,1 Prozent im Jahr 2015. Wir haben 2016 die globale Kampagne „Game on, Cooks“ gestartet, die die Bekanntheit der Marke erheblich steigern und Lurpaks® führende Position in der Kategorie „Butter“ stärken konnte.

Arla® verzeichnete ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 4,5 Prozent. Ein wichtiger Grund dafür waren die Investitionen in innovative und spezialisierte Produktreihen, wie zum Beispiel Arla Natural®, Arla Lactofree®, Skyr und weitere eiweißreiche Produkte sowie Babynahrung wie zum Beispiel Arla Baby & Me®.

2016 konnten wir mit Käsespezialitäten für jede Gelegenheit den Verbrauchern verdeutlichen, dass diese Produkte problemlos jeden Tag auf den Tisch kommen können. Unsere Marke Castello® besitzt in

zahlreichen Märkten eine starke Marktposition, insbesondere in Großbritannien, Australien und Schweden. Castello® erzielte 2016 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 3,0 Prozent und damit eine positive Leistung im Vergleich zum Vorjahr.

Ausbau der Kategorie Milchgetränke

Eine wichtige strategische Maßnahme liegt darin, Chancen im Getränkemarkt mit einem Portfolio aus gesunden, auf Milch basierenden Alternativen wahrzunehmen. Um das Wachstum der Marke Arla® zu unterstützen, haben wir uns das Ziel gesetzt, unser Geschäft bis 2020 auf dem Getränkemarkt außerhalb der Kategorie „standardmäßige, weiße Milch“ zu verdreifachen – verglichen mit dem Jahr 2015, als das Geschäft einen Wert von 230 Millionen EUR hatte.

Der internationale Markt für Milchgetränke erwirtschaftet einen jährlichen Einzelhandelsumsatz von 100 Milliarden EUR. Das entspricht auch der Größe des internationalen Markts für standardmäßige, weiße Milch. Allerdings wächst der Markt für Milchgetränke viel schneller. In Zukunft werden wir uns strategischer mit dem Milchgetränkemarkt befassen und die Größe unseres Einflussbereichs in Bezug auf flüssige Milchprodukte verdoppeln.

Das Ziel bis 2020 liegt darin, der führende Anbieter von Milch

getränken in Nordeuropa zu werden. Gleichzeitig wollen wir uns als einer der führenden europäischen Importeure in Asien, dem Nahen Osten und Nordafrika etablieren.

Der moderne, urbane Lebensstil bedeutet, dass Menschen auf der ganzen Welt ihre Snacks und Mahlzeiten zunehmend außerhalb des eigenen Zuhauses zu sich nehmen. Feste Essenszeiten verlieren an Bedeutung, immer mehr Frauen sind erwerbstätig und mehr Menschen leben in Großstädten. Für uns ist das eine Gelegenheit, den Menschen zum richtigen Zeitpunkt Nahrungsmittel anzubieten, die auf unserer natürlich guten, hochwertigen Milch basieren. Die Verbraucher sollten unsere Milch nicht nur in Form der herkömmlichen Ein-Liter-Packungen genießen können. Sie sollten zusätzlich die Möglichkeit haben, sie als leckere Getränke für unterwegs zu kaufen.

Ein kohlenstoffhaltiges Getränk aus Milch und Fruchtsaft, ein Getränk aus Milch und Tee und ein eiweißreicher Energydrink sind

Bestandteil unseres Plans für den Ausbau dieser Kategorie, der durch innovative Verpackungen ergänzt werden soll. Auf diese Weise schaffen wir neue Geschäftsmöglichkeiten außerhalb der konventionellen Handelskanäle.

Auf dem Getränkemarkt ist Arla bereits mit dem Tochterunternehmen Cocio® und durch die Zusammenarbeit mit Starbucks® erfolgreich – hier haben wir 2016 Kaffeegetränke sowie neue, innovative Milchgetränke auf den Markt gebracht.



Die Kategorie „Butter und Aufstriche“ wächst schnell

Die Kategorie „Butter und Aufstriche“ ist für Arla entscheidend, um bis 2020 die Ziele von Good Growth zu erreichen. Die Kategorie hat einen starken Markenfokus, wodurch die Produkte Butter und Aufstriche einen wichtigen Beitrag zu den Erträgen von Arla leisten.

Insgesamt hat die Kategorie 2016 starke Ergebnisse erzielt. Das mengenbasierte Umsatzwachstum lag 2016 bei 10,5 Prozent im Vergleich zu den negativen Wachstumsraten des Jahres 2015. Es ist uns also gelungen, 2016 das Wachstum der Kategorie erheblich stärker voranzubringen als erwartet. Zudem konnten wir unseren Marktanteil in den meisten Märkten erfolgreich vergrößern.

In dieser Kategorie erreichten wir 2016 einen Markenanteil von 74,8 Prozent. Die Marken Arla® und Lurpak® sind entscheidend für diese Kategorie. Sie sind für etwa 74,5 Prozent des Gesamtumsatzes verantwortlich. Diese Marken sind auch in unseren wichtigsten Märkten vertreten. Für Arla sind die Märkte in

Europa, dem Nahen Osten und Nordafrika entscheidend für die Kategorie „Butter und Aufstriche“, da 90,8 Prozent des gesamten Umsatzes auf diese Regionen fallen.

Lurpak® leistet einen besonders positiven Beitrag zum Wachstum der Kategorie. Die Marke verzeichnete einen Umsatzanstieg sowie einen wachsenden Anteil im Handelsbereich International – von 12,7 Prozent im Jahr 2015 auf 13,5 Prozent im Jahr 2016.

Um unsere Wachstumsziele bis 2020 zu erreichen und führender Anbieter von Butter zu werden, müssen wir unsere führende Position in den Märkten weiter ausbauen, das Wachstum der Kategorie vorantreiben und unsere Marken stärken. Wir verfügen über eine eindeutige und konsistente Strategie mit zahlreichen Initiativen, die unseren Erfolg sichern. Insbesondere im Nahen Osten und in Nordafrika sehen wir großartige Chancen für Arla, wenn wir unsere starke Leistung aufrechterhalten können.

In der Kategorie „Butter und Aufstriche“ konzentrieren wir uns auf unsere Geschichte, innovative Verpackungen, unsere Produkte und die Kommunikation. 2016 haben

wir dieses Vorhaben auf den Weg gebracht – durch die Markteinführung der Reihe Lurpak® Spreadable Infusion und unsere neue globale Kampagne „Game on, Cooks“.





Auf sechs Regionen konzentrieren und unsere Präsenz ausbauen

Die sechs Regionen, die in unserer Strategie Good Growth 2020 als strategische Fokusbereiche festgelegt wurden, sind in unsere beiden Vertriebsregionen integriert: Europa und International. Dadurch kann das Management der jeweiligen Länder seinen Vertriebsfokus auf die Kunden, Verbraucher und Kategorien stärken. Unterstützt werden sie dabei von einer stark marketinggetriebenen, globalen Kategorieagenda.

Europa ist unser wichtigster Handelsbereich und steuerte 66,1 Prozent zum Umsatz des Unternehmens in 2016 bei. Der Handelsbereich International umfasst den Nahen Osten und Nordafrika, Russland und andere, Amerika, China und Südostasien sowie Subsahara-Afrika. 2016 fielen

14,9 Prozent des Umsatzes von Arla auf diesen Bereich. Arla Foods Ingredients, unser wachsendes innovatives Marktsegment, trug 5,7 Prozent zum Gesamtumsatz des Unternehmens bei, während andere Umsätze, beispielsweise aus Handelsaktivitäten, 13,3 Prozent zum Gesamtumsatz beisteuerten.

Unser Handelsbereich International erzielte 2016 das größte mengenbasierte Umsatzwachstum von 9,5 Prozent. Dies lässt sich hauptsächlich auf eine starke Leistung in Subsahara-Afrika sowie in China und Südostasien zurückführen.



Näheres dazu auf der nächsten Seite.

Boom in China und Südostasien

Für China und Südostasien liegt unser Ziel bis 2020 darin, unsere hohen Wachstumsraten aufrechtzuerhalten und auf eine Vervierfachung unseres Umsatzes in den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie hinzuarbeiten. Die Vergleichsbasis dafür bildet die Einführung der Strategie im Jahr 2015. Momentan sind wir auf einem guten Weg dieses Strategieziel zu erreichen. 2016 ist unser Umsatz um 32,4 Prozent auf 158 Millionen EUR gestiegen. Im Jahr 2015 lag unser Umsatz hier noch bei 120 Millionen EUR.

Die Bevölkerung in China und Südostasien wächst stetig und die Mittelschicht erfährt derzeit einen regelrechten Boom. Der Großteil dieses Wachstums fällt auf China. Hier konzentrieren wir uns auf verschiedene Produktkategorien, um die wachsende Nachfrage nach Molkereiprodukten zu erfüllen. Beispielsweise verfolgt Arla das Ziel, in China ein führender Anbieter in der Kategorie „Käse“ zu werden, wobei wir uns insbesondere auf den Gastronomiebereich fokussieren. Darüber hinaus werden wir digitale und Online-Handels-Plattformen nutzen, um die Verbraucher zu

erreichen und unsere Produkte zu verkaufen. 2016 wurde Arla ASCX Naifu® in China testweise auf den Markt gebracht. Dabei übernahmen zum ersten Mal Online-Handels- und digitale Kanäle eine zentrale Rolle.

Arla Baby & Me® ist eines unserer Vorzeigeprodukte in der Kategorie der Bio-Milchpulverprodukte für Kinder unter fünf Jahren. 2016 haben wir eine neue Kampagne ins Leben gerufen, um diese Marke zu fördern. Sie stellte unsere erste gemeinsame Initiative mit dem chinesischen Molkereiunternehmen Yashili, welches Teil der Mengniu Gruppe ist, dar, mit dem wir in dieser wichtigen Kategorie eng zusammenarbeiten.

China ist ein entscheidender Markt für den Erfolg von Arla in dieser Region. Aber auch andere Märkte in Südostasien bleiben wichtig, um unsere Wachstumsraten aufrechtzuerhalten. Bangladesch trug 2016 erheblich zu unserem Wachstum in der Region bei. Das mengenbasierte Umsatzwachstum im Einzelhandel und in der Gastronomie belief sich hier auf 24,0 Prozent.



Ehrgeizige Ziele im Nahen Osten und in Nordafrika

Mit der Strategie Good Growth 2020 wollen wir unseren Umsatz aus dem Einzelhandel und der Gastronomie im Nahen Osten und in Nordafrika bis 2020 verdoppeln. Die Vergleichsbasis dafür bildet die Einführung der Strategie im Jahr 2015. Dieses ehrgeizige Ziel sollte durch eine Kombination von Maßnahmen erreicht werden: unsere Umsätze durch Markenkäse, -butter, -aufstriche und Frischkäse sowohl im Einzelhandel als auch in der Gastronomie erhöhen, unser Geschäft in Ägypten weiterentwickeln und uns mit der Marke Arla® den Markt für flüssige Produkte erschließen.

Im Jahr 2016 haben wir es geschafft, in der Region ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 3,8 Prozent zu erzielen.

Die Produktreihe Puck® ist hier besonders beliebt. Sie verzeichnete

2016 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 11,7 Prozent in der Region im Vergleich zu 9,4 Prozent im Jahr 2015. Im Nahen Osten und in Nordafrika leben etwa 380 Millionen Menschen. In dieser Region sind Molkereiprodukte Bestandteil fast aller Mahlzeiten und bieten damit eine großartige Gelegenheit für Arla, einen positiven Beitrag zu leisten. Unsere Puck® Reihe füllt eine Marktlücke und hilft den Verbrauchern in der Region, Familie und Freunde am Esstisch zu begeistern. Die Marke Puck® wurde zudem bei den Effie Awards, einem der renommiertesten Marketing-Events weltweit, mit einem goldenen Effie ausgezeichnet. Über die Puck®-Website und die Kanäle in den sozialen Medien feierte die Marke Mütter als Heldinnen des Alltags, weil sie sich um die Ernährung ihrer Familien kümmern.

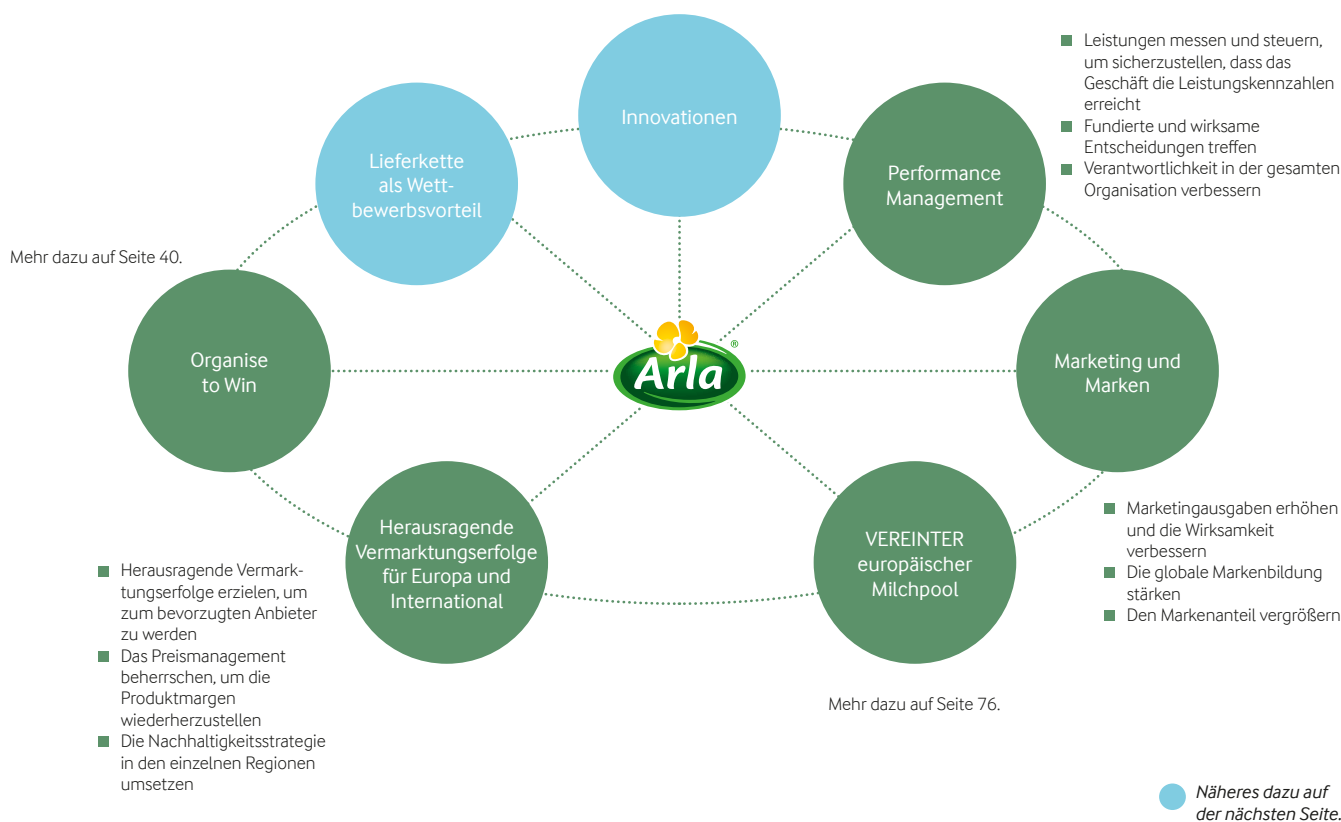




Als EIN Arla gewinnen – für ein globales, kohärentes und effizientes Arla

„Als ONE Arla gewinnen“ beschreibt unsere Absicht, das Unternehmen über Geschäfts- und Handelsbereiche hinweg zusammenzubringen. Die festgelegten strategischen Maßnahmen bilden die Grundlage hierfür. Sie stellen die einzelnen Bausteine dar, die zum Erreichen unserer Ziele von Good Growth 2020 erforderlich sind. Die Initiativen werden kontinuierlich von der Organisation überwacht und bis zum Ende des Jahres 2016 verlief der Fortschritt erwartungsgemäß.

Als EIN Arla gewinnen – die Bausteine für Good Growth 2020



„Organise to Win“ ist der Name des Umstrukturierungsplans für unsere Organisation, der im Verlauf des Jahres 2016 erfolgreich umgesetzt wurde. Mit der Umstrukturierung unterstützen wir unser Ziel, in den Handelsbereichen Europa und International noch herausragendere Vermarktungserfolge zu erzielen. Auf Seite 40 erfahren Sie mehr über die Umstrukturierung des Unternehmens.

Beim Performance Management geht es darum, Leistungen zu messen und aktiv zu steuern. Dadurch kann sichergestellt werden, dass das Geschäft die Leistungskennzahlen unserer Strategie erreicht, wodurch wiederum jeder

einzelne in der Organisation miteinbezogen wird. Durch eine datengestützte, externe Perspektive auf innerbetriebliche Prozesse erhalten wir Einsichten in die Art und Weise, wie wir unser Geschäft steuern, seinen Kurs korrigieren und es leiten. Das ermöglicht uns zielgerichtete Diskussionen und eindeutigere Entscheidungen. Dies wiederum trägt dazu bei, dass die Organisation fundierte und wirksame Maßnahmen einleiten kann.

Eine weitere wichtige strategische Maßnahme zum Erreichen unserer Ziele von Good Growth 2020 ist der Fokus auf das Marketing und die Marken. Dies wurde 2016 durch höhere

Marketingausgaben und einen dauerhaften Schwerpunkt auf den Ausbau unseres Marktanteils unterstützt. Mehr dazu auf Seite 44.

Indem wir einen vereinten europäischen Milchpool einrichten, unterstützen wir unser Ziel, die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder in die Märkte zu leiten, in denen wir den höchstmöglichen Wert erzielen können – unabhängig von der Herkunft der Milch. Auf Seite 76 erfahren Sie mehr über den vereinten (EIN) Milchpool.

Die Zukunft der Molkereiwirtschaft mit mutigen Innovationen gestalten

Innovationen sind das Herzstück eines Markengeschäfts mit einem breiten Produktportfolio. Arla setzt auf Innovationen, um die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten, für die Verbraucher und Kunden auf der ganzen Welt attraktiv zu bleiben und zukünftige Trends für sich zu nutzen. Der Wettbewerb wird immer intensiver und die Verbraucher können zwischen mehr und mehr Produkten wählen. Daher spielen Innovationen eine wichtige Rolle, wenn wir für unsere Milch einen Mehrwert schaffen wollen.

Verbraucher und Kunden wünschen sich gesunde, natürliche Lebensmittel, die auf verantwortungsvolle Weise hergestellt werden. Sie erwarten interessante Kanäle, über die Lebensmittel und Informationen angeboten werden. Dazu gehören online shoppen, auswärts essen, Produkte an die eigenen Bedürfnisse anpassen oder kreative Ideen zum Thema Ernährung finden. Daher geht es bei Innovationen nicht allein darum, neue Produkte zu entwickeln. Sondern auch darum, die Verpackung unter neuen Gesichtspunkten zu

durchdenken und das Produktportfolio durch neue Funktionen zu erweitern.

Das globale Innovationsteam wird unsere Innovationen entscheidend voranbringen. Den Mittelpunkt dieser Maßnahmen bildet das neue Arla Innovation Centre, das im 2017 eröffnet wird. Das Team beschäftigt sich hauptsächlich damit, neue Wege zu finden, wie wir die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu Produkten mit dem höchstmöglichen Mehrwert verarbeiten können.

Neue wissenschaftliche und technische Erkenntnisse bieten uns Möglichkeiten, unsere Milch immer wieder zu neuen Arten von Molkereiprodukten zu verarbeiten. Indem wir die Möglichkeiten unseres Geschäfts immer wieder überdenken und hinterfragen, erhöhen wir unsere Chancen, Wachstum zu schaffen und uns von unseren Mitbewerbern abzuheben. Um Innovationen zu entwickeln, muss man Risiken eingehen. Manchmal machen wir dadurch auch Fehler. Aber wir lernen aus

diesen Erfahrungen und nutzen sie als Ausgangspunkt für neue Ideen.



Skyr ist ein gutes Beispiel dafür, wie eine innovative Idee zu einem europaweiten Erfolg für Arla geführt hat. Noch vor einigen Jahren war Skyr eine Produktneuheit und ein Nischenprodukt. Mittlerweile erzielt das Produkt Rekordverkaufszahlen. Im Zeitraum zwischen 2014 und 2016 betrug das Umsatzwachstum 200 Prozent. Nach der Einführung von Skyr in Großbritannien, Deutschland und den Niederlanden sind die Verkaufszahlen von Skyr außerhalb von Dänemark gestiegen und belaufen sich

mittlerweile auf die Hälfte des gesamten Skyr-Geschäfts.

Laut Future Market Insight, einer internationalen Beratungsagentur, hat der globale Markt für Skyr einen Wert von mehreren Milliarden Euro. Aus diesem Grund haben wir Skyr auch in China und im Nahen Osten getestet – mit guten Resultaten. Der nächste Schritt besteht darin, Produktionsstätten vor Ort zu etablieren und den Verbrauchern in diesen Märkten Zugang zu den köstlichen Skyr-Produkten zu bieten.



Lieferkette als Wettbewerbsvorteil

Wir haben 2016 die Vorgehensweisen in der Lieferkette vereinfacht und rationalisiert. Das Ergebnis ist eine vereinte Funktion aus Produktion, Beschaffung, QEHS und Logistik. Die Lieferkette ist jetzt gut aufgestellt, um die Ziele in Bezug auf die Kosten, Qualität und den Service zu erfüllen und unsere Strategie Good Growth 2020 damit zu unterstützen. Wir können so Exzellenzzentren einrichten, anstatt in jedem Land alle Produkte zu produzieren, im globalen Maßstab Effizienzgewinne sichern und unseren Milchpool auf die bestmögliche Weise nutzen.

Anfang des Jahres 2016 hat sich Arla das ehrgeizige Ziel gesetzt, eine Kostenverbesserung von akkumuliert 400 Millionen EUR zu erreichen über vier Jahre. In Zukunft werden alle Geschäfts- und Handelsbereiche zu diesen Einsparungen beitragen. Zunächst allerdings liegt der Fokus auf den Kostenverbesserungen in der Lieferkette. Die Lieferkette hat es im letzten Jahr geschafft, das Einsparungsziel von 100 Millionen

EUR zu erreichen. Das zeigt uns deutlich, dass es sich auszahlt, als ein vereintes und aufeinander abgestimmtes Team zu arbeiten.

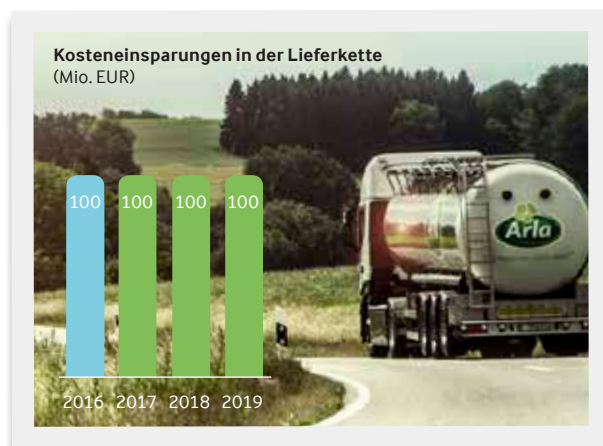
Dieser Erfolg ist das Ergebnis vieler Faktoren – angefangen bei individuellen, standortspezifischen Projekten bis hin zu großen

Strukturprojekten, wie zum Beispiel die Umstrukturierung der Eingangslogistik in Deutschland mit neuen zentralen Lagern in Heidenau oder die Schließung der Molkerei Hatfield Peverel in Großbritannien.

Darüber hinaus liefern die laufenden Verbesserungsprogramme

kontinuierlich großartige Ergebnisse. Unsere Initiativen zur Kostenverbesserung bauen auf bestehenden Effizienzprogrammen auf, wie zum Beispiel LEAN, OPEX, Total Cost of Ownership, Design to Value und unserem Projekt zum Nettoumlaufvermögen Programme Zero.

Dieser Erfolg ging allerdings auch mit einigen erheblichen Herausforderungen einher. Denn 2016 sah sich die Lieferkette mit verschiedenen externen Faktoren konfrontiert, die außerhalb ihres Einflussbereichs lagen und die Funktion unter Druck setzten. Die Strategie fordert von der Lieferkette, sich stärker denn je auf die Verbraucher zu konzentrieren. Dadurch erhöht sich die Komplexität an Standorten mit einer wachsenden Anzahl an Produktreihen. Eine weitere Herausforderung lag darin, dass die Lieferkette 2016 mehr Milch verarbeiten wollte, aber Arla einen Rückgang der Milchlieferungen verzeichnete. Dies schlug sich wiederum in Effizienzeinbußen nieder.



Jedes Jahr konzentriert sich Arla auf sieben wesentliche Geschäftsprioritäten, um unsere strategischen Ziele zu unterstützen. Im Jahr 2016 legten wir eine wesentliche Priorität darauf, unsere führenden Positionen im Bereich International zu stärken – unter anderem im Nahen Osten. Dort zählen unsere Marken zu den stärksten in der Lebensmittelindustrie. Im Jahr 2017 konzentrieren wir uns darauf, unsere führenden Marktpositionen im Bereich International weiter auszubauen – gemessen in Volumen und Marktanteil.



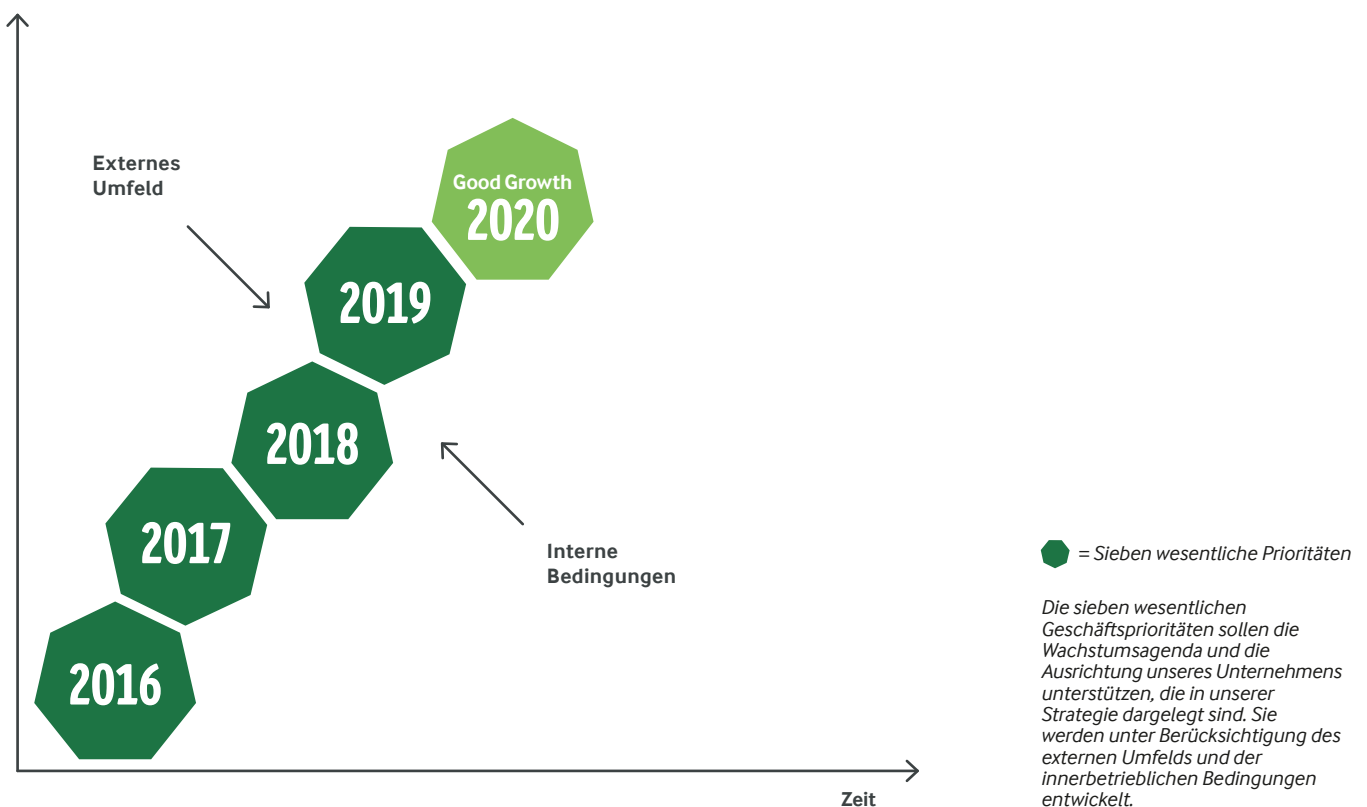
Sieben wesentliche Geschäftsprioritäten – ein Schlüsselfaktor für die Strategie Good Growth 2020

Wir beschreiben unseren jährlichen Geschäftsplan durch sieben wesentliche Geschäftsprioritäten. Unser Geschäftsplan sollte dabei nicht mit unserer Strategie verwechselt werden. Vielmehr stellt er eine Ergänzung zu unserer Strategie dar. Er beinhaltet zusätzliche Einzelheiten und Maßnahmen, die innerhalb eines Jahres umgesetzt und ausgewertet werden können. Wir sehen unsere sieben wesentlichen Geschäftsprioritäten als Schlüsselfaktor für unsere Strategie Good Growth 2020 an. Denn sie umfassen kritische Prioritäten, die wir auf unserem Weg zum Erfolg erreichen müssen.

Um kontinuierlich starke Ergebnisse für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzielen und den Erfolg unserer Strategie zu gewährleisten, legt das Executive Management Team in jedem Jahr die sieben wesentlichen Geschäftsprioritäten fest. Diese müssen anschließend vom Aufsichtsrat genehmigt werden. Die sieben wesentlichen Geschäftsprioritäten sind eindeutig formuliert und aufeinander abgestimmt. Ihnen liegt jeweils ein festgelegter und kohärenter Ansatz für ihr Gelingen zugrunde.

Sie werden stufenweise im ganzen Unternehmen umgesetzt. Alle Geschäftsfunktionen und Handelsbereiche erstellen Ziele und Aktivitäten, um zu gewährleisten, dass alle Teams aufeinander abgestimmt sind und als ein VEREINTER Konzern arbeiten.

Verbinden unserer Prioritäten mit unserer Strategie



Sieben wesentliche Geschäftsprioritäten für 2016

Die sieben wesentlichen Geschäftsprioritäten sind das Ergebnis unserer jährlichen Geschäftsplanung. Sie beschreiben die wichtigsten Prioritäten für das kommende Jahr sowie zentrale Maßnahmen und die dazugehörigen Leistungskennzahlen und Ziele, die unseren Erfolg bestimmen. Die sieben wesentlichen Geschäftsprioritäten gelten für alle Geschäfts- und Handelsbereiche, damit wir unsere wichtigsten strategischen Prioritäten gemeinsam als EIN vereintes Unternehmen erreichen.

Menge ist Trumpf

Ziel: Zusätzliche 400 Millionen Kilogramm Milch der Genossenschaftsmitglieder in den Einzelhandel und die Gastronomie leiten.

Status: 

Ergebnis: Im Jahr 2016 haben wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum im Einzelhandel und in der Gastronomie von 2,7 Prozent erreicht. Dies liegt leicht unter unserem Ziel von drei bis fünf Prozent. Wir haben das Volumen in den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie erfolgreich um 341 Millionen Kilogramm Milch erhöht. Das ist ein großartiges Ergebnis, das sehr nah an unserem Ziel liegt – trotz der Tatsache, dass wir 800 Millionen Kilogramm Milch weniger als erwartet erhalten haben. Im zweiten Halbjahr 2016 mussten wir gewisse Kompromisse zwischen Menge und Preis eingehen. Dies ist auf den wachsenden Rohstoffmangel und die schnell steigenden Milchpreise zurückzuführen. Der Rückgang der erwarteten Milchmengen im Verlauf des Jahres 2016 ist beispielhaft für diese Veränderung in der strategischen Perspektive.

Deutliches Wachstum für unsere Marken erzeugen

Ziel: Die strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® müssen deutlich wachsen.

Status: 

Ergebnis: Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken beträgt 5,2 Prozent. Dies ist ein Rekordwert für Arla. Im Jahr 2016 wurde beinahe das gesamte Wachstum in unserem Einzelhandels- und Gastronomie-Kerngeschäft durch unsere Marken erzielt. Intensivierter Verkaufsanstrengungen und gesteigerte Investitionen in Marketingaktivitäten haben zu Markenwachstum bei der Marke Arla® (4,5 Prozent), bei Lurpak® (7,7 Prozent) und bei Castello® (3,0 Prozent) sowie bei Puck® (10,6 Prozent) geführt. Mit einem Markenanteil von 44,5 Prozent ist der Anteil ertragsstarker Produkte der größte seit Jahren.

Leistung innerhalb der Vergleichsgruppe von Central Europe verbessern*

Ziel: Die Leistung innerhalb der Vergleichsgruppe von Central Europe soll unter Berücksichtigung der Kosten und der Markenleistung verbessert werden. Außerdem soll Milch wettbewerbsfähig in den Einzelhandel und die Gastronomie außerhalb der EU exportiert werden.

Status: 

Ergebnis: Das Unternehmen setzte plangemäß signifikante Kostenverbesserungen in der Lieferkette und über administrative und gewerbliche Funktionen hinweg um; außerdem konnten die Ergebnisse im deutschen Geschäft mit Käse erheblich verbessert werden. Zudem wurde bei Markenpositionen ein Wachstum von 3,4 Prozent erreicht, was auf einem schwierigen Markt eine beachtliche Leistung darstellt. Die Schwankungen der Milchlieferungen und der Preise haben sich in Deutschland stärker als in allen anderen Regionen bemerkbar gemacht, und der Markt ist nun noch fragmentierter, schwieriger und umkämpfter. Dies erwies sich als noch herausfordernder als erwartet, obwohl gewisse Verbesserungen bis Jahresende erkennbar wurden.

Marktpositionen in International stärken**

Ziel: Führende Positionen in China, Amerika, Nigeria, dem Nahen Osten und Nordafrika in Bezug auf Volumen und Marktanteil stärken.

Status: 

Ergebnis: Im Jahr 2016 konnten wir die Mengen in diesen internationalen Regionen erfolgreich um 9,5 Prozent und das Markengeschäft um 10,7 Prozent steigern. Das Volumen in China und Südostasien stieg um 31,2 Prozent, in Subsahara-Afrika um 15,8 Prozent, im Nahen Osten und Nordafrika um 3,8 Prozent und in Amerika um 3,4 Prozent. In einem Jahr, das von Schwankungen, einem niedrigen Ölpreis und den Überschusswirtschäften im Nahen Osten und Nigeria geprägt war. Wir sind mit dem Ergebnis zufrieden, obwohl es unter unserem Wachstumsziel von 15 Prozent liegt.

Kostenniveau strukturell reduzieren

Ziel: Das mengenbasierte Umsatzwachstum sollte mehr als 2,0 Mal höher sein als das Wachstum bei Kapazitätskosten. Wir streben einen Indexwert von 98,5 bei den Verarbeitungskosten in der Produktion an.

Status: 

Ergebnis: Unsere starke Kostenperformance ist zum Teil auf enorme Anstrengungen zurückzuführen, eine effiziente Lieferkette zu gewährleisten. Die Verarbeitungskosten mit 99,2 entsprechen aufgrund der geringeren Milchmenge jedoch noch nicht den Erwartungen. Die Skalierbarkeit gewährleistet, dass die Kapazitätskosten langsamer steigen als der Umsatz. Unsere Skalierbarkeit hat dank der strengen Kontrolle der Kapazitätskosten das Ziel von > 2,0 erreicht. Im Jahr 2016 haben wir von unserem ehrgeizigen Ziel, in der Lieferkette Kosteneinsparungen in Höhe von 400 Millionen EUR zu erzielen, 100 Millionen EUR erreicht.

Cashflow verbessern

Ziel: Den Cashflow verbessern, um einen Verschuldungsgrad von 2,8 bis 3,2 zu erreichen und 130 Millionen EUR*** Barmittel im Nettoumlaufvermögen freizugeben.

Status: 

Ergebnis: 2016 haben wir einen Verschuldungsgrad von 2,8 erzielt. Dieser Wert liegt im unteren Bereich unseres langfristigen Zielspektrums von 2,8 bis 3,4 und unterstreicht die starke Finanzposition des Konzerns. Einschließlich der Einnahmen aus der Veräußerung von Rynkeby liegt der Verschuldungsgrad bei 2,4. Unser primäres Nettoumlaufvermögen, ohne die Milch der Genossenschaftsmitglieder, konnte erheblich verbessert werden. Zudem konnten 165 Millionen EUR an Barmitteln freigesetzt werden.

Die Arla-Genossenschaft stärken

Ziel: Einen Prozess mit dem Aufsichtsrat, den Nationalräten und der Vertreterversammlung etablieren, um starke Beziehungen zu den Genossenschaftsmitgliedern aufzubauen.

Status: 

Ergebnis: Die neue Strategie für Genossenschaftsmitglieder wird Arla auf die Zukunft vorbereiten. Sie stellt eine kompetente und gut ausgerichtete Grundstruktur für Genossenschaftsmitglieder bereit, die alle Mitglieder länderübergreifend vereint. Im Oktober hat die Vertreterversammlung Folgendes beschlossen: eine abgestimmte Struktur, einen jährlichen Kalender und die Prüfung, ob den Mitgliedern aus Großbritannien und Mitteleuropa eine direkte Mitgliedschaft bei Arla Foods amba angeboten werden kann. Die ersten Elemente der Strategie werden im Jahr 2017 in Kraft treten.

* Mit der Umstrukturierung wurde Consumer Central Europe zu Central Europe umbenannt. Die Prioritäten bleiben unverändert.

** Mit der Umstrukturierung wurde Consumer International zu International umbenannt. Die Prioritäten bleiben unverändert.

*** Wegen eines höheren Umsatzanteils im Bereich International zur Jahresmitte geändert. Zuvor lag der Betrag bei 150 Millionen EUR.

● Ziel nicht erreicht.

● Wichtige Bestandteile wurden erreicht.

● Ziel wurde vollständig erreicht.



Sieben wesentliche Geschäftsprioritäten für 2017

Unsere Fähigkeit, die Preiserhöhungen in höhere Einzelhandelspreise umzuwandeln, wird für unseren Erfolg von wesentlicher Bedeutung sein. Wir müssen unser Unternehmen kontinuierlich weiterentwickeln, Markenprodukte mit hoher Marge priorisieren und diszipliniert hinsichtlich unserer Kosten- und Kapitalagenden agieren, um uns für die Zukunft bestmöglich zu positionieren. Um diese Ziele zu unterstützen, werden wir einen größeren Fokus auf das Preismanagement legen, unsere Innovationspipeline stärken, gezielte Markeninvestitionen erhöhen sowie die Effizienz in unserer Lieferkette und in unseren Programmen zu den Verwaltungskosten vorantreiben.

Preise erhöhen und den Fokus auf die Marge erhöhen

Um in allen europäischen und internationalen Märkten und Kategorien angemessene Erhöhungen der Einzelhandelspreise zu erzielen, werden wir verbesserte Analysen und Prozesse zum Preismanagement einführen. Damit werden wir das optimale Gleichgewicht zwischen der höchstmöglichen Marge für unsere Produkte und dem geringstmöglichen Einfluss auf den Marktanteil schaffen. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit wirtschaftlicher und finanzieller Disziplin einen wettbewerbsfähigen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder sowie eine starke Leistung der Vergleichsgruppe sicherstellen können.

Kosten kontrollieren, die operative Effizienz steigern und Barmittel freisetzen

Indem wir unsere Kostenpositionen in der Lieferkette sowie in den administrativen und gewerblichen Funktionen kontinuierlich verbessern, werden wir eine starke Kostenkontrolle erreichen. Unser Ziel ist ein Verarbeitungskostenindex in der Lieferkette von < 100 und eine Skalierbarkeit von > 2,0. Darüber hinaus werden wir uns weiterhin stark darauf konzentrieren, Barmittel bereitzustellen, um sicherzustellen, dass ausreichendes Kapital vorhanden ist, um unsere Ziele im Rahmen von Good Growth 2020 zu finanzieren. Zu diesem Zweck werden wir unsere erfolgreichen Programme zum Umlaufvermögen ausweiten und einen Verschuldungsgrad innerhalb unseres langfristigen Zielbereichs zwischen 2,8 und 3,4 erreichen.

Markenwachstum und Innovationen mutig vorantreiben

Wir sind der festen Überzeugung, dass ein Ausbau des Anteils unseres Markengeschäfts die wichtigste strukturelle Veränderung darstellt, die wir umsetzen können, um in Zukunft ein größeres Wachstum und eine höhere Rentabilität sicherzustellen. Obwohl die Wachstumsrate im Jahr 2017 bedingt durch unseren Fokus auf Preiserhöhungen unter Druck sein wird, verpflichten wir uns weiterhin zu unserem Ziel, bis 2020 mehr als 45 Prozent unseres Umsatzes mit Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® zu erwirtschaften. Mit der diesjährigen Eröffnung des neuen globalen Innovationszentrums wollen wir unsere kurz-, mittel- und langfristige Innovationspipeline erheblich verbessern. Wir werden unsere Marketingausgaben erneut erhöhen, um die großen Chancen mit globalem Fokus in den Märkten und Kategorien mit den größten Auswirkungen voranzutreiben.

Führerschaft in den Kategorien Milch, Joghurt und Milchpulver Bedeutung verleihen

Wir setzen uns dafür ein, eine klare Marktführerschaft in unserer größten Produktkategorie zu demonstrieren. Wir zeigen erstklassige Innovationen und Markenbildung – insbesondere im Hinblick auf Spezialangebote wie Bio- oder laktosefreie Produkte sowie auf Skyr und proteinreiche Produkte. Darüber hinaus planen wir regionsübergreifende Produkteinführungen, um erfolgreiche Produkte und Kompetenzen schneller in verschiedene Märkte zu bringen. Wir werden weiter Innovationen mit gentechnikfreien Futtermitteln und anderen gezielten Neuerungen schaffen und den Kundenservice verbessern. Zu guter Letzt müssen wir auch mit Eigenmarkenprodukten Erfolge erzielen, um die weiße Kategorie anzuführen.

Führende Marktpositionen im Bereich International aufbauen

In Märkten außerhalb von Europa beschleunigen wir das Wachstum unserer globalen Kategorien und Marken. Dies bedeutet, dass wir sowohl auf absoluter Ebene wachsen, als auch den Marktanteil in Fokusregionen ausbauen. Sei es der Nahe Osten und Nordafrika, Subsahara-Afrika, Nord- und Südamerika, China und Südostasien oder Russland sowie der Vertrieb durch Händler – unser Ziel ist es, für die Verbraucher durch höhere Marktinvestitionen und stärkere Partnerschaften mit lokalen Vertriebspartnern an Relevanz zu gewinnen.

Mit führenden Kunden zusammenarbeiten, um Wachstum zu erzielen

Wir werden europaweit unsere kundenzentrierte Geschäftstätigkeit stärken und uns darauf konzentrieren, gemeinsam mit führenden Kunden Erfolge zu erzielen. Dies erfordert unter anderem einen besonderen Fokus auf Wachstum, Rentabilität, Kunden, Zusammenarbeit in Bezug auf Kategorien sowie Dienstleistungen. Wichtige Initiativen umfassen das Kategorie-Management, gemeinsame Kategorie- und Markenpläne, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, um die Online-Verkäufe zu fördern, sowie die Nutzung digitaler Chancen. Im Bereich Gastronomie werden wir in Europa eine neue Organisation einführen.

Die wichtige Marktposition in Deutschland stärken

Im Jahr 2017 werden wir unseren schwierigsten Markt stärken: Deutschland. Dafür erstellen wir einen Erfolgsplan, nutzen fokussierte wirtschaftliche Chancen und verbessern unsere betrieblichen Grundlagen. Ein verstärkter Fokus auf Marken und Innovationen ist entscheidend, um die Qualität und die Rentabilität zu verbessern. Innerhalb der Lieferkette werden wir uns auf die Kostenwettbewerbsfähigkeit sowie auf die kontinuierliche Entwicklung unserer Produktionspräsenz konzentrieren.



**Unternehmens-
verwaltung**



**ONE (EIN) ist eine kontinuierliche Anstrengung,
Arta auf drei Ebenen zu vereinen:**

ONE | Gemeinsamer Fokus

Im Zentrum befinden sich die Ideen und Überzeugungen,
die uns vereinen und unser Handeln vorantreiben.

ONE | Abgestimmte Führung

Die Führungskräfte werden durch gemeinsame
Managementpraktiken vereint.

ONE | Abgestimmte Funktionen

Funktionen werden durch die Arbeitsweisen innerhalb
der globalen ONE-Programme vereint.

Inhalt

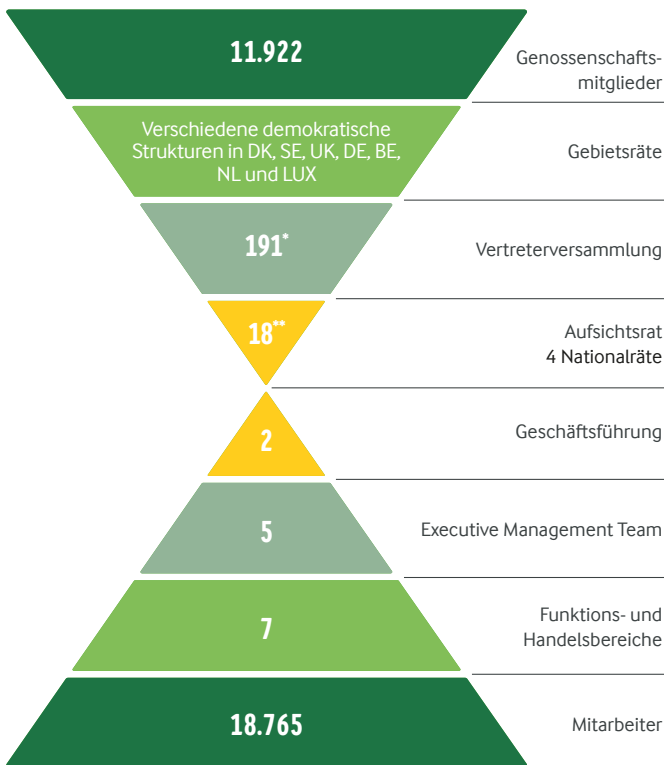
- 32 Verwaltungsrahmen
- 35 Offenheit und Vielfalt
- 36 Executive Management Team
- 38 Aufsichtsrat
- 40 Ein globales Unternehmen
– fit für die Zukunft
- 41 Eine lebendige Genossenschaft,
die ihren Prinzipien treu bleibt

Verwaltungsrahmen

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz ihrer Milchbauern. Eine große Genossenschaft zu sein ist für uns ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal. In sieben Mitgliedsländern zu agieren, bietet uns viele Chancen, stellt jedoch auch eine Herausforderung dar. Im Jahr 2016 wurde Arlas Verwaltung durch eine erfolgreiche Umorganisation der Managementstruktur verbessert. Dies hat den demokratischen Aufbau der Genossenschaft weiter optimiert.

Corporate Governance steht für ein verantwortungsvolles und transparentes Management und genossenschaftliche Kontrolle, ausgerichtet an eine nachhaltige Wertsteigerung. Wir sind davon überzeugt, dass eine gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen stärkt, das unsere Genossenschaftsmitglieder und Kollegen in unseren Konzern setzen.



Arlas Governance-Modell

* Einschließlich 12 Vertretern der Belegschaft.

** Einschließlich 3 Vertretern der Belegschaft.

„Arla ist in den vergangenen Jahren durch mehrere Zusammenschlüsse gewachsen. Im Laufe der Jahre haben wir uns darauf konzentriert, grundlegende Prinzipien anzugleichen. Das ist eine großartige Leistung. Jetzt ist es allerdings an der Zeit, unsere Arbeitsweisen innerhalb unserer demokratischen Struktur aneinander anzugleichen.“

Åke Hantoft, Aufsichtsratsvorsitzender

Genossenschaftliche Governance

Die demokratische Struktur von Arla überträgt die Beschlussfassung dem Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung. Ihr Hauptanliegen besteht darin, die Eigentümerbasis zu erweitern, die genossenschaftliche Demokratie zu wahren, die Entscheidungsgewalt zu regeln und Kompetenzen zu entwickeln.

Genossenschaftsmitglieder

Im Jahr 2016 waren 11.922 Milcherzeuger in Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden Teilhaber von Arla. In unserer Genossenschaft haben alle unsere Landwirte die Möglichkeit, wesentliche Entscheidungen zu beeinflussen. Wenn wir in neue Märkte expandieren, wählen unsere Genossenschaftsmitglieder Vertreter aus ihren Reihen für die Entscheidungsgremien des Unternehmens.

Gebietsräte

Jedes Mitgliedsland verfügt über eine eigene demokratische Struktur. Daher gibt es verschiedene lokale Organisationen. Die Genossenschaftsmitglieder treten jedes Jahr für eine lokale Versammlung in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Mitteleuropa (Deutschland, Belgien, Niederlande und Luxemburg) zusammen. Dadurch wird eine demokratische Einflussnahme der Genossenschaftsmitglieder in den sieben Mitgliedsländern sichergestellt. Die Mitglieder des Gebietsrats wählen diejenigen Mitglieder, die ihr Gebiet in der Vertreterversammlung repräsentieren.

Vertreterversammlung

Die Vertreterversammlung ist das oberste Entscheidungsgremium des Unternehmens. Sie besteht aus 191 Mitgliedern. 179 von ihnen sind Genossenschaftsmitglieder und zwölf sind Kollegen von Arla. Die Mitglieder werden alle zwei Jahre in Jahren mit ungerader Jahreszahl gewählt. 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 ist zusammen mit der Vertreterversammlung für Entscheidungen in Bezug auf die langfristige Strategie, wesentliche Investitionen sowie Fusionen und Übernahmen zuständig. Der Aufsichtsrat setzt sich aus 15 gewählten Landwirten von Arla und drei Vertretern der Belegschaft zusammen. Sie alle verfügen über das notwendige Wissen, die Fähigkeiten und die Fachkompetenz, um ihre Aufgaben ordnungsgemäß auszuführen. 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.

Im Jahr 2016 lag die Anwesenheitsquote bei den Sitzungen des Aufsichtsrats bei

98%

Nationalräte

Arla verfügt über vier Nationalräte, die als Unterausschüsse des Aufsichtsrats fungieren. Sie bestehen aus Mitgliedern des Aufsichtsrats sowie aus Mitgliedern der Vertreterversammlung. Die Nationalräte wurden in den vier demokratisch organisierten Regionen Schweden, Dänemark, Mitteleuropa und Großbritannien eingerichtet. Ihnen obliegen Angelegenheiten, die für die Genossenschaftsmitglieder im jeweiligen Land von besonderem Interesse sind.

Neue Eigentümerstrategie

Im Jahr 2016 unternahm die Vertreterversammlung erste Schritte, um eine neue Eigentümerstrategie zu entwickeln. Auf Seite 41 erfahren Sie mehr über die neue Eigentümerstrategie.

Arla besteht aus mehreren Tausend Menschen, die danach streben, die Welt zu verändern. Wir alle spielen eine wichtige individuelle Rolle, um unsere Mission und unsere Vision zu erreichen. Doch unseren gemeinsamen Erfolg gewährleisten wir am besten als ein vereintes globales Unternehmen.

Corporate Governance

Im ersten Halbjahr 2016 wurde eine Umstrukturierung des Unternehmens effizient durchgeführt, um die Strategie Good Growth 2020 schneller, stärker und vereinter umzusetzen. Auf Seite 40 erfahren Sie mehr über die Umstrukturierung des Unternehmens.

Geschäftsführung

Die Geschäftsführung besteht aus dem CEO und dem stellvertretenden CEO von Arla. Ernannt wird sie vom Aufsichtsrat. Die Geschäftsführung ist dafür verantwortlich, das Unternehmen unabhängig zu führen, aus globaler Perspektive ein angemessenes, langfristiges Wachstum des Unternehmens sicherzustellen, die strategische Richtung voranzutreiben, die Zielsetzungen für das Jahr nachzuerfolgen 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.

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 basiert auf spezifischen Funktionsbereichen wie Milk, Members & Trading, Supply Chain, Marketing & Innovation, Human Resources & Corporate Affairs und Finance, IT & Legal. Es umfasst auch zwei Handelsbereiche: Europa und International. Unabhängig von 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 sich über alle wesentlichen Entwicklungen in ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich in Bezug auf funktionsübergreifende Maßnahmen ab.

Funktions- und Handelsbereiche

Die Führungsteams innerhalb der Funktions- und Handelsbereiche sind die 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

Arla beschäftigt weltweit 18.765 Mitarbeiter. Diese werden im Aufsichtsrat sowie in der Vertreterversammlung repräsentiert.

Arlas Vergütungsphilosophie

Das Vergütungspaket soll die richtigen Führungspersonlichkeiten anlocken und halten. Gleichzeitig soll es sowohl kurz- als auch langfristige Geschäftsergebnisse vorantreiben. Dies erreichen wir, indem wir ein Vergütungspaket anbieten – mit einem ausgewogenen Verhältnis von festen und variablen Zahlungen – und die Interessen der Führungspersonlichkeiten mit denen der Genossenschaftsmitglieder von Arla abstimmen.

Geschäftsführung

Das Vergütungspaket für Mitglieder der Geschäftsführung basiert auf externen Benchmarks gegen europäische und internationale Unternehmen für Fast-Moving Consumer Goods. Es bietet eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Mischung aus festen und variablen Zahlungen. Das Festgehalt besteht aus einem Jahresgrundgehalt, einem Pensionsbeitrag und einem Vorteilspaket für die Geschäftsführung. Das variable Gehalt besteht aus einem jährlichen, variablen Bonusprogramm sowie aus einem dreijährigen, langfristigen Bonusprogramm.

Die Mitglieder der Geschäftsführung werden entsprechend internationalen Standards beschäftigt – einschließlich angemessener Wettbewerbsverbote sowie Vertraulichkeits- und Loyalitätsrestriktionen.

Whistleblower-Service

Arla ist eine Organisation mit großem Verantwortungsbewusstsein und hoher Integrität. Der Verhaltenskodex von Arla enthält allgemeine Richtlinien für die Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus verfügt Arla über einen Whistleblower-Service. Darüber können die Mitarbeiter in allen Unternehmen, die sich im Mehrheitsbesitz von Arla befinden oder von Arla kontrolliert werden, über etwaige Unregelmäßigkeiten Bericht erstatten. Zudem dient er als Kanal, um Bedenken hinsichtlich einer möglichen Verletzung von Vorschriften oder des Verhaltenskodex von Arla zu äußern.

Seit der Einführung im Jahr 2012 hat Arla 52 Berichte vom Whistleblowing-Service erhalten. Die Berichte stammen aus fast allen Bereichen der Organisation. Sie umfassen Bereiche wie Audits, Buchhaltung, Diebstahl, Anti-Korruption, Unterhaltung sowie Gesundheit und Arbeitssicherheit. Im Jahr 2016 erhielt der Whistleblower-Service 25 Berichte, von denen 15 weitere Untersuchungen zur Folge hatten. Je nach Ergebnis der Untersuchung wurden entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Zehn Berichte wurden als unangemessenes Verhalten gegenüber einer Einzelperson klassifiziert. Dies bedeutet, dass wir diese aus rechtlichen Gründen nicht registrieren und verarbeiten können. Stattdessen wurden die Berichterstattenden darüber informiert, an welche Person im Bereich Human Resources sie sich wenden müssen.

Offenheit und Vielfalt

Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass Offenheit und Vielfalt für unsere Geschäftstätigkeit unerlässlich sind und dass vielfältige Teams zu besseren Geschäftsergebnissen führen. 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. Als Unternehmen streben wir nach einer Kultur der Offenheit für alle Kollegen.

Vielfalt aus der Sicht der Genossenschaftsmitglieder

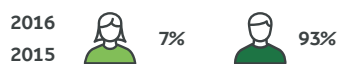
In Übereinstimmung mit der Gesetzeslage hat Arla realistische Ziele für das im Aufsichtsrat unterrepräsentierte Geschlecht ausgegeben. Da Männer in unserer Branche stark überrepräsentiert sind, richten sich die ausgegebenen Ziele an die Geschlechterzusammensetzung unter unseren Genossenschaftsmitgliedern. Unserer Meinung nach spiegelt die Zusammensetzung der Vertreterversammlung die Genossenschaftsmitglieder wider, da in jedem zweiten Jahr demokratische Wahlen stattfinden.

Im Jahr 2016 betrug der Anteil von Frauen in der Vertreterversammlung 13 Prozent – im Vergleich zu sieben Prozent im Aufsichtsrat. Unser Ziel ist es, dass der Anteil der Frauen im Aufsichtsrat den Anteil der Frauen in der Vertreterversammlung nach der Wahl im Jahr 2019 widerspiegelt.

Geschlechterzusammensetzung in der Vertreterversammlung*



Geschlechterzusammensetzung im Aufsichtsrat**



Gutes Wachstum bis zum Jahr 2020

Im Rahmen unserer Strategie Good Growth 2020 ist es unser Ziel, die Zusammensetzung unserer Teams zu verändern. Wir stellen sicher, dass maximal 70 Prozent der Mitglieder in einem bestimmten Team dieselben Kriterien repräsentieren. Diese Kriterien umfassen Staatsangehörigkeit und ethnischen Hintergrund, Geschlecht, Alter, Bildungs- sowie beruflichen Hintergrund.

Geschlechtervertretung im Jahr 2016

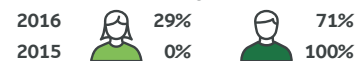
Wir haben uns 2016 primär auf die Berichterstattung hinsichtlich der Geschlechterzusammensetzung konzentriert. Frauen machen 28 Prozent der gesamten Belegschaft von Arla aus. Damit ist der Anteil im Vergleich zum vorherigen Jahr gestiegen.

Geschlechterzusammensetzung bei Arla



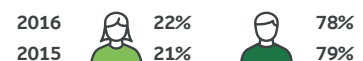
Im Januar 2016 wurde bekannt gegeben, dass zwei Frauen in das Executive Management Team berufen wurden. Damit stieg der Anteil der Frauen auf 29 Prozent. Dies ist eine erhebliche Errungenschaft und bildet die Grundlage für weitere Fortschritte.

Geschlechterzusammensetzung im Executive Management Team



Seit 2013 verfolgen wir das Ziel, mehr als 20 Prozent der Mitarbeiter auf Direktorebene und darüber mit Frauen zu besetzen. Im Jahr 2016 hat sich die Zusammensetzung auf Direktorebene und darüber moderat verbessert. Nach unserer kürzlichen Umstrukturierung beträgt der Anteil der Frauen 22 Prozent.

Geschlechterzusammensetzung auf Direktorebene und darüber



Beispiele für Aktivitäten zu Offenheit und Vielfalt im Jahr 2016

Im Jahr 2016 haben wir an zahlreichen Initiativen zur Offenheit und Vielfalt gearbeitet.

Wiedereinführung unseres Rahmenwerks „Unsere Führungskräfte“

Wir haben Arlas Rahmenwerk „Unsere Führungskräfte“ überarbeitet und neu eingeführt, um sämtliche Materialien für alle transparent zu machen und zur Verfügung zu stellen. Die Wiedereinführung umfasst eindeutige Aussagen, die zeigen, dass allen Kollegen Führungskräfte zur Verfügung stehen – unabhängig von der Art ihrer Arbeit und der Hierarchie. Es bestehen klare Anweisungen, wie diese Fähigkeiten auf jeder Karrierestufe gezeigt werden können. Um die Wiedereinführung von „Unsere Führungskräfte“ zu unterstützen, wurden alle Führungsprogramme überarbeitet, damit sie die Kollegen dabei unterstützen, ihr volles Potenzial bei Arla einzubringen.

Absolventenprogramm „Future 15“

Das Absolventenprogramm „F15®“ von Arla ermöglicht es vielversprechenden Kandidaten, ein vielseitiges Bild von Arla zu bekommen. Das Programm umfasst drei globale Arbeitsplatzwechsel in verschiedenen Funktionen. Im Laufe der Jahre 2015 und 2016 haben Kandidaten mit 18 unterschiedlichen Nationalitäten am Bewerbungsprozess teilgenommen – Männer wie Frauen gleichermaßen. Im Jahr 2015 entsprach der Anteil der Frauen 50 Prozent, im Vergleich zu 75 Prozent im Jahr 2016. Für die Bewerbungsrunde im Jahr 2017 haben wir 1.485 Bewerbungen aus 72 Ländern erhalten. Die Geschlechterzusammensetzung war dabei gleichmäßig verteilt.

Talent-Accelerator-Programm

Unser Talent-Accelerator-Programm bringt einige der klügsten und ehrgeizigsten Führungskräfte zusammen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Führungskompetenzen zu erweitern. Im Jahr 2016 wurden die Manager darum gebeten, ihre männlichen und weiblichen Kandidaten mit dem höchsten Potenzial zu nominieren, um geschlechterspezifischen Vorurteilen entgegenzuwirken. Dadurch erhielten genauso viele Männer wie Frauen die Möglichkeit, an dem Programm teilzunehmen. Von den Nominierten, die in ihrer Beurteilung erfolgreich waren, waren 53 Prozent Frauen. Dies bedeutet einen Anstieg von 18 Prozent im Vergleich zum vorherigen Jahr.

* Exklusive der Mitarbeitervertretung in der Vertreterversammlung.

** Exklusive der Mitarbeitervertretung im Aufsichtsrat.

Executive Management Team

Geschäftsführung

1

Peder Tuborgh

CEO

Head of Milk, Members and Trading
Head of Arla Foods Ingredients

Geburtsjahr: 1963
Staatsangehörigkeit: Dänisch

2005: CEO, Arla Foods

2002: Executive Group Director, Arla Foods

2000: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods

1994: Marketing Director, Geschäftsbereich Dänemark, MD Foods

1990: Marketing Manager, Danya Foods, Saudi-Arabien

1987: Product Manager, MD Foods, Deutschland

2

Povl Krogsgaard

Stellvertretender CEO

Executive Vice President, Supply Chain

Geburtsjahr: 1950
Staatsangehörigkeit: Dänisch

2004: Stellvertretender CEO, Arla Foods

2000: Executive Group Director, Arla Foods

1998: Executive Group Director, MD Foods

1994: CEO, Mejeriernes Produktionselskab

1991: Director, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods

1989: Production Manager, Hart- und Schnittkäse, MD Foods

1988: Leiter, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods

1987: Leiter, Mejeriselskabet

1979: Danske Mejeriers Fællesorganisation

Weitere Mitglieder des Executive Management Teams

3

Natalie Knight

CFO

Executive Vice President, Finance, IT and
Legal

Geburtsjahr: 1970
Staatsangehörigkeit: US-Amerikanisch

2016: CFO, Arla Foods

2015: Senior Vice President, Group Functions Finance, Adidas

2011: Senior Vice President, Brand and Commercial Finance, Adidas

2008: CFO, Nordamerika, Adidas

2004: Vice President, Mergers and Acquisitions sowie Investor Relations, Adidas

1999: Vice President, Head of Investor Relations, Adidas

1998: Investor Relations Manager, BASF

1995: Investor Relations Specialist, Bankgesellschaft Berlin

4

Ola Arvidsson

CHRO

Executive Vice President,
HR and Corporate Affairs

Geburtsjahr: 1968
Staatsangehörigkeit: Schwedisch

2007: CHRO, Arla Foods

2006: HR Director, Arla Foods

2005: HR Vice President, Unilever Nordic

2003: HR Director, Unilever Home & Personal Care Europe

2001: HR Director, Unilever

2000: HR Director, Lever Fabergé Nordic, Unilever

1998: HR Director, Diverseylever Nordic, Unilever

1995: HR Manager, Unilever

1988: Offizier, königliche Pioniertruppe, schwedische Armee

5

Hanne Søndergaard

CMO

Executive Vice President,
Marketing and Innovation

Geburtsjahr: 1965
Staatsangehörigkeit: Dänisch

2016: CMO, Arla Foods

2012: Senior Vice President, Global Categories and Brands, Arla Foods

2010: Senior Vice President, Butter, Streichfette und Margarine sowie Arla-Marke, Arla Foods

2007: Stellvertretender CEO, Arla Foods UK

2001: Marketing Director, Arla Foods UK

1999: Sainsbury's BU Controller, MD Foods UK PLC

1996: Category Controller, MD Foods UK PLC

1994: Cheese Product Manager, MD Foods UK PLC

6

Peter Giørtz-Carlson

Executive Vice President, Europa

Geburtsjahr: 1973
Staatsangehörigkeit: Dänisch

2016: Executive Vice President, Europa, Arla Foods

2014: Executive Vice President, Consumer UK, Arla Foods

2011: Executive Vice President, Consumer Denmark, Arla Foods

2010: Stellvertretender CEO, China, Bestseller Fashion Group

2008: Managing Director, Cocio Chokolademælk A/S

2003: Vice President, Corporate Strategy, Arla Foods

2002: Business Development Director, Semco/Bravida

1999: Management Consultant, Accenture Strategy Practice

7

Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President, International

Geburtsjahr: 1964
Staatsangehörigkeit: Dänisch

2016: Executive Vice President, International, Arla Foods

2012: Executive Vice President, Consumer Central Europe, Arla Foods

2007: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods

2001: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods

1999: Group Project Manager, MD Foods

1996: Commercial Manager, MD Foods do Brasil/Dan Vigor

1993: Product Manager, Danya Foods

1992: Trade Marketing Manager, Frankreich, MD Foods

1991: Trade Marketing Assistant, Geschäftsbereich Käse, MD Foods



Aufsichtsrat

Åke Hantoft
Vorsitzender

Geburtsjahr: 1952
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2000



Jan Toft Nørgaard
Stellvertretender Vorsitzender

Geburtsjahr: 1960
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2000



Thomas Johansen

Geburtsjahr: 1959
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2002



Viggo Ø. Bloch

Geburtsjahr: 1955
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2003



Manfred Graff

Geburtsjahr: 1959
Staatsangehörigkeit: Deutsch
Aufsichtsratsmitglied seit 2012



Jonas Carlgren

Geburtsjahr: 1968
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2011



Bjørn Jepsen

Geburtsjahr: 1963
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2011



Markus Hübers

Geburtsjahr: 1975
Staatsangehörigkeit: Deutsch
Aufsichtsratsmitglied seit 2016



Palle Borgström

Geburtsjahr: 1960
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2008

**Heléne Gunnarson**

Geburtsjahr: 1969
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2008

**Johnnie Russell**

Geburtsjahr: 1950
Staatsangehörigkeit: Britisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2012

**Manfred Sievers**

Geburtsjahr: 1955
Staatsangehörigkeit: Deutsch
Aufsichtsratsmitglied seit 2013

**Jonathan Ovens**

Geburtsjahr: 1957
Staatsangehörigkeit: Britisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2014

**Torben Myrup**

Geburtsjahr: 1956
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2006

**Harry Shaw**

Vertreter der Belegschaft

Geburtsjahr: 1952
Staatsangehörigkeit: Britisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2013

**Ib Bjerglund Nielsen**

Vertreter der Belegschaft

Geburtsjahr: 1960
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2013

**Steen Norgaard Madsen**

Geburtsjahr: 1956
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2005

**Haakan Gillström**

Vertreter der Belegschaft

Geburtsjahr: 1953
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Aufsichtsratsmitglied seit 2015



Ein globales Unternehmen – fit für die Zukunft

Im Februar 2016 kündigte Arla erhebliche strukturelle Veränderungen im Unternehmen an, um die Erreichung der Ziele zu unterstützen. Die Umstrukturierung umfasste die Bildung eines neuen Executive Management Teams und einer effizienteren, globaleren und funktionsorientierteren Struktur, die es den Märkten ermöglichen soll, ihre Marketing- und Verbraucherorientierung zu stärken.

In den vergangenen Jahren konnte Arla seine Geschäftstätigkeit erheblich steigern – sowohl organisch als auch durch Fusionen. Allerdings wird erwartet, dass auf der ganzen Welt mehr Milch produziert wird. Europa erfährt einen großen Druck auf die Preise und nur ein sehr geringes Wachstum. Es herrscht also ein starker Wettbewerb. Zudem werden die Bedürfnisse der Verbraucher immer vielfältiger und die Kunden erwarten ein immer höheres Serviceniveau. Um wettbewerbsfähiger, agiler und kosteneffizienter zu werden, hat Arla seine Arbeitsweisen verändert.

Die neue Organisation soll die Leistung von Arla in einem extrem hart umkämpften globalen Milchmarkt optimieren. Hierzu sollen entsprechend der neuen Strategie Good Growth 2020 die Wertschöpfung und die funktionelle Effizienz verbessert werden. Die neue

Organisation treibt klare funktionelle Zuständigkeiten und eine effiziente Ausführung in globalen Funktionen voran. Sie fördert die Zusammenarbeit und verringert länderübergreifend doppelte Vorgänge. Dadurch trennte sich Arla marktübergreifend von mehr als 500 Angestellten, die bis zum Juni entlassen wurden. Wir erwarten, die Kostenoptimierung ab 2017 zu erreichen.

Ein neues Executive Management Team

Die Veränderungen begannen an der Spitze der Organisation. Am 1. März nahm die neu strukturierte Organisation ihre Arbeit auf – mit einem neuen Executive Management Team, das auf Grundlage bestimmter Funktionsbereiche und Handelsmärkte aufgebaut wurde. Zudem werden die Handelsmärkte in zwei geografische Bereiche unterteilt. Das neue Executive Management Team besteht nun nicht mehr aus neun,

sondern nur noch aus sieben Mitgliedern.

Die wesentlichen Veränderungen

Arla hat die globale Organisationsstruktur optimiert und vereinfacht sowie seine Ressourcen priorisiert, um die Arbeitsabläufe von Good Growth 2020 zu unterstützen.

Das neue Betriebsmodell nach der Umstrukturierung des Unternehmens basiert auf einer funktionalen Logik mit ausgeprägten Möglichkeiten und klaren Zuständigkeiten. Das Modell gewährleistet, dass die globalen Ziele unserer Funktionen der Realität unserer Märkte entsprechen, um auf unserem Weg in das Jahr 2020 ein gutes Wachstum zu erzielen.

In der neuen Organisation ist nun das Executive Management Team für Marketing und Innovationen zuständig, um die globale Marken-

und Kategorieführung zu übernehmen. Zudem wurden zwei Vertriebszonen gebildet: Europa und International. Dadurch kann das Management der jeweiligen Länder seinen Vertriebsfokus auf die Kunden, Verbraucher und Kategorien stärken. Unterstützt werden sie dabei von einer stark marketinggetriebenen, globalen Kategorieagenda.

Darüber hinaus wurden EIN vereinter europäischer Milchpool und EINE vereinte globale Lieferkettenfunktion gebildet. Diese umfasst Produktion, Beschaffung, QEHS und Logistik, um unsere Milch auf die bestmögliche Weise zu nutzen, auf globaler Ebene effizienter zu werden und sicherzustellen, dass die Kapazitäten unserer 60 Standorte optimiert werden.

Betriebsmodell: Von den Landwirten zu den Verbrauchern



Milk, Members & Trading
EINEN vereinten globalen Milchpool vorantreiben und eine starke Agenda für die Landwirte gewährleisten.

Supply Chain
EINS werden, die globale Verantwortung übernehmen und einen starken Fokus auf die Kunden legen.

Marketing & Innovation
Die Kategorieagenda über Arla hinweg vorantreiben – starke globale Marken aufbauen und einen Mehrwert schaffen.

Europe
50 Prozent von Good Growth 2020 vorantreiben, Synergien verstärken und einen Mehrwert in unseren europäischen Märkten schaffen.

International
Bis 2020 als Wachstumsmotor von Arla fungieren und den Umsatz verdoppeln.



Human Resources & Corporate Affairs
Organisationskompetenz aufbauen, die Ausführung der Strategie vorantreiben und Stakeholder einbeziehen.

Finance, IT & Legal
Das Leistungsmanagement vorantreiben und Arla auf dem Weg der Globalisierung unterstützen.

Eine lebendige Genossenschaft, die ihren Prinzipien treu bleibt

Als blühende, genossenschaftliche Demokratie arbeiten wir kontinuierlich daran, unsere demokratischen Prozesse weiterzuentwickeln. Im Jahr 2016 haben wir die genossenschaftliche Eigentumsstruktur überprüft sowie die demokratischen Gremien, die die Interessen der Genossenschaftsmitglieder durch Wahlen, Treffen und Entscheidungen vertreten. Im kommenden Jahr wird unsere neue Eigentümerstrategie in allen Mitgliedsländern Veränderungen vorantreiben.

Im Jahr 2015 hat der Aufsichtsrat in Zusammenarbeit mit der Vertreterversammlung beschlossen, die Struktur für Arlas Mitgliederdemokratie zu optimieren. Nach zahlreichen Fusionen in den Jahren 2011 bis 2015 wurde eine strukturelle Veränderung benötigt, um die unterschiedlichen Genossenschaftsstrukturen miteinander abzustimmen. Dies ist ein natürlicher Schritt, um eine Harmonisierung zu erreichen.

Arlas Grundprinzip aus den 1880er Jahren lautet „ein Mitglied, eine Stimme – in einer Genossenschaft, die sich im Eigentum von Landwirten befindet und die von Landwirten für Landwirte geführt wird“. Darauf basierend ist es das Ziel der neuen Eigentümerstrategie, Arla als Genossenschaft weiterzuentwickeln und auf die Zukunft vorzubereiten. Die Mehrheit von Arlas gewählten Vertretern der Landwirte wurde 2016 in diesen Vorgang miteinbezogen,

unter anderem durch Diskussionen bei einem Treffen der Vertreterversammlung im Oktober. Im Rahmen der Versammlung beschlossen die 191 gewählten Vertreter eine Vorgehensweise, die im Laufe der kommenden Jahre zu einer Optimierung der demokratischen Struktur führen wird. In Zukunft besteht das Ziel darin, harmonisierte Prozesse für Versammlungen von Arlas Genossenschaftsmitgliedern und Vertretern sowie für die Wahl der Vertreter der Landwirte für die verschiedenen Gremien zu erreichen.

Eine einheitliche und transparente Struktur schaffen
Die genossenschaftliche Demokratie erlaubt es den einzelnen Mitgliedern, auf die Entscheidungsfindung bei Arla Einfluss zu nehmen und sich über die Geschäftsentwicklung auf dem Laufenden zu halten. Durch die Überarbeitung der Struktur wird die Eigentümerstruktur über die sieben

Mitgliedsländer hinweg vereinheitlicht und transparenter. Derzeit sind die Landwirte aus Großbritannien und Mitteleuropa – im Gegensatz zu den Landwirten aus Dänemark und Schweden – über ihre Genossenschaften Mitglied. Diese sind wiederum Unternehmensmitglieder von Arla Foods amba. Die Vertreterversammlung hat beschlossen, weiter zu prüfen, ob es möglich ist, allen Arla-Landwirten eine direkte Mitgliedschaft bei Arla Foods amba anzubieten. Sollte dies möglich sein, könnten alle Genossenschaften und deren Landwirte in einem lokalen, demokratischen Prozess eine Entscheidung fällen.

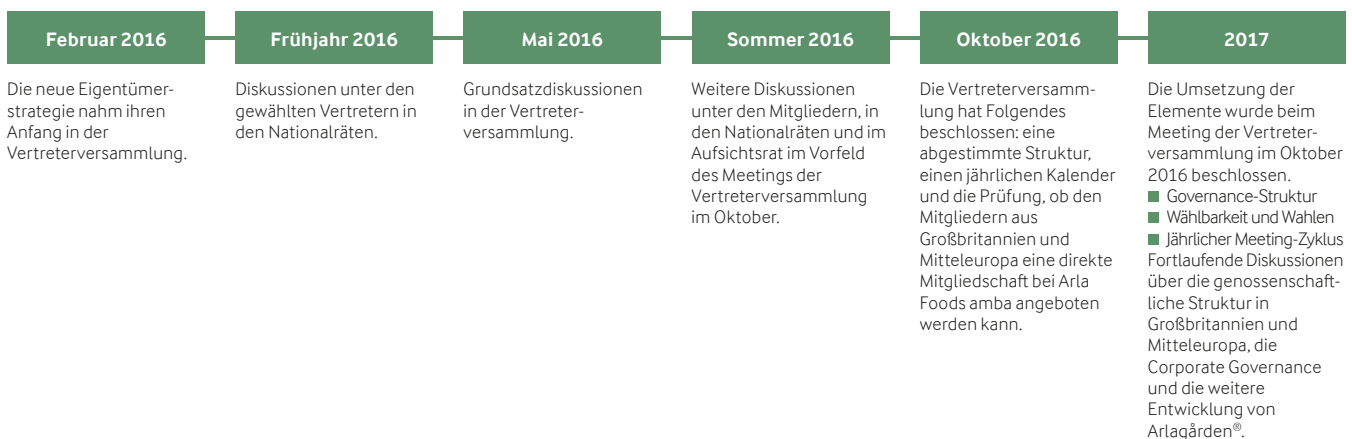
Konzernübergreifende Verbesserung der Kommunikation

Die Stärke eines von den Eigentümern geführten Unternehmens basiert auf einer lebendigen und gesunden

genossenschaftlichen Demokratie und engagierten Mitgliedern. Aus diesem Grund muss eine Harmonisierung stattfinden, um eine direkte Kommunikation und Transparenz in Bezug auf den Entscheidungsfindungsprozess zu gewährleisten. Die neue Struktur soll darüber hinaus den Dialog innerhalb des gesamten Konzerns verbessern.

Es wird erwartet, dass sich die Fortschritte hinsichtlich der Eigentümerstrategie auch im Jahr 2017 fortsetzen werden. Zu den spezifischen Prioritäten zählt der Fokus auf Änderungen der Satzung, um die neue Struktur zu unterstützen, sowie auf der Möglichkeit von direkten Mitgliedschaften der Genossenschaftsmitglieder in Mitteleuropa und Großbritannien.

Der Prozess der neuen Eigentümerstrategie





Finanzübersicht



Unsere Landwirte zählen darauf, dass wir für jedes einzelne Kilogramm Milch unserer Genossenschaftsmitglieder einen Mehrwert schaffen.

Inhalt

- 44 Marktübersicht
- 45 Finanzbericht
- 49 Finanzausblick
- 51 Finanzübersicht – fünf Jahre
- 52 Segmentübersicht
- 54 Europa
- 55 International
- 56 Arla Foods Ingredients

Marktübersicht

Die Milchpreise am Jahresende waren so hoch wie zuletzt vor zweieinhalb Jahren und hatten gegenüber dem Stand von Mitte des Jahres stark angezogen. Die Landwirte verzeichneten jedoch über das Jahr hinweg starke Verluste in ihren Betrieben. Trotz des zunehmenden Optimismus infolge höherer Preise blieben sie angesichts des extrem schwierigen Preismilieus der letzten Jahre vorsichtig.

2016 war ein sehr schwieriges und von Volatilität geprägtes Jahr für die globale Molkereiwirtschaft. Große Schwankungen in der europäischen Milchmenge waren der Haupttreiber der Mengen- und Preisentwicklungen, während das Milchangebot in Amerika moderat wuchs und in Ozeanien weiterhin rückläufig war. Dies ist als das Ergebnis der niedrigen globalen Milchpreise zu sehen, die den Markt in den ersten sieben bis acht Monaten von 2016 bestimmten. Die Nachfrage wuchs in den meisten Märkten parallel zum Bruttoinlandsprodukt (BIP), was sich in den meisten Ländern in einem Zuwachs im niedrigen einstelligen Bereich bemerkbar machte. Diese Entwicklung betraf auch den Großteil der aufstrebenden Märkte, die größten ölexportierenden Regionen der Welt wie den Nahen Osten und schließlich auch Subsahara-Afrika. Sie alle verzeichneten ein niedrigeres Wachstum als in den vergangenen Jahren.

Das europäische Milchangebot wuchs in den ersten vier Monaten des Jahres beträchtlich. Dies spiegelte die Annualisierungseffekte durch die Abschaffung der EU-Milchquote im April 2015 wider. Die Bauern, die nun zum ersten Mal in der Lage waren, ohne Mengenbegrenzung Milch zu produzieren, lieferten im ersten Quartal des Jahres fünf Prozent mehr Milch. In Ländern mit besonders stark entwickelter Milchindustrie wie Irland und den Niederlanden waren die Wachstumsraten mit jeweils 25 und 12 Prozent am höchsten. Obwohl diese Zunahmen etwas später in der ersten Jahreshälfte 2016 wieder abgemil-

dert wurden, sanken die vorausgezählten Milchpreise rasant und erreichten im Mai und Juni 2016 einen historischen Tiefstand. Durch die begrenzten Impulse aus anderen Regionen folgten die Preise der Global Dairy Trade-Warenbörse (GDT) dem Trend. Zum Abschluss des ersten Halbjahres 2016 erreichten sie den niedrigsten Stand seit fünf Jahren, mit Preisen für Vollmilchpulver von 2.000 bis 2.100 USD pro Tonne.

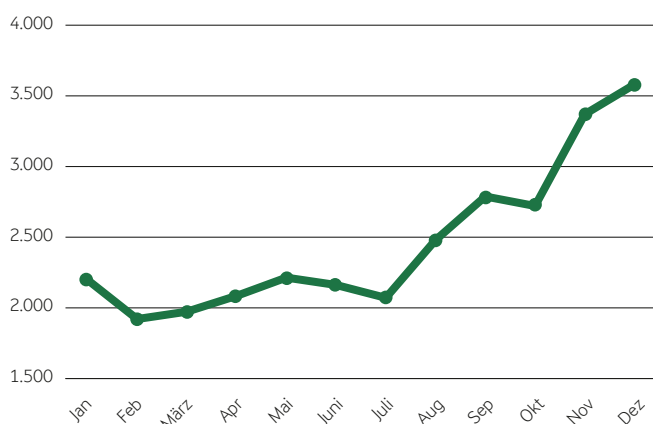
In starkem Kontrast dazu sank das europäische Milchangebot in der zweiten Jahreshälfte erheblich. Dies führte zur schnellsten Erholung des Milchpreises, die je verzeichnet wurde. Nachdem das Angebot im zweiten Quartal stagniert hatte, stabilisierte es sich zunächst und sank dann abrupt im weiteren Jahresverlauf. Diese Entwicklung war weitestgehend auf das aktive Eingreifen der Bauern zurückzuführen, die die Milchlieferung im vierten Quartal aufgrund der nicht nachhaltigen Milchpreise kurzfristig um fünf Prozent reduzierten. Nach Keulungen in Rekordhöhe, Hofaufgaben und konsequenter politischer Lobbyarbeit führte die EU ein Interventionsprogramm zur Stabilisierung des Marktes ein. Angesichts rasch sinkender Milchlieferungen und keiner relevanten Veränderung der Nachfrage begannen die Milchpreise in der zweiten Jahreshälfte 2016 wieder in die Höhe zu klettern. Die Erholung betraf zunächst die europäischen Kategorien Hart- und Schnittkäse und Butter, als direkte Folge der zunehmenden Rohstoffknappheit auf dem europäischen

Milchmarkt. Die Preisinflation weitete sich rasch auch auf europäische Milchpulverprodukte und dann auf weitere Molkereierzeugnisse aus, die an der GDT-Warenbörse gehandelt werden. Die weltweiten Märkte zeigten sich zunächst träge, orientierten sich dann aber gegen Jahresende an diesen Trends. Infolgedessen stiegen die Preise für milchbasierte Rohstoffe innerhalb sieben Monaten um 90 bis 100 Prozent in Europa und 70 Prozent an der GDT-Warenbörse. Damit kehrte sich der negative Preistrend der letzten beiden Jahre komplett um.

Insgesamt ging das Milchangebot 2016 gegenüber dem Vorjahr um

rund ein Prozent in Europa zurück. Diese Entwicklung täuscht jedoch über eine enorme Diskrepanz hinweg: Ein Überangebot in der ersten Hälfte gegenüber starken Rückgängen – und bei einigen Kategorien sogar eine regelrechte Knappheit – in der zweiten Hälfte. Die Milchpreise am Jahresende waren so hoch wie zuletzt vor zweieinhalb Jahren und hatten gegenüber dem Stand von Mitte des Jahres stark angezogen. Die Landwirte verzeichneten jedoch über das Jahr hinweg starke Verluste in ihren Betrieben. Trotz des zunehmenden Optimismus infolge höherer Preise blieben sie angesichts des extrem schwierigen Preismilieus der letzten Jahre vorsichtig.

Entwicklung der Global Dairy Trade im Jahr 2016, Vollmilchpulver (USD/Tonne)



Finanzbericht

Arla hat im Jahr 2016 trotz starker Schwankungen auf den Milchmärkten eine solide Unternehmensleistung aufrechterhalten. Als der Umsatz aufgrund des externen Preisumfelds sank, reagierten wir auf die veränderten Milchmengen, indem wir die Qualität unseres Umsatzes durch eine Fokussierung auf unsere Marken verbesserten. Wir haben weiterhin Innovationen vorangetrieben, um nachhaltiges Wachstum für unser Markenportfolio sicherzustellen. In Bezug auf die meisten Maßnahmen konnten wir mit unseren Finanzergebnissen unsere Zielsetzungen übertreffen. Der Jahresüberschuss lag bei 3,6 Prozent (inklusive Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby) des Umsatzes, das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken belief sich auf 5,2 Prozent und der Markenanteil stieg auf 44,5 Prozent. Der Milchabnahmepreis für 2016 betrug 30,9 Eurocent/Kilogramm.

In der Geschäftsentwicklung von Arla schlug sich die während des Jahres zu beobachtende Marktvolatilität nur begrenzt nieder. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wir in der ersten Hälfte des Jahres die niedrigen Milchpreise nutzen konnten, um Marktanteil und Mengen auf zentralen europäischen und internationalen Märkten auszubauen. In der zweiten Jahreshälfte fielen die Finanzergebnisse für den Konzern schlechter aus, da wir die strategische Entscheidung trafen, uns in einem Markt, der sich aufgrund des niedrigeren Angebots nach oben entwickelte, verstärkt auf steigende Preise zu konzentrieren. Dies ging zulasten der Mengen. Im Zuge steigender Marktpreise konzentrierten wir uns darauf, den Landwirten so schnell wie möglich möglichst viel aus auszahlen, damit die Genossenschaftsmitglieder von Marktverbesserungen profitieren und ihre Wirtschaftlichkeit erhöhen können.

Schwieriger und volatiler Markt spiegelt sich in den Milchpreisen von Arla wider

Das allgemein niedrige Preisniveau für Rohstoffe, das während eines Großteils des Jahres 2016 herrschte, beeinträchtigte die Möglichkeit für Arla, den Milchpreis für Genossenschaftsmitglieder zu schützen. Der vorausgezahlte Milchpreis lag 2016 mit 29,0 Eurocent/Kilogramm um 9,4 Prozent unter den 32,0 Eurocent/Kilogramm, die 2015 gezahlt wurden. Infolge des starken Preismanagements verbesserte sich die Entwicklung der vorausgezahlten Milchpreise jedoch gegen Ende des Jahres erheblich. Zwischen August und Dezember 2016 kündigte Arla

Erhöhungen des vorausgezahlten Milchpreises um fast 30 Prozent bzw. 7,25 Eurocent/Kilogramm an. Das ist die schnellste Erhöhung des vorausgezahlten Milchpreises, die es je bei Arla gegeben hat.

Der Milchabnahmepreis 2016 ging gegenüber dem Vorjahr um 8,3 Prozent auf 30,9 Eurocent/Kilogramm zurück (2015: 33,7 Eurocent/Kilogramm). Im Milchabnahmepreis spiegelt sich die Fähigkeit der Gruppe zur Wertschöpfung in Bezug auf die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder wider, und damit die Fähigkeit zur Wertschöpfung durch Innovation, Marken, Kostensparprogramme, weltweites Wachstum sowie sonstige strategische und operative Maßnahmen. Der Milchabnahmepreis ist ein zentrales Element bei der Beurteilung der relativen Leistung von Arla im Vergleich zum Wettbewerb, die konsistent über den Index des Vergleichsumfelds erfolgt und eng mit unserer Mission verknüpft ist.

Der Index des Vergleichsumfelds für 2016 steht bei 105. Dieser Wert besagt, dass Arla im Jahr 2016 durchschnittlich fünf Prozent mehr Wertschöpfung pro Kilogramm Milch von Genossenschaftsmitgliedern erreicht hat als der Durchschnitt der Wettbewerber. Die Vergleichsgruppe beinhaltet alle öffentlich zugänglichen Mitbewerber in den nordeuropäischen Märkten und repräsentiert 80 Prozent der gesamten in der Region produzierten Milch. Der Index ermöglicht es somit, die Fähigkeit von Arla, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis am Markt zu zahlen,

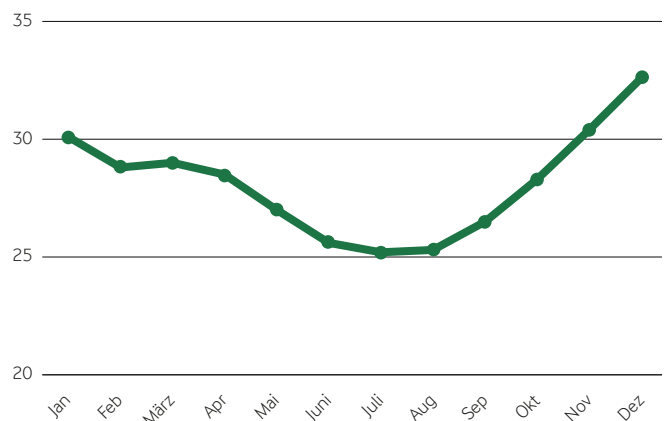
verlässlich zu beurteilen. Unser strategisches Ziel besteht darin, einen Wert von 103 bis 105 im Index des Vergleichsumfelds gemäß unserer Strategie Good Growth 2020 zu erreichen.

Starkes Ergebnisniveau, unterstützt durch die Devestition von Rynkeby

Trotz niedrigerer Umsätze und geringerer Milchmengen stieg der Nettogewinn von Arla im Geschäftsjahr 2016 um 20,7 Prozent auf 356 Millionen EUR (2015: 295 Mio. EUR). Gemessen in Prozent des Umsatzes betrug der Gewinn 2016 (ohne Anteil der Minderheitsanteile am Ergebnis) 3,6 Prozent (2015: 2,8 Prozent). Damit lag er über dem zuvor kommunizierten Zielspektrum von 2,8 bis 3,2 Prozent.

Unser Nettogewinn wurde 2016 durch erhebliche Einmaleffekte beeinflusst. Als positiv hingegen erwies sich der Verkauf von Rynkeby, der zu einem Anstieg des Nettogewinns um 1,2 Prozentpunkte bzw. 120 Millionen EUR führte. Der Nettogewinn wurde auch durch Verluste unseres verbundenen Unternehmens Mengniu in China sowie Währungsabwertung und Devisenverfügbarkeit in Nigeria beeinflusst. Trotz der resultierenden negativen Auswirkungen auf das Nettoergebnis haben wir den Akontopreis im letzten Quartal des Jahres bewusst weiter erhöht, um unsere Genossenschaftsmitglieder zu unterstützen.

Vorausgesahlter Milchpreis im Jahr 2016 (Eurocent/Kilogramm)



Milchmenge geht nach turbulentem Produktionsjahr um 2,2 Prozent zurück

Die Gesamtmilchmenge ging 2016 um 2,2 Prozent auf 13,9 Milliarden Kilogramm zurück (2015: 14,2 Mrd. kg). Die Milchmengen von Genossenschaftsmitgliedern verringerten sich um 1,1 Prozent auf 12.320 Millionen Kilogramm (2015: 12.463 Millionen kg). Zugekaufte Milch, Spezialmilch und Milch, die für die Deckung des Bedarfs an den inländischen Märkten gekauft wurde, sanken um 10,1 Prozent auf 1.554 Millionen Kilogramm (2015: 1.729 Millionen kg).

Trotz der Schwierigkeiten am Markt haben nur wenige Mitglieder die Genossenschaft verlassen, abgesehen von erwarteten Entwicklungen wie der Eintritt in den Ruhestand.

Umsatz geht 2016 um 6,8 Prozent zurück

Bei Arla sind vier Hauptkomponenten ausschlaggebend für die Umsatzentwicklung: Milchpreise, Menge, Produktmix und Wechselkurse. 2016 ging der Umsatz um 6,8 Prozent auf 9,567 Millionen EUR zurück (2015: 10,262 Mio. EUR). Grund hierfür sind im Wesentlichen die niedrigeren Milchpreise, die den Markt in den ersten drei Quartalen des Jahres beherrschten. Ungünstige Wechselkursentwicklungen, hauptsächlich in Folge des schwächelnden GBP im Vereinigten Königreich (hierauf entfallen 25 Prozent des Konzernumsatzes), trugen negativ zur allgemeinen Umsatzentwicklung bei. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 91.

Preisrallye in der zweiten Hälfte des Jahres 2016

Das Preismanagement ermöglichte einen deutlichen Anstieg von 7,25 Eurocent/Kilogramm beim vorausgezählten Milchpreis im Zeitraum ab August 2016, und Arla war hierbei eines der ersten Unternehmen. Erreicht wurde dies durch eine schnelle Überleitung der Rohstoffpreise in die Einzelhandels- und Gastronomiekanäle von Arla sowie durch unser Markengeschäft.

Für 2017 werden in den Segmenten Einzelhandel und Gastronomie Preisanstiege auf Jahresbasis angestrebt. Die Umsetzung von Preisanstiegen im Einzelhandel verzögert sich aufgrund der unterschiedlich gearteten Vertragsverhandlungsfenster in unseren europäischen und internationalen Märkten. Dies ist vor allem in Deutschland, Großbritannien, Schweden und Dänemark der Fall, wo die Kündigungsfristen unterschiedlich sind. Einzelhandelsprodukte machen 80 Prozent des Geschäfts von Arla aus, davon entfallen rund 44,5 Prozent auf das Markengeschäft. Das bedeutet, dass die Zusammensetzung unseres Geschäftsportfolios stärker markengetragen ist als bei unseren Mitbewerbern. In der zweiten Hälfte des Jahres 2016 wirkte sich dies negativ auf unsere Leistung relativ zur Vergleichsgruppe aus.

Wichtige Fortschritte bei Unternehmensstabilität und -struktur

Wir haben uns zur Umsetzung unserer Strategie und zum Streben nach Wachstum in einem volatilen Markt verpflichtet. Kernaspekt der Strategie ist die Ausrichtung auf eine Verbesserung der Qualität unserer Umsätze, einhergehend mit einer erheblichen Steigerung beim Umsatz aus dem Marken- und internationalen Geschäft, sowie auf eine strenge Kostenkontrolle.

Verbesserung der Umsatzqualität, Stärkung der Markenleistung und Ausbau der internationalen Präsenz

Die Verbesserung der Qualität unserer Umsätze ist ein Kernelement unserer Strategie Good Growth 2020. In der Vergangenheit wurde ein größerer Teil unserer Produkte über Warenbörsen und vergleichbare Kanäle vertrieben. Bei den meisten unserer Mitbewerber trifft das auch heute noch zu. Um mehr Nähe zu den Verbrauchern zu schaffen, Absatzschwankungen abzufedern und eine höhere mittel- bis langfristige Rentabilität zu erreichen, haben wir beschlossen, erheblich mehr Milch über den Einzelhandels- und

Gastronomiekanal zu verkaufen. Trotz allgemein rückläufiger Milchlieferungen konnte Arla mehr als 340 Millionen kg von Warenbörsen in diesen wesentlich rentableren Kanal verlagern. Infolgedessen erhöhte sich hier die Absatzmenge 2016 um 2,7 Prozent.

Neben der Verlagerung zu Einzelhandel und Gastronomie legt Arla einen besonderen Schwerpunkt auf die Erhöhung des Anteils an Markenprodukten. Wir sind der Ansicht, dass dies die größte Chance darstellt, für unsere Produkte ein Maximum an Wert zu erzielen. Die Verbraucher zahlen gerne einen höheren Preis für Marken, die sie kennen und denen sie vertrauen. Sie bleiben Marken treu, die das richtige Verhältnis von Nutzen, Innovation und einer Positionierung, mit der sie sich identifizieren, bieten. Wir glauben daher, dass eine stetige Erhöhung des prozentualen Anteils der Umsätze aus dem Markengeschäft in unserem Portfolio langfristig unsere Position stärkt. 2016 stieg das Umsatzvolumen bei unseren strategischen Markenprodukten um 5,2 Prozent. Dies ist der größte Zuwachs bisher und doppelt so hoch wie 2015. Die Umsätze aus dem Markengeschäft machen jetzt insgesamt 44,5 Prozent des Gesamtumsatzes aus, ein Anstieg um 2,5 Prozentpunkte gegenüber 2015. Zur Unterstützung dieser Entwicklung wurden die Marketingausgaben von 283 Millionen EUR im Jahr 2015 auf 309 Millionen EUR erhöht.

Ein weiterer Bereich, auf den wir einen strategischen Fokus richten, ist der Ausbau unseres internationalen Geschäfts. Arla definiert internationale Umsätze als solche, die auf Märkten außerhalb der westeuropäischen Kernmärkte erwirtschaftet werden, ausgenommen Warenbörsen, Auftragsherstellung und Zutatenprodukte. 50 Prozent des Umsatzziels von Arla gemäß der Strategie Good Growth 2020 ist auf wachsende Umsätze auf internationalen Märkten mit überdurchschnittlichen Margen zurückzuführen. Hier bestehen Engpässe bei der Milchversorgung, das Bevölkerungs-

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2016



4,5%

2015: 2,5%



7,7%

2015: 6,1%



3,0%

2015: 0,1%



10,6%

2015: 9,9%

wachstum ist hoch und die sich herausbildende Mittelschicht fragt verstärkt hochwertige Milchprodukte nach. 2016 betrug das internationale mengenbasierte Umsatzwachstum 9,5 Prozent. Wenngleich dieser Wert unter unserem Ziel von 15 Prozent für das Gesamtjahr lag, konnten wir eine erhebliche Wertsteigerung für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder sowie einen Anteil der internationalen Umsätze an unserem Gesamtgeschäft von 18,0 Prozent erreichen (2015: 16,5 Prozent).

Ein weiterer wichtiger margenstarker Geschäftsbereich ist Arla Foods Ingredients. Die Umsätze in diesem Segment sind 2016 durch sehr starkes Wachstum beim Absatz von Protein mit hoher Wertschöpfung gestiegen.

Infolge dieser Verlagerungen zu Einzelhandel und Gastronomie sowie Marken- und internationalem Geschäft war Arla in der Lage, Verkäufe über den Warenbörsenkanal auf 2.936 Millionen Kilogramm Milch zu reduzieren. Diese machten 20,1 Prozent des Umsatzes aus (2015: 21,5 Prozent). Ein Umsatzfundament in diesem Kanal ist wichtig, um Flexibilität bei saisonalen und Nachfrageschwankungen gewährleisten zu können. Arla ist mit dieser Entwicklung zufrieden, die mit dem Ziel der Strategie Good Growth 2020, das Warenbörsengeschäft bis 2020 auf weniger als 20 Prozent zu verringern, konform geht.

Strenge Kostenkontrolle

Als margenschwaches Unternehmen sind wir auf eine strenge Kostenkontrolle und konsequente Optimierungsprozesse für unseren Erfolg und unsere wettbewerbsfähige Positionierung angewiesen. Um sicherzustellen, dass diese Chancen maximiert werden, legt Arla den Schwerpunkt dauerhaft auf die bestmögliche Minimierung der Zunahme von Lieferketten- und Verwaltungskosten.

Kosten entstehen Arla vorwiegend in den folgenden drei Bereichen: Produktion, Vertrieb und Logistik sowie Verwaltung. Diese Kosten

gingen 2016 um 6 Prozent auf 9.254 Millionen EUR zurück (2015: 9.847 Mio. EUR). Die Abnahme von 756 Millionen EUR im Gesamtjahr ist im Wesentlichen auf niedrigere Milchpreise, geringere Milchmenge, Einsparungen und Wechselkurseffekte zurückzuführen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 92.

Viel wichtiger als die Kostenentwicklung nach Einzelposten ist für uns die Entwicklung der Kosten anhand zwei zentraler Kennzahlen: Skalierbarkeit und Verarbeitungskosten. Diese geben Auskunft darüber, wie sich unsere Kosten in wichtigen Bereichen gegenüber Veränderungen beim Umsatzvolumen entwickeln. Innerhalb des Konzerns beobachten wir diese Kennzahlen in allen zentralen Geschäfts- und Funktionsbereichen.

Skalierbarkeit ist eine zentrale Kostengröße bei Arla, da dieser Aspekt unserer Ansicht nach ein objektives Kriterium für die Bewertung der Gesamteffizienz unseres Kerngeschäfts bei steigenden Milchmengen darstellt. Die Skalierbarkeit ist definiert als das Verhältnis zwischen dem mengenbasierten Umsatzwachstum und den Kapazitätskosten. Die Kapazitätskosten geben Auskunft über unsere Fixkostenbasis und bilden somit auch die Grundlage für die Messung der Skalierbarkeit. Wir möchten unser mengenbasiertes Umsatzwachstum kontinuierlich doppelt so stark erhöhen wie unsere Kapazitätskostenbasis und im Zuge dessen unsere Margen durch strenge Kostenkontrolle stetig steigern. 2016 lag die Skalierbarkeit von Arla bei > 2,0. Dies entsprach dem von uns kommunizierten Ziel und resultiert aus der konsequenten Kapazitätskostenkontrolle. In der ersten Hälfte des Jahres 2016 strukturierten wir die Organisation um, indem wir uns von mehr als 500 Angestellten trennten, um eine Effizienz- und Standardisierungsagenda voranzutreiben. Der Großteil der damit verbundenen Kosteneinsparungen wird sich 2017 bemerkbar machen.

Die Effizienz der Lieferkette wird mit unserem Verarbeitungskostenindex gemessen. Er drückt aus, wie sich die Lieferkettenkosten im Verhältnis zum Volumen entwickeln. Nach einer starken Leistung im ersten Halbjahr, aber geringeren Milchlieferungen in der zweiten Jahreshälfte, stieg unser Verarbeitungskostenindex für das Gesamtjahr auf 99,2 (Zielindex: < 98,5). Aus dieser Entwicklung sind jedoch niedrigere absolute Ausgaben für die Lieferkette gegenüber dem Vorjahr abzulesen, trotz Inflation, Schließungen von Molkereien und höheren relativen Kapazitätskosten in der Produktion aufgrund der geringeren Milchmenge. Um die angestrebte Verarbeitungskostenvorgabe zu erreichen, sieht unsere Strategie ein ehrgeiziges kumulatives Kostenverbesserungsziel von 400 Millionen EUR vor. Zu diesen Einsparungen werden alle Bereiche und Funktionen beitragen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Kostenverbesserungen innerhalb der Lieferkette. Der Startschuss für das Effizienzprogramm fiel Anfang 2016. Gleich im ersten Jahr führte dies zu Einsparungen von 100 Millionen EUR.

Erhebliche Cashflow-Verbesserungen

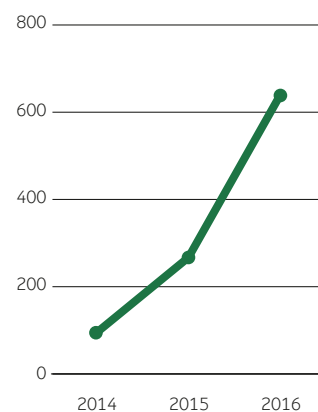
2016 erzielte Arla einen sehr starken Cashflow. Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit erhöhte sich um 20 Prozent auf 806 Millionen EUR (2015: 669 Mio. EUR). Dies lag hauptsächlich an dem stärkeren Cashflow aus der zugrunde liegenden betrieblichen Tätigkeit (EBITDA) und an Verbesserungen beim Nettoumlaufvermögen.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit verringerte sich um 26 Prozent auf -305 Millionen EUR (2015: -410 Mio. EUR), in erster Linie infolge der geringeren Investitionen in Sachanlagen. Darin spiegelte sich unsere Fähigkeit wider, unsere Produktionskapazität an bestehenden Standorten effizienter zu nutzen, sodass wir unseren Investitionsaufwand vorübergehend verringern konnten. Der Investitionsaufwand bei Arla ging um 25 Prozent auf 263 Millionen EUR zurück (2015: 350 Mio. EUR).

Der Verkauf von Rynkeby floss mit 138 Millionen EUR ebenfalls in den Cashflow von Arla aus sonstiger Investitionstätigkeit ein.

Als Ergebnis dieser Entwicklungen erhöhte sich der freie Cashflow für 2016 um 239 Prozent auf 639 Millionen EUR (2015: 267 Mio. EUR). Dies ist eine Verbesserung um 372 Millionen EUR. Die freigesetzten Mittel wurden teilweise für eine zusätzliche Zahlung von 108 Millionen EUR im Rahmen der Gewinnverwendung 2015 genutzt. Dies entsprach unserer Praxis, 1 Eurocent/Kilogramm Milch von Mitgliedern an unsere Genossenschaftsmitglieder auszuzahlen. Darüber hinaus wurden 22 Millionen EUR an ausgetretene oder in den Ruhestand gegangene Landwirte als Rückzahlung für ihre individuellen Kapitaleinlagen ausgezahlt. Der Restbetrag wurde für die Schuldentilgung verwendet, wodurch sich unsere Finanzlage erheblich verbessert hat.

Entwicklung des freien Cashflow
(Mio. EUR)



Eine solide finanzielle Basis für die Zukunft

Unser starker freier Cashflow wirkte sich positiv auf unsere Nettoverbindlichkeiten und somit auf unseren angemessenen Verschuldungsgrad von 2,4 (inklusive Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby) am Jahresende aus (2015: 3,3).

Die Finanzlage des Konzerns hat sich verbessert und ist solide; zudem bestehen feste Beziehungen zu Kreditinstituten. Der Verschuldungsgrad ist bei Arla die wichtigste Bilanz-Leistungskennzahl, da er von Dritten für die Bewertung unserer finanziellen Stärke und Kreditwürdigkeit herangezogen wird. Er wird berechnet als Verhältnis von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zum Gewinn (EBITDA). 2016 verbesserten sich beide Komponenten des Verschuldungsgrads. Dies ist auf die Ausrichtung von Arla auf

einen starken Cashflow zurückzuführen. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten gingen 2016 um 25 Prozent auf 1,648 Millionen EUR zurück (2015: 2,203 Mio. EUR). Das EBITDA (exklusive Pensionsverbindlichkeiten) verbesserte sich 2016 um 11 Prozent auf 839 Millionen EUR (2015: 754 Mio. EUR). Infolgedessen verringerte sich der Verschuldungsgrad von Arla auf 2,4 (inklusive Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby) am Jahresende (2015: 3,3), und übertrifft damit unser langfristiges Ziel von 2,8-3,4, was die starke Finanzposition der Gruppe unterstreicht, die auch durch eine verbesserte Solvabilitätsquote von 34 Prozent unterstützt wird.

Der Aufbau einer starken Bilanz für die Zukunft ermöglicht es Arla, strategische Entscheidungen zu treffen und Chancen zu nutzen, unsere Strategie Good Growth 2020

umzusetzen und auf diese Weise den höchstmöglichen Milchpreis für unsere Landwirte zu sichern. Unsere Leistung und die Tatsache, dass wir den Landwirten 2016 einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zahlen konnten – bei gleichzeitiger erheblicher Stärkung unserer Finanzposition – waren auf eine strenge Finanzdisziplin im Unternehmen und die entschlossenen Bemühungen um eine umfassendere Verlagerung von Milchmengen zu margenstärkeren Produkten zurückzuführen. Nach der Umstrukturierung im Jahr 2016 ist unsere Genossenschaft noch stärker geworden, sowohl operativ als auch finanziell und in unserem Denken. Das verschafft uns die nötige Dynamik, um die Ziele von Good Growth bis 2020 zu erreichen.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten und Verschuldungsgrad

(mio. EUR)



- Verschuldungsgrad
- Pensionsverpflichtungen
- Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen



Finanzausblick

Wir sind davon überzeugt, dass die verbesserte Qualität unserer Geschäftstätigkeit, die neue Organisationsstruktur und unsere Strategie vorteilhaft für uns sind. Damit stellen wir sicher, dass wir das gesamte Potenzial des Marktes im Zuge seiner Weiterentwicklung und Globalisierung im Jahr 2017 nutzen können.

Wirtschaftswachstum 2017 langsamer und möglicherweise weniger stabil

Zu Beginn des Jahres 2017 gehen wir bei Arla für die meisten Märkte von einem etwas niedrigeren BIP im Vergleich zum Vorjahr aus. Dies gilt vor allem für die aufstrebenden Märkte, wo ölproduzierende Regionen mit diversen finanziellen Problemen zu kämpfen haben. In der westlichen Welt ist angesichts der jüngsten und der noch bevorstehenden Wahlen möglicherweise mit protektionistischen Strategien zu rechnen. Diese könnten sich auf die Handels-, Fiskal- und Währungspolitik vieler europäischer und internationaler Märkte auswirken.

Experten prognostizieren für 2017 stabilere Milchpreise

Der starke Anstieg der Rohstoffpreise im dritten und vierten Quartal 2016 dürfte einen korrelierenden Anstieg der Einzelhandelspreise in Europa und auf anderen Märkten weltweit im Jahre 2017 auslösen. Dies wird voraussichtlich zu Preisanstiegen führen, die sich direkt in den Verbraucherpreisen niederschlagen werden.

Rückblickend war die Preisrallye in der zweiten Jahreshälfte 2016 hauptsächlich auf einen Rückgang des Milchangebots in Europa zurückzuführen. Dies hat zu einer zunehmenden Rohstoffknappheit geführt. Im Gegensatz zu früheren Preiszyklen (2007–2008 und 2012–2013), wo die weltweite Nachfrage der Hauptgrund für Preisanstiege war, waren die Preismechanismen im Jahr 2016 angebotsgesteuert. Für 2017 stellt

sich die Frage, wie das Angebot auf die steigenden Marktmilchpreise reagieren und wie schnell es sich erholen wird. Wichtige gesetzliche Faktoren wie die EU-Phosphatverordnung und andere Umweltverordnungen werden 2017 vermutlich zu einem Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage beitragen.

Externe Experten gehen momentan davon aus, dass die geringeren Milchmengen ein zentraler Faktor für ein stabileres Preisumfeld sein werden, also eine andere Situation als in der zweiten Jahreshälfte 2016. Wir gehen aktuell nicht von wesentlichen Veränderungen bei den weltweiten Konsumtrends oder von ganz neuen globalen Handelsmustern im Jahr 2017 aus.

Umsatz von Arla 2017 auf Wachstumskurs

2017 dürfte der Umsatz von Arla sowohl absolut als auch qualitativ wachsen. Das relative Umsatzwachstum dürfte sich im einstelligen Bereich erhöhen, hauptsächlich im Zuge der Preisanstiege gegenüber dem Vorjahr. Aus qualitativer Sicht gehen wir davon aus, dass unser strategisches Markengeschäft 2017 weiter wachsen und somit der darauf entfallende Anteil am Geschäftsvolumen zunehmen wird.

Im Jahr 2017 erwarten wir, dass die Mitgliedermilchaufnahme auf dem Niveau des Jahres 2016 liegen wird, was jedoch aufgrund des derzeitigen Marktumfelds ungewiss bleibt. Aufgrund des Anstiegs der Milchpreise dürfte die Milchproduktion 2017 positiv reagieren. Allerdings ist der Zeitpunkt einer potenziellen

Zunahme des Angebots schwer vorherzusagen.

Aufgrund der erwarteten geringeren Milchlieferungen dürften alle unsere mengenbasierten Wachstumskennzahlen im Vergleich zu den starken Werten 2016 etwas zurückgehen. Gemessen am Anteil unseres Gesamtumsatzes gehen wir weiterhin von einem soliden Wachstum in unserem rentablen und strategisch wichtigen Markengeschäft sowie in unserem Geschäftsbereich International aus. 2017 werden wir weiterhin verstärkt in unsere strategischen Markenpositionen investieren. Dies unterstreicht unser langfristiges strategisches Ziel, Wert durch Marken zu schöpfen.

Wenn wir 2017 erfolgreich sein wollen, müssen wir sowohl bei der Rentabilität als auch beim Wachstum des Markengeschäfts ansetzen. Dazu müssen wir die Preise weiter anheben und ein starkes Markenwachstum durch zielgerichtete Innovation fördern. Darüber hinaus sind wir bestrebt, Effizienzgewinne zu erzielen und Liquidität in unserem Unternehmen freizusetzen. Unser Wachstumsfokus liegt auf der Nutzung und Stärkung unserer starken Position bei Milch, Joghurt und Pulver sowie auf dem Aufbau neuer marktführender Positionen in unserem internationalen Marktsegment.

Aufgrund der geringeren Milchlieferungen und des anhaltenden Wachstums unseres Markengeschäfts gehen wir davon aus, dass der auf Warenbörsen entfallende Anteil unseres Geschäfts weiterhin unter 20 Prozent liegen wird.

Fokus weiter auf Kosten, aber geringere Mengen könnten Leistung belasten

Mit Blick auf 2017 halten wir an unserem konsequenten Kostenfokus fest. 2016 und die Jahre davor haben gezeigt, dass sich ein konsistenter und deutlicher Schwerpunkt auf einer Verbesserung der Kostengrößen auszahlt. Wir streben stets einen Skalierbarkeitswert von 2:1 an. Das bedeutet, dass das mengenbasierte Umsatzwachstum um das Doppelte unserer Kapazitätskosten, d. h. der Fixkostenbasis, steigen sollte. 2017 wird es angesichts der erwarteten geringeren Milchmenge und der niedrigeren Gesamtwachstumsraten jedoch schwierig sein, hier ein gutes Ergebnis zu erzielen. Nichtsdestotrotz werden andere Kostengrößen wie Verarbeitungs- und Verwaltungskosten zunehmend relevanter.

In der Lieferkette legen wir den Schwerpunkt weiter auf die Umsetzung der geplanten Kostenprogramme und ergreifen Maßnahmen, damit die Verarbeitungskosten als zentrale Leistungskennzahl bei einem Indexwert von 100 oder darunter liegen.

Auch 2017 konsequentes Liquiditätsmanagement

Unser Liquiditätsausblick für 2017 ist weiterhin erfreulich. Wir gehen davon aus, dass wir auf der positiven Entwicklung der letzten Jahre aufbauen können. Wie im vergangenen Jahr werden wir unseren Fokus auf die Verbesserung unserer Betriebskapitalkonten richten und den Konzern trotz des starken internationalen Wachstums in die

Finanzausblick

	2016	Erwartet für 2017
Leistung der Vergleichsgruppe (Index des Vergleichsumfelds)	105*	103-105
Milchmenge (Mrd. kg)	13,9	~13,9
Umsatz (Mrd. EUR)	9,6	10-10,5
Gewinn	3,6%**	2,8-3,2%
Verschuldungsgrad	2,4**	2,8-3,4
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	5,2%	1-3%
Markenanteil	44,5%	>45%
Anteil von International	18,0%	>20%
Handelsanteil	20,1%	<20%

* Leistung der Vergleichsgruppe gemäß Index ist vorläufig.
** Inklusive Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby.

Lage versetzen, mit deutlich geringerer Mittelbindung im Betriebskapital zu wirtschaften.

Wir gehen davon aus, dass sich 2017 der Verschuldungsgrad und andere Bilanz- und Liquiditätskennzahlen weiter verbessern. Der Verschuldungsgrad wird sich weiter in dem angestrebten langfristigen Zielspektrum von 2,8 bis 3,4 bewegen, berechnet als Verhältnis von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zum Gewinn (EBITDA).

Innerhalb dieser Spanne rechnen wir mit einem starken Anstieg unserer Investitionsausgaben im Jahr 2017. Nach zwei Jahren Investitionszurückhaltung aufgrund der Finanzlage sollen unsere Investitionsausgaben 2017 von 263 Millionen EUR im Jahr 2016 auf ca. 335 Millionen EUR steigen. Die meisten Investitionen zielen auf die Modernisierung der Produktion ab, was eine Rentabilitätssteigerung der auf Märkten wie Deutschland, Großbritannien, Dänemark, Schweden, den Niederlanden und Finnland verkauften Produkte bewirken wird. Ein weiterer Investitionsschwerpunkt sind Produktionsstandorte, die

qualitativ hochwertige Molkereiprodukte an Arlas aufstrebende Märkte außerhalb der EU liefern. Als Beispiele sind zu nennen: Rødkærsbro, eines der international führenden Mozzarella-Produktionswerke; Danmark Protein, das Proteine, Laktose und andere Zutaten auf Molkebasis mit hohem Mehrwert für die weltweite Lebensmittelindustrie produziert; ein Frischkäsewerk in Holstebro, das neue, innovative Verpackungsdesigns auf den Markt bringt; und Investitionen in höhere Energieeffizienz an allen Standorten. Wir verschaffen unserer Verpflichtung zur Umsetzung unserer Strategie Good Growth 2020 sichtbar Geltung, indem wir in unsere strategischen Märkte und Produktprioritäten investieren. Unsere Fähigkeit, die Investitionsausgaben in diesem Maße zu erhöhen, ist Ausdruck des Erfolg eines strengen Liquiditätsmanagements in den letzten Jahren. Dieses hat uns finanziellen Spielraum für die konsequente Umsetzung unserer langfristigen Strategie verschafft.

Nettogewinn im Zielspektrum 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 2017 weiterhin einen Nettogewinnanteil im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent an. Wie in den vergangenen Jahren rechnen wir damit, dass die Halbjahresergebnisse 2017 durch die Saisonabhängigkeit unserer Geschäftstätigkeit beeinflusst werden. Unser Zielspektrum für den Nettogewinn ist auf das Gesamtjahr bezogen. Daher können die Ergebnisse des Halbjahres 2017 entweder über oder unter der jährlichen Zielspanne liegen.

Das Executive Management Team hat für 2017 sieben wesentliche Geschäftsprioritäten festgelegt. Diesen liegt eine zweifache Verantwortung zugrunde: zum einen, die aktuellen Geschäftsziele zu erreichen, und zum anderen, Wachstumschancen für die Zukunft zu schaffen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 29.

Finanzübersicht – fünf Jahre

	2016	2015	2014	2013	2012
Erfasste Rohmilch (Mio. kg)					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.728	4.705	4.550	4.508	4.419
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.909	1.995	2.035	2.016	2.059
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.758	1.741	1.526	1.332	685
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.210	3.320	3.088	1.254	286
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Belgien	515	531	403	253	53
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Luxemburg	144	130	119	111	27
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden	56	41	17	-	-
Milch von anderen Quellen	1.554	1.729	1.832	3.202	2.881
Gesamte erfasste Rohmilch	13.874	14.192	13.570	12.676	10.410
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	2.877	3.027	3.144	3.168	3.354
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	2.972	3.174	3.366	3.385	3.661
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	2.461	2.636	2.769	2.500	2.911
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	2.485	2.654	2.854	2.815	1.584
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	852	882	997	529	501
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	218	221	228	232	245
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	57	56	55	-	-
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	11.922	12.650	13.413	12.629	12.256
Milchabnahmepreis					
Eurocent/kg Milch der Genossenschaftsmitglieder	30,9	33,7	41,7	41,0	36,9
Geschäftszahlen (Mio. EUR)					
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse	9.567	10.262	10.614	9.870	8.479
EBITDA*	839	754	681	737	597
EBIT	505	400	368	425	336
Nettofinanzergebnis	-107	-63	-30	-88	-70
Jahresüberschuss	356	295	320	300	255
Konsolidierung für das Jahr					
Kapitaleinlagen	30	31	39	43	38
Kollektive Kapitaleinlagen	193	141	171	131	63
Nachzahlung	124	113	104	121	149
Bilanz					
Aktiva, gesamt	6.382	6.736	6.613	6.187	5.828
Langfristige Vermögenswerte	3.714	3.903	3.774	3.427	3.273
Kurzfristige Vermögenswerte	2.668	2.833	2.839	2.760	2.555
Eigenkapital	2.192	2.148	1.874	1.708	1.463
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt	1.742	2.084	2.137	2.189	2.049
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt	2.448	2.504	2.602	2.290	2.316
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverbindlichkeiten	2.017	2.497	2.547	2.394	2.298
Primäres Umlaufvermögen	831	999	928	906	790
Kapitalflüsse					
Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	806	669	511	342	510
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-167	-402	-416	-470	-715
Freier Cashflow	639	267	95	-128	-204
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-624	-274	-93	110	235
Investitionen in Sachanlagen	-263	-348	-429	-505	-444
Erwerb von Unternehmen	-	-29	15	-	-39
Finanzkennzahlen					
EBIT-Spanne	5,3%	3,9%	3,5%	4,3%	4,0%
Verschuldungsgrad*	2,4	3,3	3,7	3,2	3,9
Zinsdeckungsgrad	11,4	13,2	8,2	11,1	11,5
Eigenkapitalquote	34%	31%	28%	28%	25%

Ein Glossar finden Sie auf der Innenseite der Frontklappe.
* Inklusiv Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby.

Segmentübersicht



Gemessen an der Milchanlieferung ist Arla das viertgrößte Molkereiunternehmen der Welt. Unsere Aktivitäten umfassen alle Kontinente und wurden im Jahr 2016 optimiert, um unsere wichtigsten Geschäftsbereiche und strategischen Ziele widerzuspiegeln. Sie sind in drei wesentliche Geschäftssegmente unterteilt: Europa, International und Arla Foods Ingredients. Unsere Geschäftssegmente sind so organisiert, dass die verschiedenen Marktanforderungen auf bestmögliche Weise erfüllt werden. Hierbei nutzen wir globale Synergien und berücksichtigen regionale Unterschiede.



* Warenbörsen und sonstige Umsätze sind nicht als gesondertes Segment ausgewiesen, weil diese mit dem Verkauf von Milchüberschüssen zusammenhängen.

Europa

„Ein starker Start für Good Growth 2020 in Europa mit beachtlichem Markenwachstum und einer Steigerung der Marktanteile in den meisten Marken und Kategorien. Die Joghurt-Kategorie erlebte mit preisgekrönten Innovationen wie Arla Skyr und proteinreichen Produkten ein erfolgreiches Jahr und lieferte ein beträchtliches Kategorie-Wachstum. Der Umsatz stand unter großem Druck. Dies ist das Ergebnis eines schwachen globalen Markts für Milchprodukte im ersten Halbjahr 2016.“

Peter Giørtz-Carlsen, Executive Vice President

Umsatz nach Land, 2016



	2016	2015
● Großbritannien	35%	38%
● Schweden	22%	21%
● Deutschland	19%	19%
● Dänemark	15%	13%
● Finnland	5%	5%
● Niederlande und Belgien	4%	4%

Hauptmarken



Mengenbasiertes Umsatzwachstum in Einzelhandel und Gastronomie, 2016

1,3%
2015: 3,3%

Markenanteil, 2016

47,6%
2015: 46,3%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, 2016

3,2%
2015: 3,7%

Umsatzentwicklung, 2016

-6,9%
2015: 2,9%

Nordeuropa wurde im Jahr 2016 durch positive mengenbasierte Umsatzwachstumsraten auf einem flauen Markt charakterisiert. Im Einklang mit der Strategie Good Growth 2020 wurde das Wachstum über alle wichtigen Märkte hinweg durch strategische Marken vorangetrieben – insbesondere in den Kategorien Butter, Streichfette und Margarine (BSM) sowie Käse. Unsere BSM Marken haben trotz

generellen Rückgangs der Kategorie ein beeindruckendes Wachstum erreicht; und unser Käse Geschäft wuchs in allen Märkten bei gleichzeitig positiver Entwicklung der meisten Unterkategorien.

Die Joghurt-Kategorie hat mit preisgekrönten Innovationen wie Arla®Skyr und und proteinreichen Produkten ein erfolgreiches Jahr erlebt und ein starkes Wachstum geliefert Lurpak® und Leistungsver-

sprechen führten in Großbritannien zu soliden Marktanteilsgewinnen. In Deutschland standen aufgrund von historisch schwierigen Marktbedingungen bis in den Spätsommer hinein insbesondere die Preise für Eigenmarken unter gehörigem Druck. Dennoch konnte die Arla®-Marke gute Ergebnisse erzielen – mit einer beinahe zweistelligen mengenbasierten Umsatzwachstumsrate.

Das Wachstum in Schweden wurde in der Käse-Kategorie von Arla® und Castello® vorangetrieben. In der Frischmilch-Kategorie erfuhren wir hingegen einen leichten Rückgang. In Dänemark haben wir 2016 ein sehr starkes Jahr erlebt – angetrieben von positiven Wachstumsraten durch Marken und solide Fortschritte im Sortiment von Arla Baby & Me®.



International

„In vielen unserer wichtigsten internationalen Märkte haben wir Marktanteile gewonnen. Und das trotz großer externer Herausforderungen wie niedrigen Ölpreisen und Währungsbeschränkungen. In Anbetracht dieser Umstände sind wir mit unseren Ergebnissen im Jahr 2016 zufrieden.“

Tim Ørting Jørgensen, Executive Vice President

Umsatz nach Region, 2016



	2016	2015
● Naher Osten und Nordafrika	36%	39%
● Amerika	23%	24%
● Russland und andere	24%	22%
● China und Südostasien	11%	9%
● Subsahara-Afrika	6%	6%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum in Einzelhandel und Gastronomie, 2016

9,5%
2015: 6,9%

Markenanteil, 2016

81,4%
2015: 80,2%

Außerhalb von Europa belief sich das mengenbasierte Umsatzwachstum im Jahr 2016 auf 9,5 Prozent – dank verbesserten Markenpositionen im Bereich International. Im Nahen Osten und in Nordafrika ist der Markt im Jahr 2016 aufgrund der wirtschaftlichen Auswirkungen des kontinuierlich niedrigen Ölpreises nur langsam gewachsen. Wir erzielten jedoch ein mengenbasiertes Wachstum von 3,8 Prozent. Dies ist hauptsächlich auf die enormen Fortschritte im Puck®-Sortiment zurückzuführen,

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, 2016

10,7%
2015: 6,2%

Umsatzentwicklung, 2016

5,9%
2015: 6,3%

das aus diesem Grund an den meisten Märkten den größten Marktanteil hatte.

Subsahara-Afrika hatte einen sehr guten Start ins Jahr 2017. Das neu gegründete Joint-Venture in Nigeria war der Haupttreiber für höhere Umsätze aus dem Verkauf von Milchpulver. Die Abwertung der Landeswährung Naira im Juni, nach geringer USD Verfügbarkeit, begrenzte jedoch das Wachstum in der zweiten Jahreshälfte.

Hauptmarken



China und Südostasien setzten ihren 2016 eingeschlagenen Wachstumskurs beim mengenbasierten Umsatz aus dem Markengeschäft fort, allen voran China, insbesondere bei UHT-Biomilch. Aber auch Märkte wie Bangladesch und die Philippinen verzeichneten solide Fortschritte. Auf dem amerikanischen Kontinent wurde ein annähernd zweistelliges Wachstum beim Markengeschäft erzielt; hier liegt der Fokus weiter auf der Marke Arla® in dem wichtigen US-Markt.

Darüber hinaus gründeten wir ein Joint-Venture mit der größten Genossenschaft der Welt, Dairy Farmers of America.



Arla Foods Ingredients

„Unser Ziel ist es, alle Wunder zu entdecken und zu vollbringen, die Molke in den Alltag der Menschen bringen kann. 2016 wurde das Fremdherstellungsgeschäft von Arla an AFI übertragen. Darüber hinaus wurde unsere neue hochmoderne Hydrolysat-Anlage fertiggestellt und wir haben die Kapazität für unsere innovativen Molkeproteine für Säuglingsnahrung stark ausgebaut.“

Henrik Andersen, Group Vice President

Arla Foods Ingredients (AFI) ist einer der weltweiten Marktführer im Bereich Zutaten auf Molkebasis aus einem breiten Spektrum von Kategorien – von Backwaren, Getränken, Milchprodukten und Speiseeis bis hin zu klinischer Ernährung, Kinder- und Sportlernahrung. Die Produkte, die in Dänemark oder von einem unserer drei Joint-Ventures in Argentinien und Deutschland hergestellt werden, werden in über 90 Ländern verkauft.

AFI ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Arla. Sie profitiert bei der Kontrolle der Rohstoffqualität vom Hof bis ins Kühlregal erheblich von der Zugehörigkeit zur Genossenschaft. Die enge Verbindung zwischen Milchlieferung, Käseproduktion und Molkeverarbeitung schafft einzigartige Möglichkeiten, um den Erwartungen der Kunden an Produktqualität und Lebensmittelsicherheit gerecht zu werden.

Geschäftsfeldern von Arla Food Ingredients

AFI ist in zwei Geschäftsfeldern tätig: Molkeverarbeitung und Fremdherstellung (TPM). AFI verfolgt ein Business-to-Business-Modell: alle Kunden sind gewerbliche Abnehmer.

Das Ziel von AFI besteht darin, Molke, das Nebenprodukt aus der Käseproduktion, zu Zutaten für die Lebensmittelindustrie zu verarbeiten. AFI produziert Molkeproteine und Laktose aus dem, was ursprünglich ein Abfallprodukt war. Durch intensive Innovationsarbeit wurde Molke zu einem wertvollen, eigenständigen

Rohstoff, aus dem neue Molkezutaten mit einem Mehrwert für Arla und andere gewerbliche Kunden entstehen.

Die fortschrittlichen Innovations- und F&E-Einrichtungen bei Nørre Vium in Dänemark, ist auf forschungsbasierte Produktinnovation und proaktive Entwicklung neuer Zutaten ausgerichtet. Unsere beiden Anwendungszentren in Dänemark und Argentinien sind mit hochmodernen Versuchs- und Entwicklungsanlagen ausgestattet. Bei der Produktentwicklung arbeitet AFI eng mit führenden Forschungsinstituten und Universitäten zusammen.

Strategische Ziele

Das strategische Ziel von AFI besteht darin, Weltmarktführer für Mehrwertprodukte aus Molke zu werden, indem der Mehrwert maximiert, der Rohstoffpool vergrößert und eine Organisation mit Erfolgspotenzial aufgebaut wird und sich das Unternehmen zum führenden Anbieter von Kindernahrungsprodukten entwickelt, die als Eigenmarke vertrieben werden.

Rückblickend auf das Geschäftsjahr 2016 von AFI sind vor allem der starke Ausbau der Laktosekapazitäten sowohl bei Danmark Protein als auch bei unserem Joint-Venture ArNoCo in Deutschland erwähnenswert; in beiden Bereichen wird die Kapazität jetzt voll ausgenutzt. Die Übertragung des Fremdherstellungsgeschäfts (TPM) von Arla an AFI ermöglicht Synergien zwischen den beiden Bereichen, vor allem, weil beide Produktkategorien dieselben Kunden bedienen. Im Rahmen des TPM-Geschäfts von Arla werden verschiedene konventionelle- und

Bio-Kindernahrungsprodukte produziert. Das Unternehmen geht davon aus, dass dieses Segment in den kommenden Jahren wachsen wird. 2016 wurde auch die neue hochmoderne Hydrolysat-Anlage bei Danmark Protein fertiggestellt.

Arla Foods Ingredients ist in vier Segmenten tätig



Pädiatrie

Hochwertige Zutaten für das Segment Kindernahrung, die durch Filtration und Fraktionierung von Milch und Molke gewonnen werden. Diese Produkte liefern Kindern die Kohlenhydrate, Fette und Proteine, die sie für einen guten Start ins Leben brauchen.



Funktionelle Lösungen

Besondere Milchproteine, die für eine optimale Funktionalität in einer Reihe von Lebensmittelprodukten wie Molkereifrischeprodukten, Käse, Backwaren, Getränken, Fertigmahlzeiten und Fleisch angepasst werden



Gesundheit und Leistung

Medizinische Ernährung, Gesundheitsernährung und High-End-Sportlernahrung. Das Team „Gesundheit und Leistung“ entwickelt Milchhaltsstoffe mit einzigartigem Nutzen für Patienten mit spezifischen Krankheiten sowie für Sportler und Menschen, die gesünder leben möchten.



Allgemeine Lebensmittel

Weltweit führend bei kostengünstigen Lösungen für die Lebensmittelbranche, wie Speiseeis, Sportprodukte, Süßwaren, erschwingliche Lebensmittel und Futtermittel.

Umsatzentwicklung, 2016

5,0%
2015: 2,0%

Molkeaufnahme, 2016

6,6 Milliarden kg
2015: 6,5 Milliarden kg

Umsatz nach Region, 2016



	2016	2015**
● Europa, Naher Osten und Afrika	47%	51%
● Asien	40%	37%
● Nord- und Südamerika	13%	12%

* 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 644 Millionen EUR.

** Aufgrund organisatorischer struktureller Veränderungen im Zusammenhang mit der Übertragung des Fremderstellungsgeschäfts (TPM) von Arla an Arla Foods Ingredients (AFI) ist kein Vorjahresvergleich der Umsatz nach Region möglich.

AFI produziert ein Sortiment von einzigartigen veredelten Molkezutaten mit hochentwickelten und innovativen Funktionen

Alpha-Lactalbumin wird in Säuglingsanfangsnahrung verwendet. Es kann dazu beitragen, den Proteingehalt der Babynahrung zu senken. Es wird angenommen, dass so das Risiko von Fettleibigkeit im späteren Leben vermindert werden kann. Ebenso verbessert der Stoff die Verdauung und steigert das Wohlbefinden im Magen-Darm-Bereich.

Osteopontin wird in Säuglingsanfangsnahrung verwendet. Es unterstützt die Entwicklung eines starken Immunsystems.

Molkenprotein-Hydrolysate werden in Sportlernahrung und Säuglingsanfangsnahrung verwendet. Hydrolysate verbessern die Proteinaufnahme im Magen und können dazu beitragen, das Risiko allergischer Reaktionen von Babys mit Milchallergie zu reduzieren.

Molkenprotein-Isolat wird in klaren Getränken verwendet. Es eignet sich hervorragend für den Einsatz in der klinischen Ernährung sowie in funktionellen Lebensmitteln und Sportlernahrung.



Chancen und Risiken

chancen

Inhalt

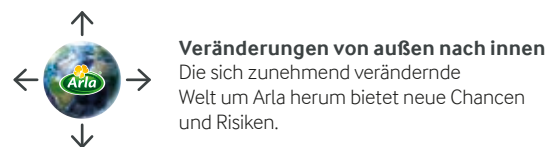
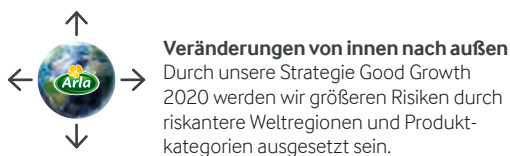
- 60 Bericht über Chancen und Risiken:
Wir fördern Risikobewusstsein
- 62 Wir wollen mehr
„nach links schauen“
- 64 Unsere Risikolandschaft 2016
- 66 Wie wir das Richtige tun
- 67 Der Polarstern

risi
ken

Bericht über Chancen und Risiken: Wir fördern Risikobewusstsein

Die Welt ändert sich rasant und wird immer unbeständiger. Dies bringt sowohl neue Risiken als auch Chancen mit sich. Das Potenzial unserer Strategie Good Growth 2020 ist erfolgversprechend. Doch es gibt auch neue Initiativen, in denen Arla bei seinem Streben nach Wachstum wiederholt mit erhöhten Risiken und Unsicherheiten konfrontiert werden wird.

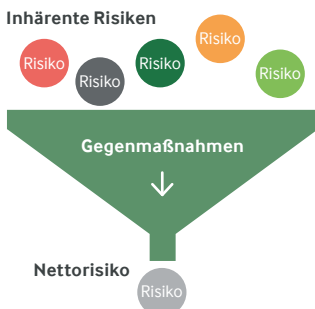
Wir bei Arla fördern und unterstützen das Bewusstsein für Chancen und Risiken, damit wir mutigere Entscheidungen treffen und wichtige Geschäftschancen ergreifen und wirksamer ausführen können. Wir erreichen dies durch unseren strategischen Risikomanagement-Prozess.



Die Welt ändert sich rasant und wird immer unbeständiger. Dies bringt neue Risiken und Chancen mit sich. Das Potenzial ist gewaltig, wenn es uns gelingt, mit Risiken und Chancen richtig umzugehen.



Störungen und Ausfälle von Produktionsanlagen könnten empfindliche Auswirkungen auf unseren Geschäftsbetrieb haben und stellen ein beträchtliches Risiko für Arla dar.



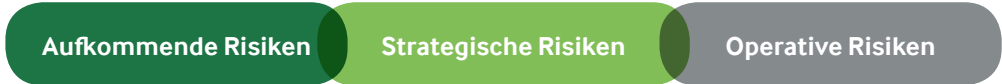
Die Risikobewertung bei Arla basiert auf Nettorisiken, die das Restrisiko nach erfolgten Gegenmaßnahmen darstellen.

Strategisches Risikomanagement festgelegt

Die Tatsache, dass wir die gesamte Wertschöpfungskette von der Kuh bis zum Verbraucher kontrollieren, ist eines der wichtigsten Fundamente dafür, dass Arla gut aufgestellt ist, um viele unserer Risiken zu kontrollieren. Dennoch sind wir als global operierendes Molkereiunternehmen mit Vertriebs- und Produktionsprozessen auf der ganzen Welt kontinuierlich Unsicherheiten und Veränderungen ausgesetzt. Für den langfristigen Erfolg von Arla ist es unerlässlich, dass wir Wachstumsmöglichkeiten in aufstrebenden Märkten ergreifen. Gleichzeitig ist es entscheidend, potenzielle Risiken zu kontrollieren, um die Rentabilität unserer Aktivitäten zu gewährleisten. Darüber hinaus erfordert die zunehmende Bedeutung unseres Markengeschäfts ein höheres Risikobewusstsein für die Auswirkungen hinsichtlich Ansehen und soziale Medien, um den Markenwert unseres Unternehmens zu schützen. Im Jahr 2016 haben wir unsere Anstrengungen und Prinzipien für den Umgang mit Risiken unternehmensweit harmonisiert. Dies basiert nun auf mehr Gemeinsamkeiten bei Struktur, Bewertung und Verständnis. Wir planen eine weitere Ausweitung unserer Risikomanagement-Fähigkeiten für 2017.

Klassifizierung von Chancen und Risiken

Bei Arla arbeiten wir mit drei Haupt-Risikoclustern: Aufkommende Risiken (unbekannte Risikofaktoren), strategische und operative Risiken. Durch die Unterscheidung zwischen diesen drei Clustern können wir unterschiedliche Techniken und Werkzeuge einsetzen und die Hauptverantwortung für die verschiedenen Risiken in jedem Cluster ermitteln und zuweisen.



Aufkommende Risiken
Durch unseren Schwerpunkt bei den aufkommenden Risiken ermöglichen wir einen längerfristigen Ausblick und eine dauerhafte Bewertung von Chancen und Risiken, die über die Reichweite der aktuellen Strategie Good Growth 2020 hinausgeht. Zur Bewertung dieses Risikoclusters ist eine enge Zusammenarbeit mit internen und externen Interessengruppen erforderlich. Der Einsatz vieler verschiedener Quellen ist dabei notwendig, um zukünftige Trends zu ermitteln und den Input zu erfassen. Die gesammelten Erkenntnisse werden dann in wesentliche Chancen und Risiken übersetzt, die wir eingehender überwachen und analysieren können.

Strategische Risiken
Unsere strategischen Entscheidungen basieren auf einer Reihe von Annahmen. Naturgemäß bringen sie ein gewisses Maß an Unsicherheit mit sich. Daher bewerten wir Risiken, auf denen unsere strategischen Annahmen beruhen, sowie alle Risiken, die in Zusammenhang mit unseren strategischen Entscheidungen bei der Umsetzung unserer Strategie Good Growth 2020 stehen. Derartige Risiken betreffen den Kern unseres Geschäftsmodells und besitzen das Potenzial, unseren langfristigen Zielen zu schaden.

Operative Risiken
Eingebettet in unser Alltagsgeschäft bestehen einige nicht zu vernachlässigende Risiken, die wir kontrollieren müssen. Unser Schwerpunkt bei den operativen Risiken liegt auf der Integration von bestehenden Prozessen, Geschäftsbereichen und Konzernfunktionen. Auf Grundlage klarer Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten führt das operative Management eine Reihe von Maßnahmen durch, um dieser Art von Risiken wirksam vorzubeugen oder sie abzumildern.

Der übergeordnete Aufbau unserer Risikomanagement-Funktion ist im Einzelnen durch ein Gefüge aus jährlichen Maßnahmen, Rollen und Verantwortlichkeiten für verschiedene Stakeholder sowie die Einbeziehung von Aufsichtsrat und Executive Management Team geprägt. Alle Kollegen sind für die Risiken innerhalb ihres eigenen Verantwortungsbereichs verantwortlich. Sie werden von sogenannten Risk Owners betreut, die das Risikomanagement in geschäftlichen und funktionalen Schlüsselbereichen übernehmen.

Wir wollen mehr „nach links schauen“

Um in einer zunehmend unbeständigen Umgebung erfolgreich zu operieren, müssen wir Entwicklungen und aufkommende Trends, die neue Risiken und Chancen mit sich bringen können, frühzeitig vorhersehen und verstehen. Wir nennen dies „nach links schauen“. Das bedeutet, dass wir, wo immer dies möglich ist, einen proaktiven Ansatz für strategisches Risikomanagement verfolgen, anstatt den Fokus auf rein reaktives Lösen von Problemen zu legen.



Unser System für strategisches Risikomanagement bietet ein gemeinsames, Arla übergreifendes Rahmenwerk, das ein stabiles Gleichgewicht zwischen dem kontinuierlichen Erforschen neuer Chancen und dem Vermeiden von Risiken schafft.

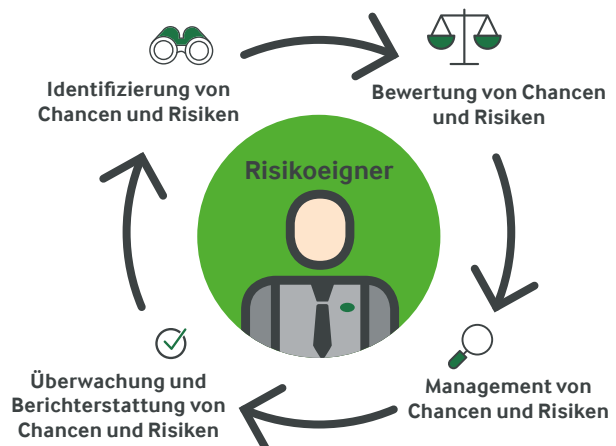
Unsere Anstrengungen im strategischen Risikomanagement richten sich in erster Linie auf den Aufbau von Fähigkeiten. Dadurch können unsere Kollegen mutige Entscheidungen mit einem angemessenen Maß an Risikobewusstsein treffen und wichtige Chancen verfolgen. Gleichzeitig hilft uns unser Ansatz für strategisches Risikomanagement dabei, vorausschauend die größten Risiken zu ermitteln und erforderliche Maßnahmenpläne zu entwickeln. Schwerpunkt unserer Funktion für strategisches Risikomanagement ist die Integration von risikobezogenen Anstrengungen in bestehende Prozesse. Dies erfolgt durch den Aufbau von Fähigkeiten sowie die Entwicklung aufeinander abgestimmter Methoden und Werkzeuge.

Von der Identifizierung zur Maßnahme

Klare Strukturen für die Entscheidungsfindung, standardisierte Richtlinien und eine gemeinsame Sprache – all dies ermöglicht durch unsere Funktion für strategisches Risikomanagement – bilden die Grundlage für eine effiziente und wirksame Steuerung von Chancen und Risiken.

Wertschöpfung durch erfolgreiches Risikomanagement

Für eine gute Wertschöpfung muss das strategische Risikomanagement einen Ausgleich zwischen der geforderten schnellen Taktrate bei der Entscheidungsfindung und den gegebenenfalls erforderlichen umfangreichen Analysen schaffen. 2016 haben wir unseren Ansatz für strategisches Risikomanagement auf alle wichtigen Bereiche innerhalb des Unternehmens ausgeweitet. Indem wir Risikoverantwortliche mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten einsetzen, wollen wir erfolgreich Risiken eingehen und Chancen ergreifen und so auch die Rentabilität erhöhen.





Identifizierung von Chancen und Risiken

Wir bei Arla überwachen ständig die globale Marktsituation sowie unsere internen Prozesse, um Chancen und Risiken so früh wie möglich zu erkennen und proaktive Entscheidungen sicherzustellen.

Die Funktion für strategisches Risikomanagement ermittelt die Hauptrisiken durch Zusammenarbeit mit führenden Stellen aller großen Unternehmensbereiche im gesamten Konzern. Darüber hinaus überwachen Expertenfunktionen wie das globale Tax Center, Finanzen, Rechtsabteilung und Einkauf regelmäßig im Jahresverlauf separat ihre eigenen Risikoprofile.

Während der jährlichen Geschäftsplanung erläutern der Aufsichtsrat und das Executive Management Team die Risiken, die für das Geschäft am kritischsten sind. Ebenso ermitteln der Aufsichtsrat und das Executive Management Team die Chancen mit dem größten Potenzial. Das Identifizieren von Chancen und Risiken ist ein zunehmend wichtiger Bestandteil unseres jährlichen Geschäftsplanungsprozesses. Daher ist er ebenso in die lokalen Aktivitäten unserer Geschäftsfunktionen und Handelsbereiche eingebunden.



Management von Chancen und Risiken

In enger Zusammenarbeit mit der Funktion für strategisches Risikomanagement entwickeln und implementieren Risk Owner innerhalb ihrer Geschäftsfunktion oder ihres Handelsbereichs Gegenmaßnahmen und erforschen Chancen.

Das Ziel des strategischen Risikomanagements besteht darin, durch geeignete Maßnahmen die Wahrscheinlichkeit von Risiken zu reduzieren oder deren Auswirkungen abzumildern, bzw. entsprechend vorhandene oder aufkeimende Chancen zu ergreifen. Dieser Prozess wird durch eine eindeutige Sprache und eine klare Methode zur Risikobewertung und Definition von Chancen unterstützt. Er verwendet maßgeschneiderte Werkzeuge und Prozesse für operative, strategische sowie aufkommende Risiken.

Die Funktion für strategisches Risikomanagement wurde 2016 ins Leben gerufen. Sie arbeitet in enger Kooperation mit den Risk Ownern daran, den Fortschritt von geplanten Gegenmaßnahmen zu überwachen und die Wirksamkeit bereits eingeführter Gegenmaßnahmen zu bewerten. Das Ergebnis ist ein Maßnahmenplan von einer Seite, der quartalsweise für alle identifizierten wesentlichen Risiken und Chancen aktualisiert wird.



Bewertung von Chancen und Risiken

Die Bewertung von Chancen und Risiken ist eine Schlüsselverantwortung der Risiko Eigner. Unterstützung und Führung für den Auswertungsprozess erhalten sie dabei durch die Funktion für strategisches Risikomanagement.

Sobald Chancen und Risiken identifiziert sind, bewerten wir diese sowohl individuell als auch systematisch. Dies gewährleistet eine geeignete Priorisierung und Zuweisung von Ressourcen und bildet gleichzeitig eine solide Grundlage für fundierte Entscheidungsfindung.

Chancen und Risiken werden auf Grundlage von zwei Dimensionen bewertet:

- Potenzielle finanzielle Auswirkung auf den Gewinn (Mio. EUR) je Vorfall. Dazu gehören quantitative und auch qualitative Einschätzungen, beispielsweise Gefährdung des Ansehens, Beeinträchtigung des Markenwerts, Auswirkung auf die Marktposition und Medienberichte.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Risiko oder eine bestimmte Chance innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre auftritt.

Auf Grundlage dieser Bewertung werden Chancen und Risiken gemäß ihrer jeweiligen Bedeutung klassifiziert. Chancen und Risiken werden nach dem Nettoeffekt des Risikos nach Abzug aller zu erwartenden Gegenmaßnahmen bewertet.



Überwachung und Berichterstattung von Chancen und Risiken

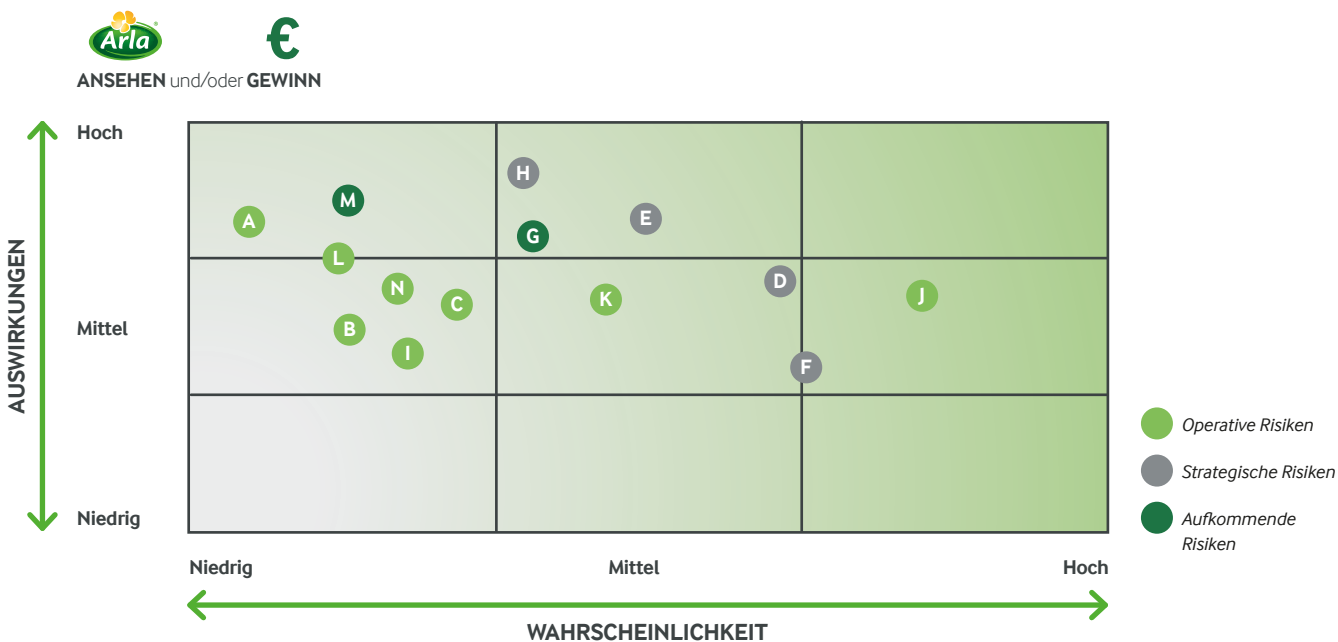
Sowohl Chancen als auch Risiken unterliegen einer kontinuierlichen Veränderung. Daher überwachen die Risk Owner nicht nur genauestens die Entwicklungen, sondern sind auch dafür verantwortlich, die Angemessenheit und Wirksamkeit unserer Risikominimierungs- und Lösungsstrategien durchgehend sicherzustellen.

Wir streben danach, die Chancen und Risiken für Arla transparenter zu machen. Um unnötige Bürokratie zu vermeiden und echte Wertschöpfung zu ermöglichen, ist die Berichterstattung über Chancen und Risiken in unsere bestehenden und fortlaufenden Berichterstattungsverfahren und Management-Tools integriert. Dies unterstützt einen wirksamen Eskalationsprozess. 2017 wird ein Chancen- und Risikobericht erarbeitet und dem Executive Management Team halbjährlich präsentiert. Gleichzeitig werden Chancen und Risiken einmal jährlich formell an den Aufsichtsrat berichtet.

Darüber hinaus wird innerhalb dieses Abschnitts im Jahresbericht ein Statusbericht für externe Stakeholder veröffentlicht.

Unsere Risikolandschaft 2016

Unsere Risikenübersicht enthält die wahrscheinlichsten strategischen und operativen Risiken, die wir 2016 ermittelt haben. Unsere Risikobewertung basiert auf den potenziellen Auswirkungen für Arlas Ansehen und/oder Gewinn je Vorfall und der Wahrscheinlichkeit, dass das jeweilige Risiko innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre eintritt.



Umwältungen bei Milchlieferung und Produktion

Störungen und Ausfälle von Arlas wesentlichen Produktionsanlagen könnten empfindliche Auswirkungen auf unseren Geschäftsbetrieb haben und Verletzungen von Kollegen oder Schäden der Infrastruktur verursachen. Brände, Chemieunfälle, Explosionen, Sabotage und andere Gefahrenrisiken sowie Behinderung des Standortzugangs durch Streiks oder Quarantänen könnten zu einer andauernden Unterbrechung des Betriebs führen und die Auslieferung von Produkten an Kunden erschweren. Die Spezialisierung von Molkereien steigert im Allgemeinen das Expositionsniveau. Jedoch existieren an allen Produktionsstandorten Notfallprogramme. Auch werden permanent Lehren aus vergangenen Vorfällen gezogen und umgesetzt. Weitere risikomindernde Maßnahmen umfassen Brandverhütung und Reaktion im Brandfall, jährliche Inspektionen, Sicherungsanlagen und Sicherheitsbestände.

Die Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit ist ebenfalls eine Schlüsselpriorität. Eine größere Produktkontamination könnte zu einem Produktrückruf und dadurch zu einer mittel- oder langfristigen Schädigung unserer Marken und Positionen führen. Zusätzlich zu einem geradlinigen und professionellen Krisenmanagement und ebensolchen Erholungsprozessen liegt unser Augenmerk darauf, Vorfälle zu vermeiden. Dazu setzen wir auf strikte Einhaltung des Arlagärden® Qualitätssicherungsprogramms für Landwirte sowie ein umfassendes Modell für Qualität, Gesundheit, Umwelt und Sicherheit. Dies sichert einwandfreie Produkte über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

Marktrisiken und globale Instabilität

Als globales Molkereiunternehmen mit Vertriebs- und Produktionsstandorten auf der ganzen Welt sind wir empfindlich für spezifische Länderrisiken sowie für eine wachsende globale Instabilität im Allgemeinen. Der weltweite Trend zu mehr Protektionismus kann die Kosten für den internationalen Handel in die Höhe treiben. Angesichts unserer Ambitionen für ein profitables Wachstum in aufstrebenden Märkten hätten Terrorismus, ökonomische und politische Verwerfungen und innere Unruhen in manchen oder mehreren dieser Länder das Potenzial, unsere strategischen Initiativen zu gefährden. Ein andauernder wirtschaftlicher Abstieg der ölexportierenden Länder könnte beispielsweise die Kaufkraft vor Ort und die Verfügbarkeit von Fremdwährungen negativ beeinflussen. Dies könnte zu einer sinkenden Nachfrage in bestimmten Regionen wie dem Nahen Osten und Subsahara-Afri-

ka führen. Die Diversifizierung über viele internationale Märkte senkt jedoch die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.

Auch in unseren Kernmärkten in Europa nimmt die politische Instabilität aktuell zu. Das reicht von den Unsicherheiten über die finanziellen Auswirkungen des EU-Austritts Großbritanniens bis zu einer allgemein zunehmend nationalen orientierten und protektionistischen Stimmungslage, die sich in Slogans wie „Buy national“ (kaufe einheimische Produkte) ausdrückt. In einem extremen, wenngleich unwahrscheinlichen Szenario könnte dies vor dem Hintergrund des Austritts weiterer Staaten zum Zusammenbruch der EU führen. Wir haben eine Taskforce ins Leben gerufen, die die Brexit-Verhandlungen permanent überwacht, die Auswirkungen verschiedener Szenarien analysiert und angemessene strategische Antworten und Lobbymaßnahmen für Arla entwickelt.

Risiko	Risikoszenario	Trend
A	Großer Ausfall in Schlüsselproduktionsstätte	→
B	Großer Produktrückruf	→
C	Versagen von Vertragslieferanten mit Schaden für Marke und Image von Arla	→

Risiko	Risikoszenario	Trend
D	Politische Instabilität und wirtschaftliche Verwerfungen in aufstrebenden Märkten	→
E	Auswirkungen von Brexit und weiteren EU-Austritten und Protektionismus	↗

Wandel der Verbraucherbedürfnisse und digitale Umwälzungen

Die Essgewohnheiten der Menschen verändern sich rasant und werden immer individueller. Beispielsweise fordern einige Verbraucher lokal produzierte Produkte, während andere eher die funktionellen Aspekte ihrer Ernährung in den Mittelpunkt stellen. Dann wiederum gibt es Verbraucher, für die vor allem das Preisniveau ein Rolle spielt. Ebenso wandelt sich die Art und Weise, wie Verbraucher Lebensmittel einkaufen: vom Besuch des Supermarkts um die Ecke über den Online-Einkauf mit Lieferung nach Hause bis hin zum Konsum von fertigen Convenience-Produkten unterwegs. All diese Verbrauchertrends bieten neue spannende Chancen für Arla. Indem wir unseren Verbrauchern beständig zuhören, stellen wir sicher, dass wir auf diese Chancen reagieren können. Um darauf vorbereitet zu sein, verfügen wir über wirkungsvolle internationale Teams aus den Bereichen Forschung

und Entwicklung, Marketing sowie Innovation. Sie alle beobachten und erforschen fortwährend neue Technologien, digitale Geschäftsmodelle und Produktinnovationen.

Tierschutzbedenken und die zunehmende Popularität der veganen Ernährung stellen die Art und Weise, wie Tierprodukte hergestellt werden, grundsätzlich in Frage. Mit unserem Qualitätssicherungsprogramm Arlagården®, unserem Fokus auf natürliche und gesunde Produkte, unseren Milchlieferanten, die zu einem großen Teil biologisch oder ohne gentechnisch veränderte Futtermittel arbeiten, nehmen wir proaktiv eine Vorreiterrolle angesichts wachsender Anforderungen an den Tierschutz und des zunehmenden Wunsches nach gesundem Essen ein.

Mangelnde Milchlieferung und Unzufriedenheit der Mitglieder

Die Milchproduktion in Europa ist nach Abschaffung der EU-Milchquotenregelung 2015 signifikant gestiegen. Dadurch sowie durch den Rückgang der Nachfrage aus China und das russische Embargo für landwirtschaftliche Produkte aus Europa haben die Landwirte einen drastischen Preisverfall und damit eine Verschlechterung der finanziellen Situation zu spüren bekommen. Aufgrund der niedrigen Milchpreise verlangsamte sich die Milchproduktion im zweiten Halbjahr 2016. Diese neuen Rahmenbedingungen mit Preisschwankungen und regionalen Preisunterschieden könnten eine Fragmentierung der Genossenschaft zur Folge haben. Ein lang anhaltender Verfall der Milchpreise und das Unvermögen, einen im Vergleich zu Mitbewerbern wettbewerbsfähigen

Milchpreis zu zahlen, könnten zu einem Verlust von Mitgliedern und damit zu Engpässen bei der Milchlieferung führen. Gegen Ende 2016 begannen die Milchpreise wieder zu steigen. Der Preisausblick für 2017 bestätigt diese positive Entwicklung. Die finanzielle Situation unserer Mitglieder wird damit nachhaltiger. Unsere Strategie setzt auf das Schaffen von Mehrwert sowie eine Verbesserung unserer Geschäftsleistung, um zu gewährleisten, dass wir einen wettbewerbsfähigen Milchpreis an unsere Mitglieder zahlen können. Dies wird begleitet durch eine neue Mitgliederstrategie, die die demokratischen Prozesse bei Arla stärkt.

Risiko	Risikoszenario	Trend
F	Wachsende vegane und Anti-Milch-Bewegungen	↗
G	Digitale Umwälzungen und neue Wettbewerber oder Einzelhändler	↗

Risiko	Risikoszenario	Trend
H	Deutliche Reduktion der Mitgliedschaft	↘

Finanzielle Risiken

Arlas finanzielle Hauptrisiken betreffen Wechselkurse, Steuerstreitigkeiten, Zinsänderungen und Bewertungen von Pensionsverpflichtungen. Innerhalb von Europa findet der Großteil des Umsatzes in EUR, GBP, DKK und SEK statt. Aufgrund des Wachstums unseres internationalen Geschäfts haben Umsätze in USD und anderen fremden Währungen zugenommen. Um diese Risiken kontrollieren zu können, sichert der Konzern zu erwartende zukünftige Zahlungsflüsse für bestimmte Schlüsselwährungen ab. Lesen Sie mehr über unsere Währungsexposition und die damit verbundenen Risiken auf Seite 116 und über Einzelheiten zu unseren Pensionsverpflichtungen auf Seite 123.

Das OECD-Base Erosion and Profit Shifting (BEPS), abgeschlossen Ende 2015, hat den Fokus der weltweiten Steuerbehörden in Bezug auf Verrechnungsmodelle zwischen verbundenen Unternehmen erhöht. Das BEPS-Projekt führte zu zusätzlichen Dokumentationsanforderungen. Unser Schwerpunkt liegt in der Anpassung zu den erneuerten Anforderungen. Schauen Sie auf Seite 78 für Informationen über unsere Steuergrundprinzipien.

Unternehmensethik und rechtliche Risiken

Eine Verletzung der Menschenrechte bzw. von ethischen Grundsätzen oder Betrug bei Arla oder einem seiner Lieferanten und Partner würde das Ansehen von Arla und seiner Marken schädigen. 2016 haben wir unsere Programme, Prozesse und internen Kontrollen im Bezug auf Betrug und die Menschenrechte ausgeweitet. Weitere Risiken umfassen den Verlust geistigen Eigentums oder Weiterentwicklungen geistigen Eigentums durch Kunden oder Wettbewerber, insbesondere in unserem Zutatengeschäft. Diese Risiken haben das Potenzial, unsere Handlungsfreiheit einzuschränken. Weitere rechtliche Risiken betreffen potenzielle Verletzungen der EU-Gesetzgebung zu Wettbewerbsrecht und der Offenlegung privater Daten. Die Abteilungen für Legal, IT und Corporate Social Responsibility sind innerhalb von Arla gut aufgestellt. Sie

verwenden klare und allgemein durchgesetzte Richtlinien sowie umfassende Schulungen. Auf diese Weise betreiben sie eine wirksame Risikovermeidung durch Risikominde- rung. Der Verlust von Schlüsselmitarbeitern in strategischen Positionen und die mangelnde Fähigkeit, hochqualifizierte Mitarbeiter zu identifizieren, zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden, stellt ein substantielles Risiko für die Leistung unseres Unternehmens dar. Um dieses Risiko zu minimieren schaffen wir die richtige Unternehmenskultur und das richtige Arbeitsumfeld, bieten Mitarbeitern Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten und etablieren eine globale Personalbeschaffungsorganisation.

Risiko	Risikoszenario	Trend
I	Risiken der Besteuerung und Verrechnungspreisgestaltung	→
J	Währungs-, Zins- und Pensionsrisiken	→
K	Großer Cyber-Angriff	↗

Risiko	Risikoszenario	Trend
L	Großer Fall von Bestechung, Betrug oder Missachtung der rechtlichen Vorschriften	↘
M	Verletzung der Menschenrechte oder von Arlas Ethikvorstellungen durch Lieferanten oder Partner	↘
N	Verlust von Personal in strategischen Positionen und Rekrutierung und Aufbewahrung der besten Talente	→

Wie wir das Richtige tun

Für uns bei Arla ist das Einhalten von Gesetzen sowie externen und internen Vorschriften ein absolutes Muss. Alle Kollegen müssen sich ethisch korrekt verhalten und sich an Gesetze und gültige Vorschriften halten. Doch um zwischen Recht und Unrecht entscheiden zu können, ist mehr nötig als nur Gesetze und Vorschriften. Unser Compliance-Steuerungssystem spielt eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, uns zu helfen, das Richtige zu tun.

Verantwortungsvolle Unternehmensführung bedeutet, unsere stark ausgeprägten Unternehmenswerte zu leben. Wir verfolgen eine Kultur der Offenheit und der Transparenz. Diese beginnt an der Spitze der Organisation und schließt all unsere Geschäftsbereiche und -funktionen in der gesamten Wertschöpfungskette mit ein. Arlas Unternehmensanweisungen und -richtlinien dienen als Polarstern für unser Unternehmen. Sie schaffen eine klare Verbindung zwischen unseren Werten, der Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen und wie wir mit unseren Interessengruppen interagieren.



Unser Verhaltenskodex reflektiert unsere Werte und verkörpert die Essenz von Arlas Unternehmenskultur. Er stellt eine Orientierungshilfe für unser Verhalten dar und bestimmt, wie wir handeln und Beziehungen pflegen. Der Verhaltenskodex gilt global für alle Kollegen inklusive Management und ist auf unserer Website verfügbar.



Unsere Richtlinien betreffen wesentliche Aspekte individuellen Verhaltens. Sie gelten global für alle Kollegen und Mitglieder des Managements und müssen streng eingehalten werden. Die Richtlinien enthalten Aussagen dazu, wie bestimmte Regeln und Vorschriften eingehalten werden können.



Unsere Prozesse und Verfahren bestimmen detailliert, wie unsere Richtlinien in die Tat umgesetzt werden sollten. Sie gelten global für alle Kollegen und Mitglieder des Managements.



Unsere Leitfäden sind detaillierte Empfehlungen und bieten eine Orientierungshilfe in bestimmten Bereichen für den täglichen Gebrauch. Sie gelten global für die täglichen Arbeitsaktivitäten der betreffenden Kollegen.

Compliance Management
Das Erkennen potenzieller Compliance-Risiken ist für unser Risiko- und Chancen-Steuerungssystem wesentlich, da diese einen Teil des Risikomanagements ausmachen. Compliance zeigt uns, wie wir mit bestimmten Risiken umzugehen haben. Das Compliance-Managementssystem schafft Werte, indem es die strategischen Prioritäten unterstützt.

Unser Compliance-Managementssystem hinterfragt die Art und Weise, wie innerhalb des Geschäftes über Risiken strategisch gedacht wird. Es optimiert Funktionen oder Prozesse und integriert über die gesamte Organisation hinweg nachhaltige Lösungen, um Risiken vorzubeugen, aufzudecken und zu minimieren.

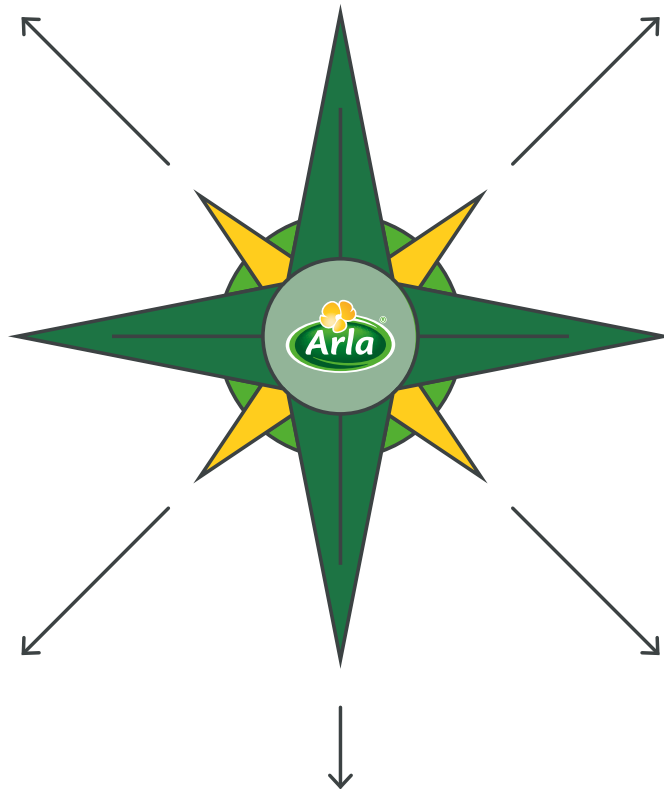
Vorbeugung
Vorbeugung bezieht unsere Richtlinien, die Schulung von Kollegen und weitere Compliance-relevante Kommunikation mit ein. 2016 haben wir unser Richtlinienrahmenwerk weiter gestärkt. Alle Kollegen erhalten regelmäßige Online-Schulungen. Zudem sind unsere Richtlinien auf allen Mobilgeräten des Unternehmens stets verfügbar. Im Jahr 2016 haben 87 Prozent der Kollegen Schulungen zu mindestens einer Richtlinie abgeschlossen. Außerdem haben wir ein umfassendes Compliance-Schulungsprogramm für Organisationen mit höherem Risiko in Afrika, dem Nahen Osten und Asien eingeführt.

Aufdecken
Um eine zeitnahe Aufdeckung potenzieller Verstöße gegen Gesetze, Vorschriften und interne Richtlinien zu gewährleisten, haben wir einen Whistleblower-Service eingerichtet. Dadurch können alle Kollegen in allen Unternehmen, die mehrheitlich Arla Foods amba gehören oder mehrheitlich von dieser kontrolliert werden, Informationen über eventuelle Unregelmäßigkeiten einreichen und Bedenken zu potenziellen Compliance-Verstößen melden. Außerdem besteht ein obligatorisches Berichtssystem für Geschenke und Bewirtungen, das Transparenz sicherstellt und für die Einhaltung von Anti-Korruptionsgesetzen und internen Richtlinien zu Unterhaltungsangeboten sorgt. Darüber hinaus führen wir Datenanalysen durch, um Compliance-Vorfälle aufzudecken und nehmen Compliance-Besichtigungen bei ausgewählten Hochrisiko-Organisationen vor.

Reaktion
Die Einhaltung unserer Unternehmensanweisungen und -richtlinien wird in der gesamten Organisation streng überwacht. Im Falle eines Nichteinhaltens werden unmittelbar entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen. Mit geeigneten Sanktionen, wie Abmahnungen oder Kündigungen, wird umgehend auf Compliance-Verstöße reagiert. Die gesammelten Erfahrungen werden verwendet, um das interne Kontrollsystem zu stärken.

Der Polarstern

Einer der Eckpfeiler unserer Identität ist verantwortungsvolles Handeln. Unsere globalen Richtlinien sind wie der Polarstern unseres Unternehmens, der unser Handeln leitet und uns zeigt, wie wir uns verantwortungsvoll verhalten und zusammenarbeiten sollen.



Cyber-Sicherheit

Arla prüft permanent die Bedrohung durch die Online-Welt, um sicherzustellen, dass wir in puncto IT-Sicherheit und interne Kontrollen einwandfrei aufgestellt sind. Unsere Kollegen bilden dabei die erste Verteidigungslinie und wir setzen eine klare Priorität auf Aufklärung zu Cyber-Sicherheit. Im Jahr 2015 hat Arla die globale Kampagne „Bewegen Sie sich sicher im Netz?“ gestartet, um bei Kollegen und verwundbaren Kunden in internationalen Märkten das Bewusstsein für Cyber-Risiken zu schärfen. Wir haben auch allgemeine Verwundbarkeiten im Bereich Cyber-Sicherheit beschrieben und einen Fahrplan verabschiedet, mit dem unsere Widerstandsfähigkeit gegen Online-Bedrohungen gestärkt werden soll.

Betrug

Arla verfolgt in Bezug auf Betrug einen Nulltoleranz-Ansatz und nimmt sämtliche Formen der Nichteinhaltung bei betrügerischen Handlungen sehr ernst. Wir gehen eine klare Verpflichtung dazu ein, glaubhafte Betrugsvorwürfe gründlich zu untersuchen und dafür Sorge zu tragen, dass geeignete Maßnahmen getroffen werden.

Interne Kontrollen

Eine Umgebung mit strengen internen Kontrollen ist eine Voraussetzung dafür, unangenehme Überraschungen auszuschließen. Wir stärken und automatisieren kontinuierlich unsere internen Kontrollen für die wichtigsten Transaktions- und Berichterstattungsprozesse. In einem risikobasierten Umfeld wird der Compliance-Status bei Arla durch verschiedene Aktivitäten und Kontrollbesuche vor Ort überwacht, um zu gewährleisten, dass geeignete Maßnahmen zur Risikominderung umgesetzt werden. Eine ständige Verbesserung unseres internen Kontrollrahmens und dessen Verankerung in der Organisation ist maßgeblich für eine starke zweite Verteidigungslinie.

Gute Praxis

Als große Genossenschaft vertrauen wir darauf, dass wir alle verantwortungsvoll und entsprechend unseren gemeinsamen Werten handeln. Wir streben danach, auf die bestmögliche Art und Weise mit unseren Ressourcen umzugehen. Dies erreichen wir durch eine Kombination aus Richtlinien und Unternehmenskultur, die unser Verhalten bestimmen. Das Verhalten wird aktiv überwacht. Wenn nötig, werden Korrekturmaßnahmen durchgeführt.

Bestechung

Unsere Philosophie ist es, unser Geschäft auf ehrliche Weise und ethisch korrekt durchzuführen. Wir vertreten einen Nulltoleranz-Ansatz gegenüber Korruption wie Bestechung und Schmiergeldzahlungen. Wir sind bestrebt, in all unseren Geschäftstätigkeiten und Beziehungen professionell, fair und integer zu handeln und setzen wirksame Systeme zur Korruptionsverhütung ein.

Keine unangenehmen Überraschungen bei der Rechnungslegung

Für Arla sind Qualität und Effizienz bei der Rechnungslegung ein wesentliches Ziel. Unser strukturierter Ansatz für interne Kontrolle und Risikomanagement bei der Rechnungslegung liefert ein angemessenes Maß an Sicherheit in Bezug auf unsere externe Finanzberichterstattung. Dies wird durch das Einhalten der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS,

wie sie in der EU anzuwenden sind, zusätzliche Offenlegungen nach dem dänischen Gesetz über Jahresabschlüsse sowie weitere Richtlinien, Verfahren und Leitfäden erzielt.

Alle Organisationseinheiten des Konzerns müssen sich an unser Finanzhandbuch halten. Um die Einhaltung des Finanzhandbuchs zu gewährleisten, setzen wir auf konsequente Aufgabentrennung in allen Prozessen, die die Buchhaltung

betreffen. Darüber hinaus haben wir niedrigschwellige Kontrollen in allen Organisationseinheiten des Konzerns eingeführt, um so unser Fundament für das Controlling zu stärken und das Risiko von Betrug und Fehlern zu minimieren.

Interne Kontrollen und Compliance-Maßnahmen sind nach dem COSO-Rahmenwerk strukturiert. So können wir Risiken erkennen und bewerten sowie begrenzen und steuern, die während der konsoli-

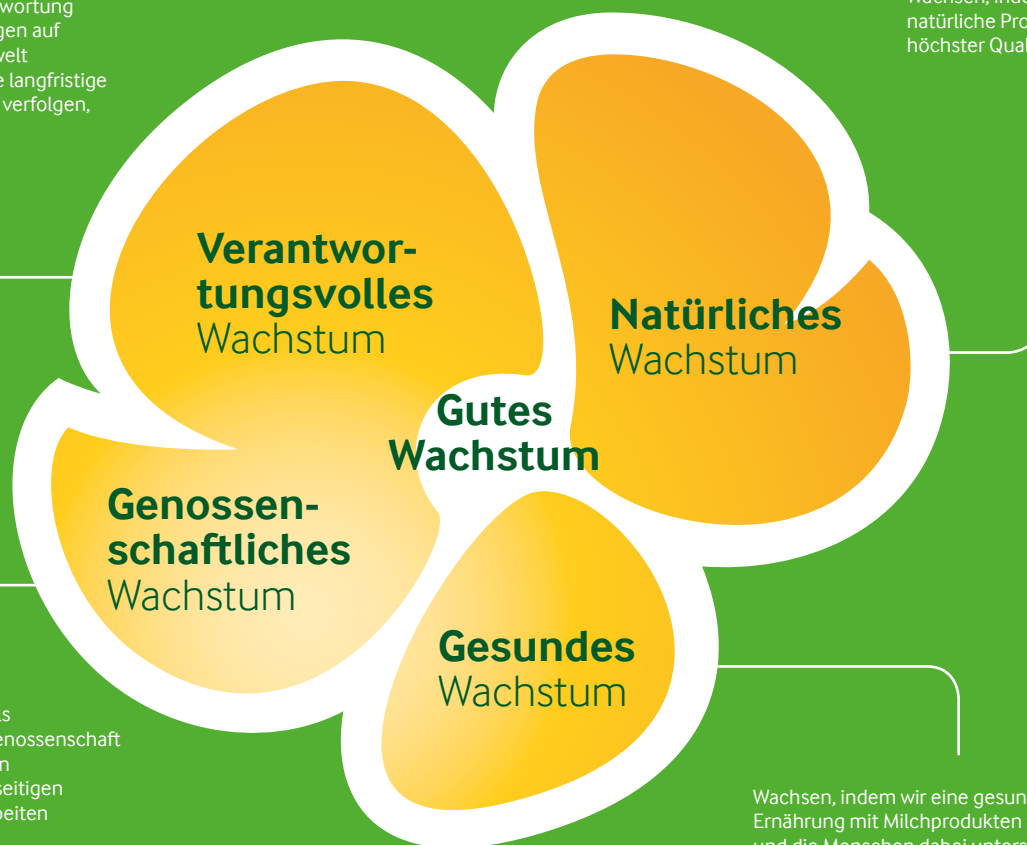
tierten Rechnungslegung erkannt werden und dazu führen könnten, dass unsere konsolidierten Jahresabschlüsse nicht den internen und externen Vorschriften entsprechen.



Werte und Grundlagen

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

Wachsen, indem wir natürliche Produkte von höchster Qualität herstellen.



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

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

Good Growth ist unsere Unternehmensidentität. Es liegt all unseren Tätigkeiten zugrunde und beschreibt, wer wir sind und wie wir die Zukunft der Molkereiwirtschaft gestalten.

Inhalt

- 70 Werte und Grundlagen
- 72 Nachhaltigkeitsziele
- 74 Das Genossenschaftsprinzip aus Sicht der Verbraucher ein Mehrwert
- 75 Der wirtschaftliche Wert von Arlagärden®
- 76 EIN vereinter Milchpool
- 77 Milch in Bewegung
- 78 Unsere Steuerangelegenheiten
- 79 Vorbereiten der Geschäftstätigkeit auf die möglichen Auswirkungen der Brexit-Abstimmung

Werte und Grundlagen

Arla ist eine demokratisch geführte Molkereigenossenschaft im Besitz von Landwirten. Arlas Geschichte reicht bis in die 1880er Jahre zurück. Unsere genossenschaftliche Identität treibt unsere Geschäftstätigkeiten an und stellt auf dem globalen Markt für Molkereiprodukte ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal dar. Als nationenübergreifende Genossenschaft stehen wir vor einer Reihe von Fakten, die adressiert werden müssen.

Werte

Studien zeigen, dass moderne Verbraucher großen Wert auf Rückverfolgbarkeit, Lebensmittelsicherheit und hohe Qualität legen. Ihnen ist es wichtig, wie die Milch auf den Höfen produziert wird und wer hinter den Produkten von Arla steht. Zu unserer Identität gehört eine genossenschaftliche und verantwortungsvolle Denkweise, die in unseren genossenschaftlichen Wurzeln verankert ist und den Verbrauchern zeigt, dass uns ein nachhaltiges Wachstum am Herzen liegt. Arlagården® und unser Siegel „Gehört uns Milchbauern“ sorgen zusätzlich für Klarheit und schaffen Vertrauen in unsere Standards für eine verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit.

Unsere Identität – Good Growth

Unsere Unternehmensidentität basiert auf vier Prinzipien, die „Good Growth“ definieren: verantwortungsvolles, gesundes, genossenschaftliches und natürliches Wachstum. Diese Prinzipien liegen all unseren Aktivitäten zugrunde. Sie dienen als Leitfaden für die Entwicklung unserer Genossenschaft, unserer Produkte, Märkte und Arbeitsweisen.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 69.

Der wirtschaftliche Wert von Arlagården®

Bei Arlagården® handelt es sich um das Qualitätssicherungsprogramm für Bauernhöfe, das die Arbeit auf unseren Höfen regelt und für Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und hochwertige Rohmilch sorgt. Als Genossenschaft, die die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette hat, gewährleisten wir mit unserem Programm zur Qualitätssicherung auf den Höfen, dass Milch von höchster Qualität produziert wird. Lebensmittelsicherheit, Tierwohl und Nachhaltigkeit sind Hauptanliegen unserer Bauern. Ihre Bemühungen sind die Fahrkarte für Arlas Geschäftstätigkeit in einer immer transparenter werdenden Welt.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 75.

Genossenschaftsprinzip aus Sicht der Verbraucher ein Mehrwert

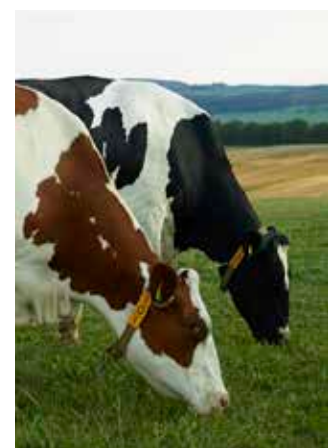
Das Wissen, dass sich Arla im Eigentum von Landwirten befindet, stärkt das Vertrauen in unsere Produkte. Zudem wird schneller deutlich, dass sie aus verantwortungsvollen Quellen stammen. Wir haben das Siegel „Gehört uns Milchbauern“ eingeführt, um das Bewusstsein für Arlas als landwirtschaftliche Genossenschaft zu stärken.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 74.

Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Während wir daran arbeiten, die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten, konzentrieren wir uns weiterhin auf die Corporate Social Responsibility, um mit Arla langfristig erfolgreich zu sein. Ein verantwortungsvolles Verhalten gegenüber der Umwelt und den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, kommt uns auch wirtschaftlich zugute.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 72.



Grundlagen

Um auf einem immer globaler werdenden Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen viele Faktoren berücksichtigt werden. Trotz der globalen Reichweite von Arlas genossenschaftlichen Werten stellen wir uns kontinuierlich der Realität der lokalen Märkte, der lokalen Gesetzgebung und der unterschiedlichen politischen Situationen. Um Arlas Erfolg zu messen, darf man daher nicht nur lokale Einheiten analysieren – man muss den Konzern als Ganzes betrachten.

Ein vereinter (EIN) Milchpool

Die Verbraucher verlangen nach lokal produzierten Produkten, die die lokale Wirtschaft unterstützen. Zudem neigen sie dazu, lokal produzierte Produkte als frischer, nahrhafter und sicherer anzusehen. Arlas fortwährender Erfolg hängt von unserer Fähigkeit ab, Milch in diejenigen Märkte zu führen, in denen der höchste Mehrwert geschaffen werden kann – unabhängig von der Herkunft.

Mehr dazu auf Seite 76.

Milch in Bewegung

In einigen rechtlichen Einheiten liegen die Erträge über dem Durchschnitt, in anderen hingegen darunter. Aufgrund des Genossenschaftsprinzips wird auf Grundlage des Durchschnitts aller Einnahmen festgelegt, was Arla den Genossenschaftsmitgliedern als Milchpreis für ihre Rohmilchlieferungen zahlt.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 77.

Unsere Steuerangelegenheiten

Das Agieren unter einer genossenschaftlichen Steuerregelung erfordert stetige Aufmerksamkeit. Arla erkennt die Rolle an, die die Steuern für die Gesellschaft spielen. Als Genossenschaft mit Sitz in Dänemark unterliegt unsere Geschäftstätigkeit den dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften. Unsere Genossenschaftsmitglieder sind auch unsere Lieferanten. Unsere Erträge häufen sich nicht in unserem Unternehmen an, sondern werden an die Genossenschaftsmitglieder zurückgeführt, um die höchstmögliche Bezahlung für ihre Milch zu erreichen.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 78.

Vorbereiten der Geschäftstätigkeit auf die möglichen Auswirkungen der Brexit-Abstimmung

Der Ausgang der Verhandlungen über die künftigen Handelsbeziehungen zwischen der EU und Großbritannien nach der Brexit-Abstimmung ist ungewiss. Arla arbeitet mit allen relevanten Interessengruppen zusammen – sowohl in Großbritannien als auch innerhalb der EU –, um sicherzustellen, dass der Brexit möglichst wenig Einfluss auf Arla hat. Zum künftigen Wohl der Molkereiwirtschaft ist es wichtig, dass ein Handelsabkommen getroffen wird, das den freien Warenverkehr von Molkereiprodukten nicht einschränkt.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 79.



Nachhaltigkeitsziele

Nicht nur die Weltbevölkerung und der Wunsch nach Wohlstand wächst weiter, sondern auch das Bedürfnis nach zugänglichen und nachhaltigen Lebensmitteln. Wir wollen wachsen und diesem Bedürfnis nachkommen. Und wir tun dies mit Umsicht. Wir führen unser Unternehmen auf nachhaltige und verantwortungsvolle Weise, um Arlas Ruf und Rentabilität zu sichern und auszubauen. Gleichzeitig liegt uns das Wohl der Menschen am Herzen und wir möchten Wachstum erzielen.

Unsere Grundprinzipien



Verantwortungsvolles Unternehmen

Wir handeln glaubwürdig und integer in allem, was wir tun. Wir führen unser Unternehmen in einem verantwortungsvollen und genossenschaftlichen Geist und setzen uns für die finanziellen Interessen unserer Genossenschaftsmitglieder ein. Wir unterhalten offene und ehrliche Beziehungen zu all unseren Interessengruppen. Wir erwarten von unseren Lieferanten, dass sie uns unterstützen, indem sie unseren Verhaltenskodex einhalten.



Gesundheit und Ernährung

Wir gewährleisten, dass unsere Produkte sicher sind – gleichgültig, wo sie hergestellt werden. Wir stellen gesunde und natürliche Milchprodukte her und stellen sie den Verbrauchern auf der ganzen Welt zur Verfügung, um die Lebensqualität der Menschen zu verbessern.



Nachhaltige Produktion von Milchprodukten

Unsere Umwelt und der Klimaschutz liegen uns am Herzen. Aus diesem Grund verbessern wir laufend unsere Umweltbilanz, indem wir fundierte und nachhaltige Prinzipien anwenden – von der Kuh bis zum Verbraucher. Wir verfolgen hohe Tierschutzstandards und unterstützen eine nachhaltige Milchviehwirtschaft.



Verantwortungsvolle Beziehungen

Wir haben kompetente und engagierte Kollegen und bieten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen. Wir respektieren und unterstützen die international anerkannten Menschenrechte und beteiligen uns an einem offenen, respektvollen und konstruktiven gesellschaftlichen Engagement. Wir legen – unabhängig von der Art unserer Beziehung – Wert auf gegenseitigen Respekt und Verständnis.

Verantwortungsvolles Verhalten

Wir bei Arla arbeiten mit großem Engagement daran, unser Unternehmen auf verantwortungsvolle Weise weiterzuentwickeln. Dies ist in unserer Identität verankert – Good Growth. Wir glauben, dass Nachhaltigkeit und Rentabilität Hand in Hand gehen und dass uns unser Engagement für verantwortungsvolles Handeln wirtschaftlich voranbringt. Unser Verhaltenskodex stärkt die Erwartungen, die wir an uns selbst richten, und die Erwartungen unserer Interessengruppen. Zudem verankert er verantwortungsvolles Handeln weiter in unserer Unternehmenskultur.

Nachhaltige Molkereiwirtschaft

Das Bereitstellen von nachhaltigen Lebensmittelprodukten ist das oberste Ziel unseres Engagements für gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit. Wir erreichen dies durch Führerschaft, Innovation und Forschung sowie die Entwicklung von wegweisenden Produkten und Marken, die für Qualität, Lebensmittelsicherheit und Verantwortung für die Umwelt und die Gesellschaft stehen.

Natürliche Produkte ohne Zusatzstoffe

Die Natürlichkeit unserer Produkte ist seit vielen Jahren unser Hauptaugenmerk. Wir entwickeln weiterhin Produkte ohne künstliche Zusatzstoffe, zum Beispiel einen neuen Frischkäse, der in vielen Märkten erfolgreich eingeführt wurde. Wir betreiben verschiedene Initiativen, um die Natürlichkeit unserer Produkte an die Verbraucher zu kommunizieren, die ein immer größeres Interesse an diesem Thema haben. Beispielsweise haben wir damit begonnen, den Verbrauchern zu kommunizieren, dass unsere Lurpak®-Butter zu 100 Prozent aus frischer Milch besteht.

Schwerpunkt auf Forschung

Durch Forschung erweitern wir unsere Erkenntnisse über die Rolle, die Molkereiprodukte in einer ausgewogenen und nachhaltigen Ernährung spielen. Außerdem wollen wir so viel wie möglich über den Zusammenhang zwischen dem Nährwert unserer Produkte und der Gesundheit der Verbraucher wissen. Wir tragen zur internationalen Forschung bei, indem wir aktives Mitglied von globalen Netzwerken und Organisationen sind, wie beispielsweise der Global Dairy Platform und der International Dairy Federation.

2015 hat Arla unter dem Namen „Arla Food for Health“ eine öffentlich-private Partnerschaft zur Ernährungsforschung in Kooperation mit den Universitäten von Kopenhagen und Aarhus ins Leben gerufen. Wir wollen es ermöglichen, dass Forschungsergebnisse schnell und wirksam umgesetzt werden: in Kompetenzbildung und in die Entwicklung von Prototypen von zukünftigen gesunden Produkten und Lösungen. Die fortlaufenden Forschungsprojekte fokussieren sich auf die neuesten Erkenntnisse zu den Gesundheitsvorteilen von Molkereiprodukten sowie auf Zutaten, die auf Molkereiprodukten basieren.

Globale Perspektive

Unser Ansatz zur gesellschaftlichen Verantwortung und Nachhaltigkeit spiegelt nicht nur Arlas Geschäftsprioritäten und Wertschöpfungskette wider, sondern richtet sich auch an die Herausforderungen auf globaler Ebene. Infolge einer Analyse globaler Lebensmitteltrends und Herausforderungen der Branche haben wir eine Liste unserer Fokusbereiche erstellt. Diese haben wir mit den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der UN verknüpft.



In unserem Corporate-Responsibility-Bericht zeigen wir, wie wir unser verantwortungsvolles Geschäft ausbauen und dabei unseren Verhaltenskodex einhalten. Wir sind stolz auf unseren Einsatz und unsere Errungenschaften im Jahr 2016. Wir freuen uns darauf, weitere Verbesserungen herausstellen zu können.

In Arlas Corporate-Responsibility-Bericht (abrufbar unter <http://www.arla.com/company/responsibility/csr-reports/>) erfahren Sie mehr darüber, wie wir unserer Verantwortung in Übereinstimmung mit Abschnitt 99a des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse gerecht werden.

„Wir bei Arla setzen alles daran, das Wachstum unseres Unternehmens auf verantwortungsvolle Weise zu fördern, um unseren Beitrag zur Bewältigung der globalen Herausforderungen zu leisten.“

Kjell Lundén Pettersson, Ph.D., Senior Manager
Corporate Responsibility

Ziele für eine nachhaltige Entwicklung wurden festgelegt

Im September 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen 17 neue Ziele für eine nachhaltige Entwicklung. Diese betreffen alle Länder. Um die Ziele in die Tat umzusetzen, werden alle Länder, Unternehmen und Organisationen dazu angehalten, die notwendigen Veränderungen voranzutreiben. Für Arla hat dieser Weg bereits begonnen. Die neuen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung umfassen die Themen Gesundheit, Frieden und Gleichheit – neben den ursprünglichen Bereichen wie Armutsbekämpfung, Bildung und Klimaschutz. Ziel ist es, langfristig robuste Gemeinschaften aufzubauen.

Unser Beitrag zu den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung

Wir bei Arla verfolgen bereits eine klare Nachhaltigkeitsagenda. Indem wir diese Agenda mit den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung verknüpfen, können wir ein besseres Verständnis ihrer Bedeutung schaffen. Wir halten kontinuierlich Ausschau nach globalen Veränderungen und analysieren Megatrends der Verbraucher sowie regionale Variationen, um deren Auswirkungen auf unseren Konzern zu bewerten und neuen Geschäftschancen nachzugehen.

Unser Engagement umfasst die gesamte Wertschöpfungskette aus einer gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und umweltpolitischen Perspektive. Arla konzentriert sich speziell auf diejenigen Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, zu denen wir den größten Beitrag leisten können. Arla unterstützt alle Ziele, legt aber einen besonderen Schwerpunkt auf die Ziele 2, 8 und 12. Innovation, Technologie und eine nachhaltige Produktion sind sehr wichtig, um auf dem Weg zu allen Zielen Fortschritte zu erzielen. Hier haben wir einige Beispiele für unsere Aktivitäten im Jahr 2016 hervorgehoben.



17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung festgelegt

Verabschiedet von der Generalversammlung der Vereinten Nationen im September 2015. Weitere Informationen finden Sie auf www.sustainabledevelopment.un.org.

Ziel 2: Keine Hungersnot

Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit sowie eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.

- Gesunde und hochwertige Produkte für die vielfältigen Bedürfnisse der Verbraucher bereitstellen, beispielsweise eiweißreiche Produkte, probiotische Produkte mit Vitaminen und Ballaststoffen, fettreduzierte Produkte mit verringertem Salzgehalt und verringertem Zuckerzusatz sowie laktosefreie Produkte.
- Mit unseren Genossenschaftsmitgliedern zusammenarbeiten, um die Umweltbilanz zu verbessern und eine nachhaltige Milchviehwirtschaft zu fördern.
- In Zusammenarbeit mit externen Interessengruppen die Initiative „Milky Way to Development“ in Westafrika unterstützen.

Ziel 8: Gute Arbeitsplätze und wirtschaftliches Wachstum

Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.

- Lokale Beschäftigung einer vielfältigen Belegschaft.
- Fortbildungen in den Bereichen Technik und Lebensmittelsicherheit vor Ort, ein verhaltensbasiertes Sicherheitsprogramm sowie präventive Maßnahmen und Prozesse an mehr Standorten.
- Bewertung der Menschenrechtssituation beim Markteintritt und dem Geschäftspartnerprozess.
- Arla unterstützt offene Märkte und setzt sich für den freien Handel ein. Wir sind dafür, Gleichwertigkeitsabkommen mit unseren Handelspartnern zu schließen, um technische Handelshemmnisse zu vermeiden.

Ziel 12: Verantwortungsvoller Konsum

Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen.

- Ressourceneffiziente Produktion über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg durch die erhöhte Nutzung von erneuerbarer Energie, eine verbesserte Wasser- und Energieeffizienz, verringerten Abfall usw.
- Die Forschung bei der Suche nach Eiweißquellen für Kuhfutter unterstützen, die Lebensmittelquellen für Menschen ersetzen.
- Arla ist der weltweit größte Hersteller von biologischen Molkereiprodukten und wächst weiter.
- Wir unterstützen die Verbraucher auf mehrere Arten dabei, Lebensmittelabfälle zu reduzieren, beispielsweise durch optimierte Verpackungsgrößen und das Bereitstellen von Einkaufslisten.

Das Genossenschaftsprinzip ist aus Sicht der Verbraucher ein Mehrwert

Weltweit interessieren sich Kunden und Verbraucher immer mehr dafür, was auf den Höfen passiert. Damit wird Arlas Eigenschaft als landwirtschaftliche Genossenschaft zu einem wichtigen wirtschaftlichen Unterscheidungsmerkmal. Im Laufe des Jahres 2016 haben wir mit unserer Kampagne „Gehört uns Milchbauern“ – die für Verantwortungsbewusstsein und Qualität steht – unter den Verbrauchern das Bewusstsein für unsere genossenschaftlichen Wurzeln weiter gestärkt. Das Wissen, dass sich Arla im Eigentum von Landwirten befindet, stärkt das Vertrauen in unsere Produkte. Zudem wird einfacher ersichtlich, dass unsere Produkte aus verantwortungsvollen Quellen stammen.

Wir haben das Siegel „Gehört uns Milchbauern“ eingeführt, um das Bewusstsein für Arlas Eigenschaft als landwirtschaftliche Genossenschaft und den Wert für die Verbraucher, den dieser Aspekt mit sich bringt, zu stärken. Arlas Genossenschaftsprinzip bietet unseren Verbrauchern zwei wesentliche Vorteile: Sie können sicher sein, dass die Produkte von Arla® auf verantwortungsvolle Weise produziert werden und dass alle Gewinne an die Landwirte zurückfließen.

Wachstum für die Genossenschaftsmitglieder generieren
Kauft ein Verbraucher ein Produkt von Arla®, geht der Gewinn an die Genossenschaftsmitglieder von Arla. Das ist elementar für die Struktur einer Genossenschaft. Es ist unsere Mission, für unsere Genossenschaftsmitglieder eine nachhaltige finanzielle Position zu gewährleisten, damit sie ihr Geschäft ausbauen können. Wir wissen, dass es den Kunden und Verbrauchern immer wichtiger ist, wenn sie mit dem Kauf eines Produkts unterstützen. Daher ist es besonders wertvoll und wichtig, ein

Bewusstsein dafür zu schaffen, dass der Gewinn beim Kauf eines Arla-Produkts an die Milchbauern geht und nicht an eine Gruppe von Aktionären mit nur wenig oder gar keiner Verbindung zur Milchwirtschaft. Dies ist besonders wichtig in Zeiten, in denen viele Milchbauern aufgrund der Schwankungen auf dem Weltmarkt unter Druck stehen.

Volle Kontrolle über alle Phasen der Produktion
Die Verbraucher können sich darauf verlassen, dass die Produkte von Arla® aus hochwertiger Milch hergestellt werden. Denn wir kontrollieren sämtliche Glieder der Produktionskette – von der Kuh bis zum Konsumenten. Wir kennen all unsere Genossenschaftsmitglieder und wir arbeiten eng zusammen, um die Rückverfolgbarkeit und die Transparenz in Bezug auf die Herkunft bieten zu können, auf die die Verbraucher immer größeren Wert legen. Arlas Genossenschaftsmitglieder setzen sich dafür ein, in Übereinstimmung mit Arlagärten® – unserem Programm für Qualitätssicherung für Höfe – natürliche und nährstoffreiche Milch verantwortungsbewusst zu produzieren.



Eine langfristige weltweite Initiative
Arlas Siegel „Gehört uns Milchbauern“ wurde im August 2015 als Teil der Kampagne „Gehört uns Milchbauern“ eingeführt. 2016 wurde das Siegel schließlich weltweit auf allen Märkten eingeführt. Im Jahr 2016 umfassten unsere Aktivitäten TV-Werbespots und Kampagnen in den sozialen Medien, Tage der offenen Tür auf den Höfen sowie die Zusammenarbeit von Landwirten und Mitarbeitern, um die Geschichte der Genossenschaft zu erzählen. Die Aktivitäten der Kampagne decken sowohl unsere Kernmärkte ab als auch die internationalen Märkte, in denen sich die Verbraucher Produkte von landwirtschaftlichen Genossenschaften wünschen.

Der wirtschaftliche Wert von Arlagården®

Unsere hohen Lebensmittelstandards und unser Einsatz für den Tierschutz stehen im Mittelpunkt unserer Geschäftstätigkeit. Sie schaffen Wachstum für unsere Produkte und Marken und damit auch Wachstum für unsere Genossenschaftsmitglieder. Mit Arlagården® – unserem Programm zur Qualitätssicherung für Höfe – gewährleisten wir, dass verantwortungsvoll hochwertige Milch produziert wird.

Hohe Qualität ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie und ein wesentlicher Faktor, um in Zukunft Wachstum zu schaffen. Da das Streben nach hochwertigen Produkten schon auf den Höfen beginnt, gilt Arlagården® – unser Programm zur Qualitätssicherung für Höfe – für all unsere 11.922 Genossenschaftsmitglieder.

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

Mit Arlagården® gewährleisten wir Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Rohmilchqualität

Arlagården® baut auf vier Grundpfeilern auf: Milchqualität, Lebensmittelsicherheit, Umwelt- sowie Tierschutz. Die Vorschriften und Leitfäden des Programms werden überprüft und

aktiv durchgesetzt, um eine ausgezeichnete Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Rohmilchqualität sicherzustellen. Jeder einzelne Arla-Hof wird durch geschulte landwirtschaftliche Berater geprüft, um die Konformität zu gewährleisten. Als landwirtschaftliche Genossenschaft stellt Arla sicher, dass Landwirte, die Hilfe und Anleitung benötigen, um weitere Verbesserungen umzusetzen, von landwirtschaftlichen Beratern ausreichende Unterstützung erhalten.

■ **Milchzusammensetzung:** Unser Ziel ist eine Milchzusammensetzung, mit der wir sicherstellen können, dass unsere Produkte die Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher erfüllen, um unsere Genossenschaftsmitglieder entsprechend der Milchqualität vergüten zu können.

■ **Lebensmittelsicherheit:** Beginnend mit dem Hof ist es unser Ziel, sichere Milchprodukte für die Verbraucher zu produzieren. Unsere Genossenschaftsmitglieder behandeln die Milch mit Umsicht und Respekt, 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 Milchproduktion ermutigen, bei der die Natur respektvoll behandelt wird.

Entwicklung des Arlagården® Plus zum Vorteil der Verbraucher und der Genossenschaftsmitglieder

Es ist wichtiger denn je, die Geschichte über all das Gute zu erzählen, das wir Tag für Tag auf den Höfen leisten. Denn die Kunden und Verbraucher interessieren sich immer mehr dafür, wie die Rohmilch produziert wird. Sie ist zu einer wirtschaftlichen Chance für Arla geworden. Grundsätze, Zahlen und Fakten sind unerlässlich, um zu dokumentieren, dass sich unsere Landwirte um ihre Kühe und ihre Höfe kümmern. Gleichzeitig sorgen sie für die Kunden und Verbraucher für Transparenz. Aus diesem Grund wurde ein ehrgeiziger Rahmen etabliert: Arla und Vertreter der Landwirte arbeiten zusammen, um beispielsweise eine digitale Blaupause zum Thema Tierschutz auf den Arla-Höfen zu entwickeln.

EIN vereinter Milchpool

Dank EINES vereinten Milchpools können wir die Milch in diejenigen Märkte lenken, in denen der höchste Mehrwert geschaffen werden kann – unabhängig von der Herkunft. Dies bietet Arla die Möglichkeit, neues Wachstum für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzeugen. Und genau das ist unsere Unternehmensmission.

Wir suchen kontinuierlich nach neuen Möglichkeiten für ein globales Wachstum, um die Verwendung der Rohmilch unserer Genossenschaftsmitglieder zu optimieren. Bis vor Kurzem haben wir die Rohmilch auf Länderbasis gehandhabt. Mit der Strategie Good Growth 2020 haben wir einen großen Schritt unternommen. Wir haben EINEN vereinten globalen Milchpool geschaffen, um eine umfassendere Verwendung der Rohmilch bei Arla sicherzustellen.

In den vergangenen Jahren ist Arlas Milchmenge auf 13.822 Millionen Kilogramm angewachsen – hauptsächlich durch Fusionen und Übernahmen. Dies bedeutet, dass der Großteil der zusätzlichen Rohmilch auch bessere Marktpositionen mit sich brachte. Im Laufe der letzten Jahre haben wir die verschiedenen Unternehmen vereint. Nun profitieren wir von den Synergien, die durch die Fusionen entstanden sind. Mit der Einrichtung EINES vereinten Milchpools hat die Strategie Good Growth 2020 diese Einheit auf die nächste Stufe gehoben.

Vollständige Verwendung von Arlas Rohmilch

Wir erwarten, dass Arlas Genossenschaftsmitglieder ihre Milchproduktion bis 2020 um weitere zwei Prozent steigern werden, wodurch sich für Arla mehr Wachstumschancen ergeben werden als je zuvor. Unser fortwährender Erfolg hängt allerdings von unserer Fähigkeit ab, den Wert der Rohmilch zu erhöhen und rentable Positionen für die steigenden Milchmengen unserer bestehenden Genossenschaftsmitglieder zu schaffen.

Wir wollen den maximalen Wert für die gestiegene Rohmilchmenge schaffen. Hierfür nutzen wir unseren vereinten (EIN) Milchpool, an den ebenfalls die Qualitätsanforderungen von Arlagärden® gestellt werden – unserem Programm zur Qualitätssicherung für Höfe. Mit diesem Programm schaffen wir zudem eine effizientere Lieferkette. Dadurch kann Arla die Rohmilchmengen auf die rentabelste Weise abstimmen.

Dank des vereinten (EIN) Milchpools können wir die Milch in diejenigen Märkte führen, in denen der höchste Mehrwert geschaffen werden kann – unabhängig von der Herkunft. Dies bietet Arla die Möglichkeit, neues Wachstum für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzeugen. Und genau das ist unsere Mission als Unternehmen.

Global denken und lokal agieren

Um erfolgreich zu sein, müssen wir global denken und gleichzeitig lokal agieren. Die Verbraucher wünschen sich immer häufiger lokal produzierte Produkte, die die Wirtschaft vor Ort unterstützen und die bestmögliche gesellschaftliche Wirkung haben. Sie neigen dazu, lokal produzierte Produkte im Vergleich zu eingeschifferten Produkten als frischer, nahrhafter und sicherer anzusehen. Zudem sind sie immer häufiger dazu bereit, höhere Preise für lokal produzierte Produkte zu bezahlen. Wir stellen uns dieser Realität, indem wir den Verbrauchern, die nach diesen Möglichkeiten suchen, fortwährend lokale Produkte bereitstellen.

Ein Beispiel für Arlas Umgang mit der gestiegenen Nachfrage nach regionalen Produkten ist die Investition in lokal produzierte Milch

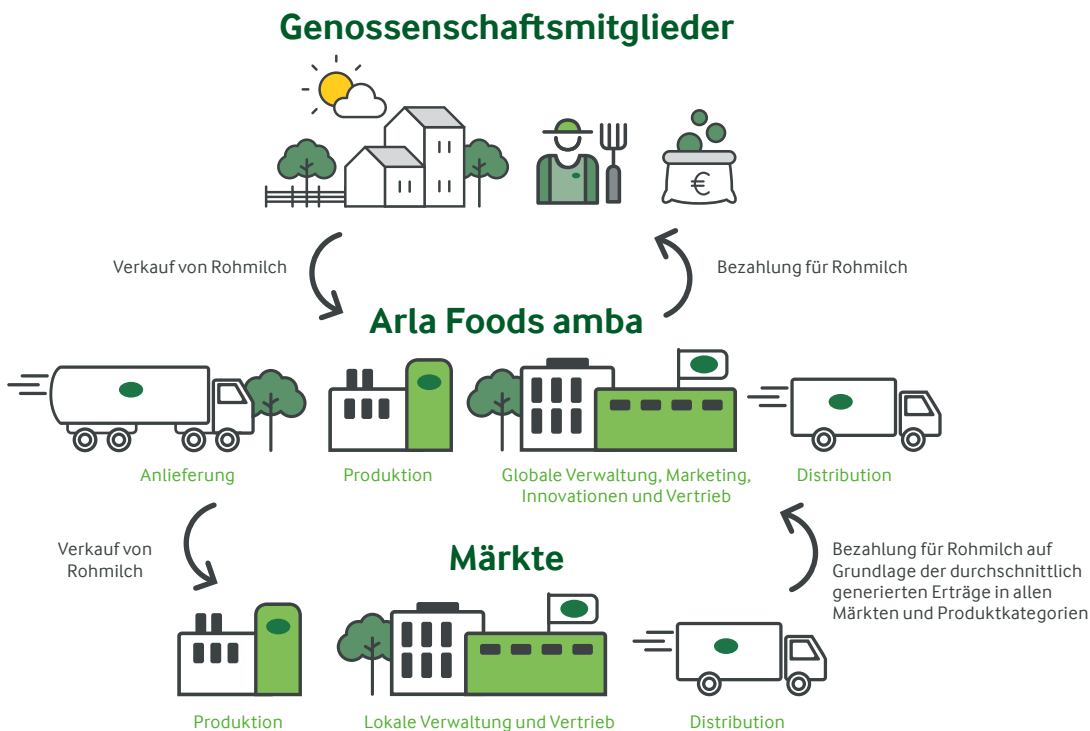
aus Gotland in Schweden. Diese wird in der Molkerei Visby verarbeitet. In dieser Region haben wir Arla Ko® Gotlandsmjölök eingeführt. Ihre Verpackung wurde von örtlichen Wahrzeichen inspiriert und zeigt, dass die Milch von den 190 Genossenschaftsmitgliedern von Arla in Gotland stammt.



Erfasste Rohmilch (Mio. kg) für die Verbraucher auf der ganzen Welt.

Milch in Bewegung

Als Molkereigenossenschaft handelt es sich bei unserem primären Rohstoff um Rohmilch. Diese wird von unseren Genossenschaftsmitgliedern geliefert. Für diese Rohmilch zahlt Arla über das Jahr den vorausgezählten Milchpreis. Arla zahlt allen Genossenschaftsmitgliedern denselben Milchpreis. Eine Ausnahme bilden hier begrenzte Übergangsphasen infolge des Eintritts neuer Mitglieder. Der vorausgezählte Milchpreis wird mit dem Ziel festgelegt, ein bestimmtes Jahresergebnis zu erreichen. Als Teil der jährlichen Gewinnverwendung erhalten die Genossenschaftsmitglieder eine Nachzahlung. Diese basiert auf ihren jährlichen Milchmengen und muss von der Vertreterversammlung genehmigt werden.



In unserer Genossenschaft wird die gesamte Rohmilch auf Ebene der Muttergesellschaft – Arla Foods amba – eingebracht. Anschließend verkauft Arla Foods amba die Rohmilch an verschiedene Konzerneinheiten. Der Preis basiert dabei auf den durchschnittlich generierten Erträgen in allen Märkten und Produktkategorien. Dies bedeutet, dass alle rechtlichen Einheiten des Konzerns mit einer vollständigen Molkerei-Wertschöpfungskette die Rohmilch zum selben Preis erwerben – unabhängig davon, woher die Milch stammt.

Globale Aktivitäten für EINEN vereinten Milchpreis

Arlas Aktivitäten als Molkerei sind global. Die Erträge in den verschiedenen Märkten und Produktkategorien unterscheiden sich jedoch. In einigen Märkten und rechtlichen Einheiten liegen die Erträge über dem Durchschnitt, in anderen hingegen darunter. Aufgrund des Genossenschaftsprinzips wird allerdings auf Grundlage des Durchschnitts aller Einnahmen festgelegt, was Arla den Genossenschaftsmitgliedern als Milchpreis für ihre Rohmilchlieferrungen zahlt.

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.

Unsere Steuerangelegenheiten

Wir bei Arla setzen uns dafür ein, unser Unternehmen auf verantwortungsvolle Weise weiterzuentwickeln. Wir sind davon überzeugt, dass ein verantwortungsvoller Steueransatz entscheidend für die Nachhaltigkeit unserer Geschäftstätigkeiten in den Ländern ist, in denen wir agieren. Unser Ansatz zu Steuerangelegenheiten entspricht Arlas globalem Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung – und basiert auf einer Reihe von Steuergrundprinzipien, die vom Aufsichtsrat genehmigt wurden. Wir wollen deren vollständige Beachtung gewährleisten und Transparenz unterstützen. Wir sind bestrebt, alle Steuerangelegenheiten auf proaktive Weise zu regeln, um unsere Steuerrisiken zu identifizieren, zu mindern und zu melden.

Unsere Steuergrundprinzipien

Arlas strategisches Ziel besteht darin, als guter Partner 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 und gelten für Arla Foods amba und alle anderen Rechtsträger. 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 Steuerschulden des Konzerns zu reduzieren.
- Arla entwickelt keine Steuerstrukturen, die über keine wirtschaftliche Substanz verfügen und die nicht im Sinne des Gesetzes sind, um Steuern zu umgehen.
- Arla ist transparent in Bezug auf unseren Steueransatz und unsere Steuerposition. Angaben werden in Übereinstimmung mit relevanten Richtlinien und anwendbaren Berichtsstandards, wie den International Financial Reporting Standards (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.

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 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 ist definiert und liegt – mit wenigen Ausnahmen – bei der Funktion Global Tax.

Agieren unter einer genossenschaftlichen Steuerregelung

Arla erkennt die Rolle an, die Steuern für die Gesellschaft spielen. Als Genossenschaft mit Sitz in Dänemark unterliegt unsere Geschäftstätigkeit den dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften. Diese Gesetze berücksichtigen, dass die Genossenschaft als verlängerter Arm der Genossenschaftsmitglieder handelt. Unsere 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 des Unternehmens können demnach als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden.

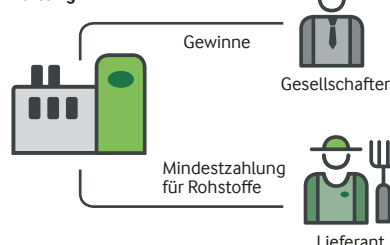
Dies bedeutet, dass unsere Genossenschaftsmitglieder Einkommensteuer auf die Milchmenge zahlen, die sie im Laufe des Jahres geliefert haben, multipliziert mit dem Milchpreis – sowohl dem vorausgezählten als auch eventuellen Nachzahlungen. Hierfür sind die Gesetze in den entsprechenden Ländern anwendbar. Eine weitere Folge besteht darin, dass Arla als Genossenschaft in Dänemark Einkommensteuer auf der Grundlage seiner Vermögenswerte (Eigenkapital) zahlt. Diese Einkommensteuer kann als Zinsen auf die Besteuerung des Einnahmenanteils betrachtet werden, der im Unternehmen verbleibt.

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.

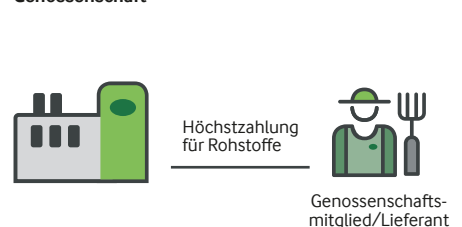
Veranschaulichung der Genossenschaftsbesteuerung

Die dänischen Steuergesetze für Genossenschaften tragen der Tatsache Rechnung, dass Arlas Lieferanten auch Arlas Eigentümer sind, und dass Erträge nicht dem Unternehmen, sondern seinen Genossenschaftsmitgliedern in Form höchstmöglicher Milchpreise erwachsen.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung



Genossenschaft



Vorbereiten der Geschäftstätigkeit auf die möglichen Auswirkungen der Brexit-Abstimmung

Als Folge des EU-Referendums vom 23. Juni 2016 wird erwartet, dass Großbritannien im März 2017 die EU-Austrittsverhandlungen mit der Europäischen Union einleiten wird. Der Ausgang der Verhandlungen über die künftigen Handelsbeziehungen zwischen der EU und Großbritannien ist ungewiss.

Unser Molkereiunternehmen zählt 11,922 Genossenschaftsmitglieder in sieben EU-Mitgliedstaaten und erwirtschaftet rund 80 Prozent seines Gesamtumsatzes in der EU. Deshalb ist es wichtig, dass sich unsere Produkte frei über die Märkte hinweg, in denen wir tätig sind, bewegen können. Nur so können wir eine optimale Nutzung unseres vereinten (EIN) Milchpools gewährleisten. Mit 2.485 Genossenschaftsmitgliedern ist Großbritannien Arlas größter Einzelmarkt. Er macht rund 26 Prozent, inklusive Arla Foods Ingredients, des Gesamtumsatzes aus. Davon entfallen ca. 75 Prozent auf lokal produzierte Milch und der verbleibende Anteil auf den Verkauf importierter Produkte. Großbritannien ist nicht nur unser größter Markt, hier liegt zudem ein entscheidender und wesentlicher Fokus für unsere europäische Geschäftstätigkeit. Von unserem Markengeschäft in Großbritannien

ist Lurpak® potentiell am stärksten von der Brexit-Abstimmung betroffen.

Bis zur Brexit-Abstimmung und unmittelbar danach war der Wechselkurs zwischen dem britischen Pfund und dem Euro extrem unbeständig. Im Vergleich zum durchschnittlichen Wechselkurs im Jahr 2015 ist das GBP um mehr als 10 Prozent gefallen. Dank Arlas Absicherungsstrategie hatten die volatilen Wechselkurse jedoch keinen maßgeblichen Einfluss auf die Gewinne im Jahr 2016.

Arla wird versuchen, die möglichen negativen Auswirkungen des Brexit möglichst gering zu halten und potenzielle Geschäftschancen nach der Brexit-Abstimmung zu nutzen. Für Arla ist es zum künftigen Wohl der Molkereiwirtschaft wichtig, dass ein Handelsabkommen getroffen wird, das den freien Warenverkehr

von Molkereiprodukten nicht einschränkt. Wir arbeiten mit allen relevanten Interessengruppen zusammen – sowohl in Großbritannien als auch innerhalb der EU –, um sicherzustellen, dass der Brexit möglichst wenig Einfluss auf Arla hat. Trotz dieser neuen Herausforderungen wird ein Brexit nichts an der Bedeutung des britischen Markts für den Arla-Konzern ändern.

Um Arlas Tätigkeiten in Bezug auf die kommende Brexit-Verhandlung zu unterstützen, hat das Unternehmen im leitenden Management eine Taskforce gebildet. Diese analysiert und überwacht die möglichen Folgen und bereitet das Unternehmen darauf vor, die Entwicklungen infolge des Brexit zu bewältigen. Die Taskforce wird dem Executive Management Team und dem Aufsichtsrat regelmäßig über die Fortschritte Bericht erstatten.



75.90

СЫР НАТУРА ТВОРОГ. СЛИВ. 150г

75.90

СЫР НАТУРА ТВОРОГ. СЛИВ. 150г

Konzernabschluss

Inhalt

Primärer Abschluss

- 82** Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung
- 83** Basis für die Gewinnverwendung
- 84** Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung
- 85** Konsolidierte Bilanz
- 86** Konsolidierte Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 88** Konsolidierte Kapitalflussrechnung

Anhang 1 – Betriebsergebnis

- 91** Anhang 1.1 – Umsatz
- 92** Anhang 1.2 – Kosten
- 94** Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Anhang 2 – Nettoumlaufvermögen

- 96** Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen

Anhang 3 – Eingesetztes Kapital

- 99** Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
- 100** Anhang 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen
- 102** Anhang 3.3 – Sachanlagen
- 104** Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
- 106** Anhang 3.5 – Rückstellungen
- 106** Anhang 3.6 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Anhang 4 – Finanzierungsaktivitäten

- 108** Anhang 4.1 – Finanzposten
- 109** Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
- 114** Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
- 114** Anhang 4.3.1 – Liquiditäts- und Finanzierungsrisiko
- 116** Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
- 118** Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
- 119** Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisrisiko
- 120** Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 121** Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 122** Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 123** Anhang 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
- 123** Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5 – Sonstiges

- 129** Anhang 5.1 – Steuern
- 131** Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 131** Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 132** Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
- 132** Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 133** Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 134** Anhang 5.7 – Konzerngesellschaften



Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	Anhang	2016	2015	Entwicklung
Umsatz	1.1	9.567	10.262	-7%
Herstellungskosten	1.2	-7.177	-7.833	-8%
Bruttoergebnis		2.390	2.429	-2%
Vertriebskosten	1.2	-1.642	-1.597	3%
Verwaltungskosten	1.2	-435	-417	4%
Sonstiges Betriebsergebnis	1.3	91	37	146%
Sonstiger Betriebsaufwand	1.3	-29	-74	-61%
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	3.6	120	-	
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.4	10	22	-55%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		505	400	26%
<i>Spezifikation:</i>				
<i>EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>		719	754	-5%
<i>Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>	3.6	120	-	
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i>	1.2	-334	-354	-6%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		505	400	26%
Finanzerträge	4.1	7	14	-50%
Finanzaufwendungen	4.1	-114	-77	48%
Ergebnis vor Steuern		398	337	18%
Steuern	5.1	-42	-42	0%
Jahresüberschuss		356	295	21%
Minderheitsbeteiligungen		-9	-10	-10%
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss		347	285	22%

Basis für die Gewinnverwendung

(Mio. EUR)	2016	2015
Jahresüberschuss	356	295
Minderheitsbeteiligungen	-9	-10
Anteil von Arla Foods amba am Bilanzgewinn	347	285
<i>Vorgeschlagene Gewinnzuteilung:</i>		
Nachzahlung für Milch	121	110
Zinsen auf Kapitaleinlagen	3	3
Nachzahlung, gesamt	124	113
<i>Übertrag auf Eigenkapital:</i>		
Rücklage für besondere Zwecke	193	141
Kapitaleinlagen	30	31
Übertrag auf Eigenkapital, gesamt	223	172
Gewinnverwendung	347	285



Auswirkungen auf den Jahresüberschuss

Eine Schlüsselkennzahl zur Messung von Arlas Gesamtleistung ist der Milchabnahmepreis. Dieser misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch, die von unseren Genossenschaftsmitgliedern geliefert wird. Der Milchabnahmepreis wird berechnet als der Akontopreis, der in den Produktionskosten inkludiert ist, plus das den Genossenschaftsmitgliedern zurechenbare Jahresergebnis dividiert durch das gelieferte Milchvolumen. Der Milchabnahmepreis für 2016 war 30,9 Eurocent pro Kilogramm Milch der Genossenschaftsmitglieder, verglichen mit 33,7 Eurocent pro Kilogramm im Jahr 2015. Weitere Informationen entnehmen Sie dem Finanzbericht auf Seite 44.

Die Marktsituation innerhalb der Molkereiwirtschaft und auf den Finanzmärkten hat sich deutlich

auf die Gewinn- und Verlustrechnung ausgewirkt. Trotz unserer Bemühungen, die Qualität unserer Umsätze zu verbessern, hat die schwierige Marktsituation zu einem Umsatzrückgang von 7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr geführt. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.

Generell haben sich Währungseffekte signifikant auf das Jahresergebnis ausgewirkt. Die Auswirkungen auf den Umsatz beliefen sich auf 357 Mio. EUR, während die operativen Kosten um 260 Mio. EUR sanken. Das sonstige operative Ergebnis enthält positive Währungsabsicherungseffekte, während die Finanzaufwendungen durch Fremdwährungsanpassungen negativ beeinflusst wurden.

Das Jahresergebnis wird von einigen Einmaleffekten beeinflusst, die für das

Geschäftsjahr 2016 einzigartig waren. Die wichtigsten Einmaleffekte, die im Jahr 2016 erfasst wurden, umfassen einen Gewinn aus der Veräußerung von Rynkeby, einen negativen Einfluss von unserem assoziierten Unternehmen Mengniu in China, Währungsabwertungen in Nigeria und weitere maßgebliche Einmaleffekte.

Der Jahresüberschuss des Konzerns betrug 356 Millionen EUR gegenüber 295 Millionen EUR im Jahr 2015. Dies entspricht einer Steigerung um 21 Prozent. Der den Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zugewählte Jahresüberschuss belief sich auf 347 Millionen EUR. Dies entspricht 3,6 Prozent des Umsatzes im Vergleich zu 2,8 Prozent im vergangenen Jahr. Damit haben wir unseren Zielbereich von 2,8 bis 3,2 Prozent übertroffen. Der Jahresüberschuss abzüglich der

Veräußerung entspricht im Jahr 2016 2,4 Prozent gegenüber 2,8 Prozent im Jahr 2015.

Die vorgeschlagene Nachzahlung für das Jahr 2016 beträgt 124 Millionen EUR. Dies entspricht nach Anpassungen infolge von Fusionsvereinbarungen 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern.

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	Anhang	2016	2015
Jahresüberschuss		356	295
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen	4.7	-132	34
Steuern auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen		21	-13
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Sicherungsinstrumenten im Jahresverlauf		-23	-49
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		-34	53
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		17	20
In die Herstellungskosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		18	12
Wertberichtigungen von als zur Veräußerung klassifizierten finanziellen Vermögenswerten		-2	-
Wechselkursanpassungen für ausländische Einheiten		-40	41
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-5	-1
Sonstiges Ergebnis nach Steuern		-180	97
Gesamtergebnis		176	392
Wie folgt zugeteilt:			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		169	380
Minderheitsbeteiligungen		7	12
Gesamt		176	392

Konsolidierte Bilanz

31. Dezember

(Mio. EUR)	Anhang	2016	2015	Entwicklung
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte:				
Immaterielle Vermögenswerte	3.1	825	873	-5%
Sachanlagen	3.3	2.310	2.457	-6%
Investitionen in assoziierte Unternehmen	3.4	434	434	0%
Investitionen in Joint Ventures	3.4	51	50	2%
Latente Steuern	5.1	74	64	16%
Sonstige langfristige Vermögenswerte		20	25	-20%
Langfristige Vermögenswerte, gesamt		3.714	3.903	-5%
Kurzfristige Vermögenswerte:				
Vorräte	2.1	950	1.007	-6%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	876	910	-4%
Derivative Finanzinstrumente		31	75	-59%
Laufende Ertragsteueransprüche		1	1	0%
Sonstige Forderungen		222	202	10%
Wertpapiere		504	509	-1%
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		84	70	20%
Kurzfristige Vermögenswerte ohne zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt		2.668	2.774	-4%
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		–	59	-100%
Kurzfristige Vermögenswerte, gesamt		2.668	2.833	-6%
Aktiva, gesamt		6.382	6.736	-5%
Passiva				
Eigenkapital:				
Eigenkapital vor vorgeschlagenen Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		2.033	2.000	2%
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		124	113	10%
Den Genossenschaftsmitgliedern des Mutterkonzerns zuweisbares Eigenkapital		2.157	2.113	2%
Minderheitsbeteiligungen		35	35	0%
Eigenkapital, gesamt		2.192	2.148	2%
Verbindlichkeiten				
Langfristige Verbindlichkeiten:				
Pensionsverpflichtungen	4.7	369	294	26%
Rückstellungen	3.5	12	8	50%
Latente Steuern	5.1	80	65	23%
Kredite	4.2	1.281	1.717	-25%
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt		1.742	2.084	-16%
Kurzfristige Verbindlichkeiten:				
Kredite	4.2	947	1.076	-12%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	995	918	8%
Rückstellungen	3.5	13	19	-32%
Derivative Finanzinstrumente		168	158	6%
Laufende Ertragsteueransprüche		18	5	260%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		307	298	3%
Kurzfristige Verbindlichkeiten ohne Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt		2.448	2.474	-1%
Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		–	30	-100%
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt		2.448	2.504	-2%
Verbindlichkeiten, gesamt		4.190	4.588	-9%
Passiva, gesamt		6.382	6.736	-5%

Konsolidierte Eigenkapitalveränderungsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

	Kollektive Kapitaleinlagen		Individuelle Kapitaleinlagen			Sonstige Eigenkapitalkonten				Eigenkapital, gesamt	
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Liefermengenabhängige Eigentümergezertifikate	Kapitaleinlagen	Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	Rücklage für Wertberichtigungen von Sicherungsinstrumenten	Bewertungsreserve für zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Rücklage für Wechselkursanpassungen	Gesamt		Minderheitsbeteiligungen
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 ermitteltes Kapital	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-6	-16	-	-	-	-	-22	-	-22
Dividende an Inhaber von Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-8	-8
Veräußerung von Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-	-	-108	-	-	-	-108	-	-108
Wechselkursanpassungen	31	-	-1	-25	-5	-	-	-	-	-	-
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt	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 per 1. Januar 2015	901	432	99	387	104	-131	5	54	1.851	23	1.874
Nachzahlung für Milch	-	-	-	-	110	-	-	-	110	-	110
Zinsen auf Kapitaleinlagen	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	3
Rücklage für besondere Zwecke	-	141	-	-	-	-	-	-	141	-	141
Kapitaleinlagen	-	-	-	31	-	-	-	-	31	-	31
Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Jahresüberschuss	-	141	-	31	113	-	-	-	285	10	295
Sonstiges Ergebnis	21	-	-	-	-	36	-	38	95	2	97
Gesamtergebnis	21	141	-	31	113	36	-	38	380	12	392
An neue Genossenschaftsmitglieder ermitteltes Kapital	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-6	-12	-	-	-	-	-18	-	-18
Dividende an Minderheitsgesellschafter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
Veräußerung von Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-	-	-105	-	-	-	-105	-	-105
Wechselkursanpassungen	-13	-	1	11	1	-	-	-	-	-	-
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt	-13	-	-5	4	-104	-	-	-	-118	-	-118
Eigenkapital per 31. Dezember 2015	909	573	94	422	113	-95	5	92	2.113	35	2.148

Das 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 sind untenstehend im Detail beschrieben:

Kollektive Kapitaleinlagen

Kollektive Kapitaleinlagen sind von Natur aus nicht zuweisbar. Sie umfassen das *Kapitalkonto* und die *Rücklage für besondere Zwecke*. Das *Kapitalkonto* bildet ein starkes Fundament für das Eigenkapital der Genossenschaft, denn die nachfolgend 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. Beträge, die von der jährlichen Gewinnverwendung in die kollektiven Kapitaleinlagen übertragen werden, werden auf dieses Konto 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 Genossen-*

schaftszertifikate und *Kapitaleinlagen*.

Beträge, die auf diesen Konten registriert werden, werden vorbehaltlich der Zustimmung der Vertreterversammlung ausgezahlt, wenn ein Genossenschaftsmitglied beschließt, die Genossenschaft zu 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 sollen und nicht für Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder verwendet werden können. Dazu zählen die *Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten*, die *Bewertungsreserve für zur Veräußerung verfügbare 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 trotz maßgeblicher Verluste bei Pensionsverpflichtungen

Im Laufe des Jahres 2016 ist das Eigenkapital im Vergleich zum 31. Dezember 2015 um 44 Millionen EUR gestiegen.

Gewinnverwendung

Als Grundlage für die vorgeschlagene Nachzahlung dienen 123 Millionen EUR. Dies entspricht 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Wie in den Fusionsvereinbarungen der vergangenen Jahre festgelegt, werden 2 Millionen EUR der Nachzahlung separat in die Rücklage für besondere Zwecke übertragen. Die Zinsen für die konsolidierten Kapitaleinlagen belaufen sich auf 3 Millionen EUR. Die Nachzahlung beträgt demnach 124

Millionen EUR, was einer Nachzahlung von 11 Millionen EUR entspricht. Diese resultiert primär aus geringeren Auswirkungen von Fusionsvereinbarungen im Jahr 2016. Die durchschnittliche Nachzahlung in Höhe von 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern bleibt im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Die Einnahmen aus der Veräußerung von Rynkeby, die sich auf 120 Millionen EUR belaufen, wurden entsprechend der von der Vertreterversammlung genehmigten Konsolidierungspolitik in die Rücklage für besondere Zwecke übertragen. Die Basis für die Konsolidierung sind nach

der Anpassung in Bezug auf die Einnahmen aus der Veräußerung 101 Millionen EUR. Dies wird aufgeteilt in 1/3 Kapitaleinlagen (34 Millionen EUR) und 2/3 Rücklagen für besondere Zwecke (67 Millionen EUR). Wie in den Fusionsvereinbarungen festgelegt, werden 4 Millionen EUR der Kapitaleinlagen in die Rücklage für besondere Zwecke übertragen.

Sonstiges Ergebnis

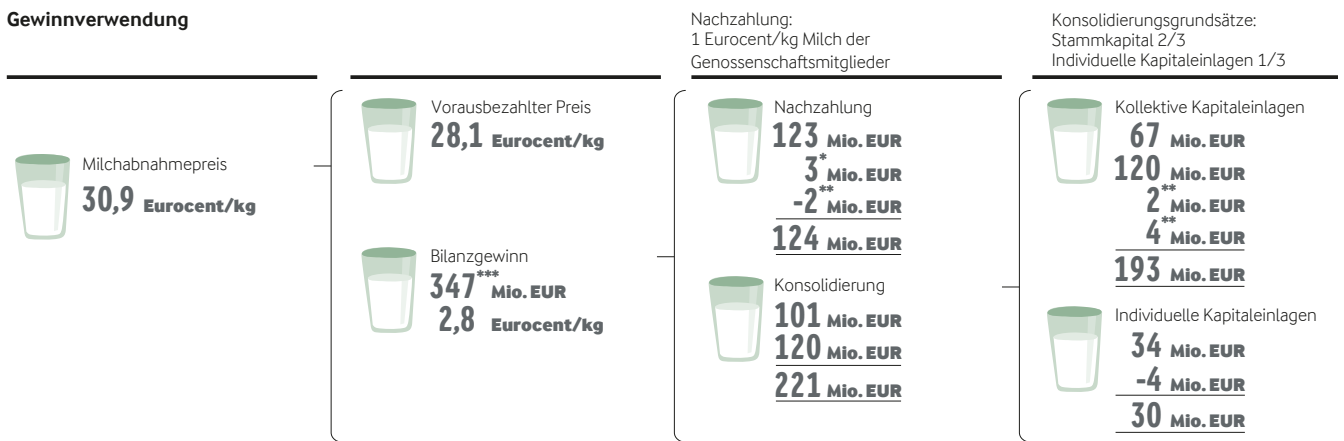
Das sonstige Ergebnis beläuft sich auf einen Verlust von 180 Millionen EUR. Es ist primär versicherungsmathematischen Verlusten bei den Pensionsverpflichtungen, negativen Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten und

in Fremdwährungen bewerteten Nettovermögenswerten zurechenbar.

Zahlungen an und von Genossenschaftsmitgliedern

Im März 2016 wurde für das Jahr 2015 eine Nachzahlung in Höhe von 108 Millionen EUR ausgezahlt. Weitere 22 Millionen EUR wurden an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Für 2017 wird eine Zahlung in Höhe von 22 Millionen EUR an Genossenschaftsmitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen.

Gewinnverwendung



* Zinsen auf Kapitaleinlagen: 0,03 Eurocent/kg Milch der Genossenschaftsmitglieder ** Gemäß Fusionsvereinbarungen *** Basierend auf dem Gewinn, der den Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zugeteilt ist

Regularien entsprechend der Satzung und der IFRS

Im *Kapitalkonto* werden technische Posten ausgewiesen. Dazu zählen die Veränderungen bei versicherungsmathematischen Gewinnen bzw. Verlusten bei leistungsorientierten Altersversorgungsplänen, 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 die 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 Sicherungsinstrumente 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 verfügbare finanzielle Vermögenswerte* beinhaltet Wertanpassungen von als zur Veräußerung verfügbar 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 ausmachen; und bei Kursanpassungen betreffend Sicherungsgeschäften, die den Wert der Nettoinvestitionen 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 Eigenkapitalkonten schmälern.

Darunter fallen die nach den IFRS vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten. Die Aussetzungsklausel wurde auf der Grundlage des nach den IFRS vorgelegten jüngsten Geschäftsberichts neu bewertet. Individuelle Kapitalkonten, Rücklagen für besondere Zwecke sowie vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder sind von der Aussetzungsklausel nicht betroffen.

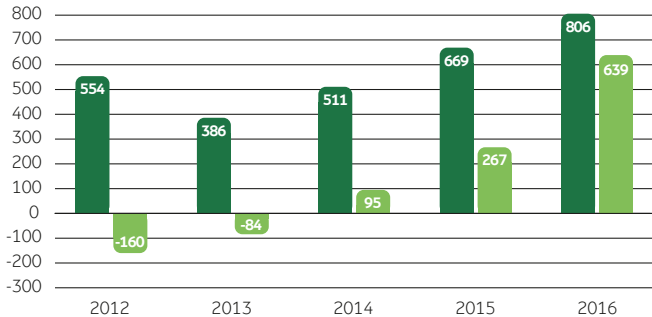
Minderheitsbeteiligungen
Tochtergesellschaften werden im Konzernabschluss vollständig erfasst. Der Anteil der Minderheitsgesellschafter am Jahresergebnis und am Eigenkapital der Tochtergesellschaften, die sich nicht zu 100 Prozent im Besitz des Konzerns befinden, wird als Teil des Konzernergebnisses 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.

Konsolidierte Kapitalflussrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	Anhang	2016	2015
EBITDA		839	754
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	3.6	-120	-
EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen		719	754
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.4	-10	-22
Veränderung des Umlaufvermögens	2.1	138	-23
Veränderung des sonstigen Umlaufvermögens		-3	10
Sonstige Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		22	11
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		12	8
Gezahlte Zinsen		-59	-56
Erhaltene Zinsen		5	6
Auszahlungen für Steuern	5.1	-18	-19
Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit		806	669
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-58	-70
Investitionen in Sachanlagen	3.3	-263	-348
Desinvestitionen von Sachanlagen	3.3	16	8
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-305	-410
Freier operativer Cashflow		501	259
Akquisition von Unternehmen	3.6	-	-29
Verkauf von Unternehmen	3.6	138	37
Finanzielle Investitionstätigkeit		138	8
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-167	-402
Freier Cashflow		639	267
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr		-108	-105
Einzahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern		-	5
Ausgezahlt aus dem Eigenkapital in Bezug auf beendete Verträge mit Genossenschaftsmitgliedern		-22	-18
Kreditaufnahmen, netto	4.2	-400	-173
Zahlungen für Pensionsverpflichtungen		-45	-70
Veränderung bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten		-54	37
Nettoveränderung bei marktfähigen Wertpapieren		5	50
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		-624	-274
Netto-Cashflow		15	-7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar		70	81
Wechselkursanpassung für Barmittel		-8	3
Umklassifizierung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte		7	-7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember		84	70

Entwicklung des Cashflow (Mio. EUR)



- Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit
- Freier Cashflow



Einen besseren Cashflow erzielen

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit stieg 2016 um 137 Millionen EUR auf insgesamt 806 Millionen EUR (2015: 669 Millionen EUR). Die Veränderung ist auf Änderungen im Umlaufvermögen zurückzuführen, da unsere kontinuierlichen Bemühungen andauern, das Betriebskapital zu senken und Barmittel freizusetzen.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten betrug -167 Millionen EUR – im Vergleich zu -402 Millionen EUR im Jahr 2015. Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten bezieht sich hauptsächlich auf die Anlagen in Upahl und Pronsfeld in Deutschland, in Aylesbury in Großbritannien, in Linköping und Falkenberg in Schweden sowie auf das in Bau befindliche globale Innovationszentrum in Dänemark. In dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten spiegelt sich

die Veräußerung von Rynkeby Foods wider. Der freie Cashflow betrug im Jahr 2016 639 Millionen EUR (2015: 267 Millionen EUR). Diese Werte ergeben sich aus dem Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit abzüglich des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten betrug -624 Millionen EUR – im Vergleich zu -274 Millionen EUR im Jahr 2015. Diese Veränderung wurde hauptsächlich durch die im Jahr 2016 ausgezahlte Nachzahlung für das Jahr 2015 sowie durch erhebliche Darlehensrückzahlungen hervorgerufen.

Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente betragen per 31. Dezember 2016 insgesamt 84 Millionen EUR – im Vergleich zu 70 Millionen EUR im Vorjahr.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Konzernkapitalflussrechnung 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.



Anhang 1

Betriebsergebnis

Anhang 1.1 – Umsatz



Höhere Qualität der Umsätze

Der Umsatz ist um 6,8 Prozent auf 9.567 Millionen EUR zurückgegangen (2015: 10.262 Millionen EUR). Dies ist das direkte Ergebnis niedrigerer Verkaufspreise aufgrund von höheren Milchmengen im ersten Halbjahr 2016 sowie von ungünstigen Wechselkursen. Die niedrigeren Verkaufspreise trugen zu einem Umsatzrückgang von 500 Millionen EUR bzw. 4,9 Prozent bei – insbesondere in Deutschland und Finnland. Der Effekt von Währungsentwicklungen führte zu einem Umsatzrückgang von 357 Millionen EUR – insbesondere in Bezug auf die Kernwährung GBP, da Großbritannien für ca. 25 Prozent des Umsatzes steht. Infolge der Veräuße-

rung von Rynkeby im Mai 2016 verringerte sich der Umsatz. Dies wurde durch verbesserte Absatzmengen in den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie mehr als ausgeglichen. Der Gesamtjahreseffekt der Veräußerung von Rynkeby wird sich im Jahr 2017 zeigen.

Trotz der schwierigen Marktbedingungen betrug das mengenbasierte Umsatzwachstum von Markenprodukten 5,2 Prozent. Dies zeigt, dass wir die Qualität unseres Umsatzes verbessern konnten. Die Umsätze aus dem Markengeschäft machen jetzt insgesamt 44,5 Prozent des Gesamtumsatzes aus, ein Anstieg um

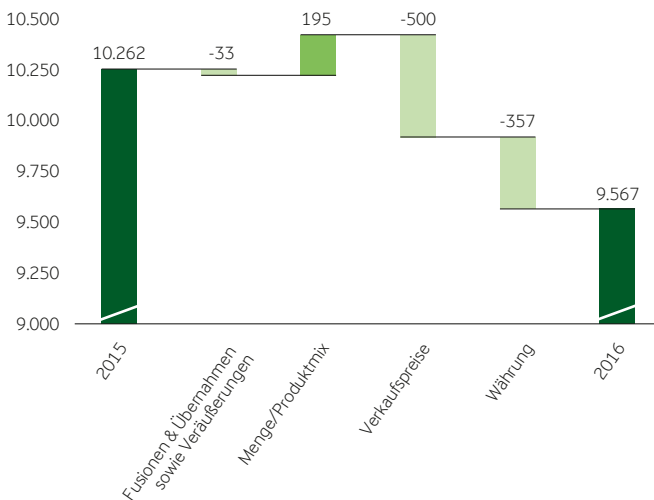
25 Prozentpunkte gegenüber 2015. Die Milchlieferungen von Genossenschaftsmitgliedern und Vertragslieferanten beliefen sich über das Jahr hinweg auf 13,9 Milliarden kg im Vergleich zu 14,2 Milliarden kg im Jahr 2015. Dies entspricht einem Rückgang von 2,2 Prozent.

Europa ist unser größter Gewerbebereich und umfasst 66 Prozent des Gesamtumsatzes. Es folgen International mit 15 Prozent, Arla Foods Ingredients mit 6 Prozent und Sonstiges (einschließlich Handelstätigkeiten) mit 13 Prozent. In den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie haben wir ein mengen-

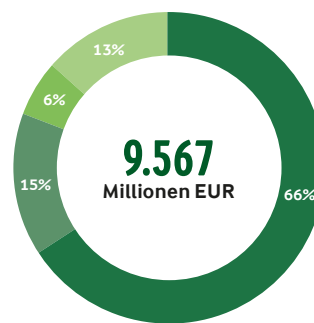
basiertes Umsatzwachstum von 2,7 Prozent erreicht. Dieses Wachstum konnte trotz einer allgemein rückläufigen Milchlieferung erzielt werden. In Europa haben wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 1,3 Prozent erreicht. Unser Segment International erzielte eine Wachstumsrate von 9,5 Prozent – hauptsächlich aufgrund von höheren Umsätzen in Subsahara-Afrika, China und Südostasien.

Der Umsatz nach Kategorie bleibt im Vergleich zum vergangenen Jahr größtenteils unverändert. Die Kategorie Milch, Joghurt, Milchpulver und Kochen ist mit Abstand die größte.

Umsatzentwicklung
(Mio. EUR)

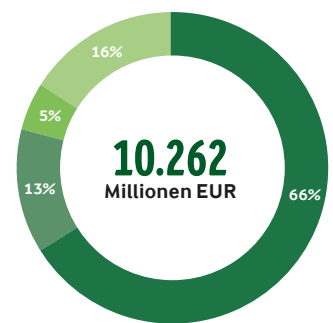


Umsatz nach Gewerbebereich 2016



(Mio. EUR)
 ● Europa
 ● International
 ● AFI
 ● Handel und sonstiges

Umsatz nach Gewerbebereich 2015



	2016	2015
Europa	6.321	6.793
International	1.428	1.348
AFI	545	519
Handel und sonstiges	1.273	1.602

Tabelle 1.1 – Umsatz nach Land
(Mio. EUR)

	2016	2015
Großbritannien	2.532	2.968
Schweden	1.463	1.517
Deutschland	1.302	1.370
Dänemark	1.061	1.100
Niederlande	373	389
Finnland	329	348
Saudi-Arabien	246	247
China	202	174
Belgien	197	261
USA	180	179
Sonstige*	1.682	1.709
Gesamt	9.567	10.262

Umsatz 2016 in Prozent nach Ländern

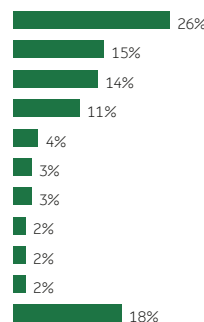


Tabelle 1.1 zeigt den Gesamtumsatz nach Ländern und enthält alle Umsätze aus den Ländern – unabhängig von dem Gewerbebereich, in dem sie getätigt werden. Aus diesem Grund können die Zahlen nicht mit unserer Marktübersicht auf den Seiten 52 bis 55 verglichen werden.

* Sonstige Länder umfassen u. a. Kanada, Oman, UAE, Spanien, Frankreich, Australien, Nigeria und Russland

Umsatz nach Kategorie

	Milch, Joghurt, Pulver und Kochen (MYPC)	Käse	Butter, Aufstrich und Margarine (BSM)	Sonstige
2016	45%	26%	14%	15%
2015	45%	25%	13%	17%

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Umsatz aus dem Verkauf von Milch- und anderen Lebensmittelprodukten wird in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt, sofern die Lieferung und der Gefahrenübergang

an den Käufer erfolgt sind, die Höhe der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt werden kann und der Zahlungseingang als wahrscheinlich gilt. Zu den Umsatzerlösen zählen alle in

Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich Preisnachlässe, Skonti, Umsatzsteuer und Abgaben. Die Umsatzerlöse nach Unternehmensgruppen/Märkten und

Produktkategorien basieren auf der internen Finanzberichterstattung des Konzerns.

Anhang 1.2 – Kosten

Strenge Kostenkontrolle

Die Betriebskosten beliefen sich im Jahr 2016 auf 9.254 Millionen EUR gegenüber 9.847 Millionen EUR im Jahr 2015. Dies entspricht einem Rückgang um 6,0 Prozent. Ohne die Kosten für Rohmilch sind die Gesamtkosten um 1,4 Prozent zurückgegangen – teilweise ist dies auf Währungseffekte zurückzuführen. Wir haben eine strenge Kostenkontrolle aufrechterhalten und erzielten eine Skalierbarkeit über 2,0 sowie Verarbeitungskosten von 99,2.

Die Herstellungskosten (ohne die Kosten für Rohmilch) sind aufgrund eines kontinuierlichen Fokus auf eine Kostenoptimierung und aufgrund von Währungseffekten um 4,2 Prozent gesunken. Das Kosteneffizienzprogramm, das auf Einsparungen hauptsächlich im Bereich Lieferkette fokussiert, hatte 2016 eine Kostenreduktion von insgesamt 100 Mio. EUR zur Folge. Dies wurde jedoch durch den Effekt aus Inflation, geplanten Lohn- und Gehaltserhöhungen sowie die Entwicklung der Vorräte ausgeglichen.

Die Vertriebskosten sind um 2,8 Prozent gestiegen. Der Hauptgrund hierfür sind gestiegene Marketingausgaben, um wichtige Initiativen für das Markengeschäft zu unterstützen. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung beliefen sich insgesamt auf 43 Millionen EUR, was dem Niveau des Vorjahres entspricht. 22 Millionen EUR wurden in Bezug auf interne Stunden und Kosten für Entwicklungstätigkeiten aktiviert.

Die Verwaltungskosten sind um 18 Millionen EUR gestiegen. Der Grund hierfür sind außerordentliche Abfindungs- und Gehaltskosten, die 2016 im Rahmen der Umstrukturierung angefallen sind.

Kosten für Rohmilch

Die Kosten für Rohmilch verringerten sich um 519 Millionen EUR bzw. um 11,4 Prozent. Dies ist eine Folge der

niedrigeren Preise und Mengen sowie der Währungseffekte. Diese können größtenteils der Entwicklung des GBP zugeordnet werden.

Milch von Genossenschaftsmitgliedern

Die Kosten für die Milch der Genossenschaftsmitglieder verringerten sich um 415 Millionen EUR bzw. 10,6 Prozent. Ein niedrigerer vorausgezahlter Milchpreis führte zu einer Senkung der Kosten um 246 Millionen EUR. Geringere Mengen resultierten in einer Senkung um 39 Millionen EUR, und Währungseffekte beliefen sich auf 130 Mio. EUR.

Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch sind um 104 Millionen EUR gesunken, wovon sich Währungseffekte auf 26 Mio. EUR beliefen. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen. Infolge eines aktiven Fokus auf der Reduktion dieser Mengen ist das Volumen um 10,1 Prozent zurückgegangen.

Personalkosten

Die Personalkosten sind von 1.225 Millionen EUR im Jahr 2015 auf 1.223 Millionen EUR im Jahr 2016 gesunken. Währungseffekte und die Veräußerung von Rynkeby wirkten sich positiv auf die Personalkosten aus, trotz einmaliger Abfindungskosten in Verbindung mit der Restrukturierung.

Um die Strategie Good Growth 2020 umzusetzen, wurde 2016 eine Umstrukturierung entwickelt und durchgeführt. Ein wichtiger Faktor der neuen Organisation ist es, bei Arla eine globalere Agenda zu verfolgen und länderübergreifend die Zusammenarbeit, die Synergien und die Effizienz zu stärken. Infolgedessen wurden mehr als 500 Angestellte abgebaut. Der Ganzjahreseffekt der geringeren Anzahl an Vollzeitmitarbeitern wird sich im Jahr

2017 zeigen – ebenso wie die zugehörigen Einsparungen.

Marketingkosten

Die Marketingkosten sind von 283 Millionen EUR im Jahr 2015 um 9,2 Prozent auf 309 Millionen EUR im Jahr 2016 gestiegen. Dies bedeutet einen Anstieg um 37 Millionen EUR ohne Währungseffekte. Wir haben die Marketingabteilungen in einem globalen Marketingteam zentralisiert, um marktübergreifend Synergien zu nutzen und bessere Marketingverträge auszuhandeln.

Zu den wichtigsten Marketinginitiativen des Jahres zählten Investitionen in Joghurt und Milch in Großbritannien (Skyr, Protein-Produktpaletten, Bio- und Best-of-Both-Milch), Milch und Milchpulver in China (Millex und Baby and Me), Milch, Milchpulver und Käse in Südostasien (Einführung von Streichkäse auf den Philippinen und Dano-Milch in Bangladesch) sowie die Kampagne der Arla-Marke in den USA. Die gestiegenen

Marketingkosten entsprechen unserer Strategie Good Growth 2020, im Rahmen derer wir uns auf das Wachstum unserer Marken konzentrieren. Weitere Informationen zu wichtigen Marketing-Events finden Sie auf Seite 12.

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung beliefen sich auf 334 Millionen EUR. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Rückgang von 20 Millionen EUR. Die Nutzungsdauer unserer Sachanlagen wird jährlich neu bewertet. Die Nutzungsdauer wichtiger Produktionsgebäude wurde im laufenden Jahr überprüft. Sie wurde von 20 auf 30 Jahre angehoben, um die tatsächliche Lebensdauer besser widerzuspiegeln. Die Neubewertung der Produktionsgebäude hat zu einem Rückgang um 18 Millionen EUR geführt.

Entwicklung der Betriebskosten (Mio. EUR)

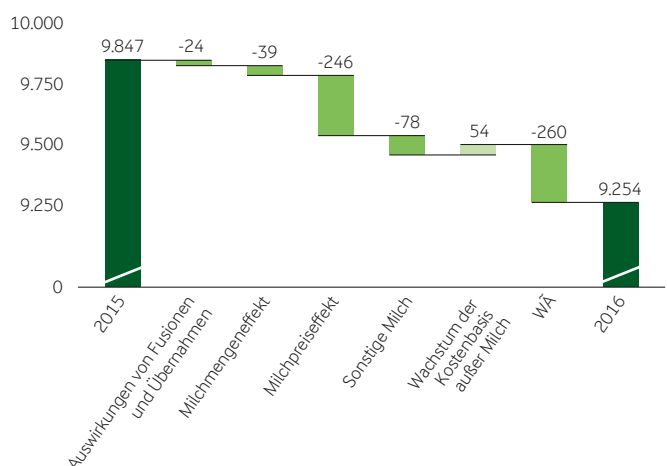


Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktionen

(Mio. EUR)	2016	2015
Herstellungskosten	7.177	7.833
Vertriebskosten	1.642	1.597
Verwaltungskosten	435	417
Gesamt	9.254	9.847

Spezifikation:

Kosten für Rohmilch	4.028	4.547
Sonstige Herstellungsmaterialien	1.463	1.435
Personalkosten	1.223	1.225
Transportkosten	1.010	1.044
Marketingkosten	309	283
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	334	354
Sonstige Kosten**	887	959
Gesamt	9.254	9.847

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

** Sonstige Kosten umfassen hauptsächlich Wartung, Versorgung und IT

Tabelle 1.2.b – Kosten für Rohmilch

	2016		2015	
	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.320	3.503	12.463	3.918
Sonstige Milch	1.554	525	1.729	629
Gesamt	13.874	4.028	14.192	4.547

Tabelle 1.2.c – Personalkosten

(Mio. EUR)	2016	2015
Löhne, Gehälter und Vergütung	1.038	1.043
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	73	70
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	3	5
Sonstige Sozialversicherungskosten	109	107
Personalkosten, gesamt	1.223	1.225

Personalkosten beziehen sich auf:

Herstellungskosten	668	676
Vertriebskosten	346	355
Verwaltungskosten	200	182
Personalkosten erfasst als Vorräte oder Sachanlagen	9	12
Personalkosten, gesamt	1.223	1.225

Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	18.765	19.025
--	--------	--------

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

	2016	2015
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	42	34
Abschreibungen auf Sachanlagen	292	320
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt	334	354
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste beziehen sich auf folgende Posten:</i>		
Herstellungskosten	269	287
Vertriebskosten	32	31
Verwaltungskosten	33	36
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt	334	354

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 entfallende Abschreibungen und Wertminderungsverluste.

Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Absicherungsgewinne sorgen für einen Anstieg des Nettobetriebsergebnisses

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen umfassen hauptsächlich die folgenden Posten: Gewinne und Verluste aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, Gewinne und Verluste in Bezug auf Finanzinstrumente sowie Kompensationen aus Versicherungs-

verträgen. Das sonstige Nettobetriebsergebnis für das Jahr 2016 belief sich auf 62 Millionen EUR gegenüber einem sonstigen Nettobetriebsergebnis von 37 Millionen EUR im vergangenen Jahr. Der Hauptgrund hierfür sind Gewinne in Bezug auf Finanzinstrumente für die Absiche-

rung künftiger Umsätze. Diese sind aufgrund von Schwankungen des GBP und des USD um 86 Millionen EUR gestiegen.

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen umfassen Posten im Zusammenhang mit dem Verkauf von überschüssiger Energie aus Kondensationsanlagen.

A stylized graphic consisting of a light green rounded rectangle with a white shape on top. The white shape has four circular cutouts of varying sizes. The background is a solid dark green.

Anhang 2

Nettoumlaufvermögen

Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen

Starke Verbesserung des Nettoumlaufvermögens

Um langfristige Erträge für unsere Genossenschaftsmitglieder zu sichern, optimieren wir unseren operativen Cashflow, um Barmittel für die Finanzierung neuer Tätigkeiten und Investitionen freizusetzen. Eine Möglichkeit, Barmittel freizusetzen, besteht darin, das Nettoumlaufvermögen zu reduzieren. Der Konzern legt einen kontinuierlichen Fokus darauf, die Situation des Nettoumlaufvermögens zu verbessern. Die Prozesse werden kontinuierlich optimiert, um die Zahlungsbedingungen, die Genauigkeit der Prognosen für die Vorräte sowie die interne Planung zu optimieren.

Im Jahr 2016 konnte das Nettoumlaufvermögen um 168 Millionen EUR (17 Prozent) auf 831 Millionen EUR verbessert werden – gegenüber 999 Millionen EUR im Jahr 2015. Die Veränderung im Nettoumlaufvermögen, angepasst um die Milch von Genossenschaftsmitgliedern, stellt eine Verbesserung von 195 Millionen EUR dar. Währungseffekte haben mit 41 Millionen EUR zur Verbesserung des Nettoumlaufvermögens

beitragen. Diese Währungseffekte sind hauptsächlich eine Folge des gesunkenen Werts von GBP und SEK.

Vorräte

Die Vorräte sind von 1.007 Millionen EUR im Jahr 2015 auf 950 Millionen EUR im Jahr 2016 gesunken. Der Großteil dieses Rückgangs ist auf Währungsentwicklungen infolge des gesunkenen Werts von GBP und SEK zurückzuführen. Der übrige Anteil des Rückgangs der Vorräte in Höhe von 16 Millionen EUR lag an reduzierten Mengen am Jahresende sowie an einem niedrigeren Milchpreis im Vergleich zum Jahr 2015.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind von 910 Millionen EUR im Jahr 2015 auf 876 Millionen EUR im Jahr 2016 gesunken. Bei der Nettoveränderung (ohne Währungseffekte) handelt es sich um einen Rückgang um 4 Millionen EUR im Vergleich zu 2015. Die wesentlichen Treiber für den Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und

Leistungen umfassen den geringeren Verkaufspreis und unseren kontinuierlichen Fokus auf das Eintreiben von Barmitteln.

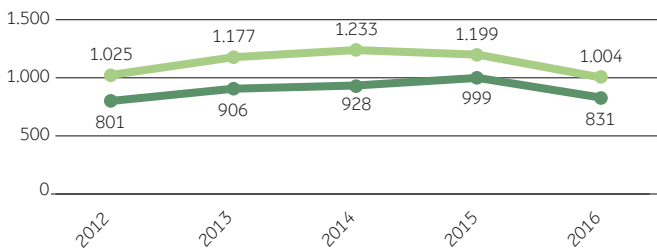
Das Ausfallrisiko im Bereich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird auf lokaler Ebene in den operativen Geschäftseinheiten gesteuert. Die Kreditlinien werden auf Grundlage der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation festgelegt. Im Allgemeinen hält der Konzern keine Sicherheiten für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Es besteht kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlichen Einzelkunden, allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Abschreibungen auf nicht einbringliche Forderungen sind auch im Jahr 2016 als relativ gering einzustufen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die mehr als 90 Tage

überfällig sind, belaufen sich auf weniger als 1,5 Prozent (2015: 1,8 Prozent).

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind von 918 Millionen EUR im Jahr 2015 auf 995 Millionen EUR im Jahr 2016 gestiegen. Die Veränderungen in Bezug auf die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (ohne die Milch der Genossenschaftsmitglieder und Währungseffekte) beliefen sich auf eine Verbesserung von 134 Millionen EUR. Die Zunahme wurde durch die Konzentration auf die Zahlungsbedingungen sowie die Einführung eines neuen Finanzierungsprogramms für den Bereich Supply Chain im Jahr 2016 getrieben. Die Milch der Genossenschaftsmitglieder ist um 27 Millionen EUR zurückgegangen – hauptsächlich aufgrund der neuen, abgestimmten Abrechnungsstruktur.

Nettoumlaufvermögen
(Mio. EUR)



● Nettoumlaufvermögen ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern
● Nettoumlaufvermögen

Entwicklung des Nettoumlaufvermögens
(Mio. EUR)

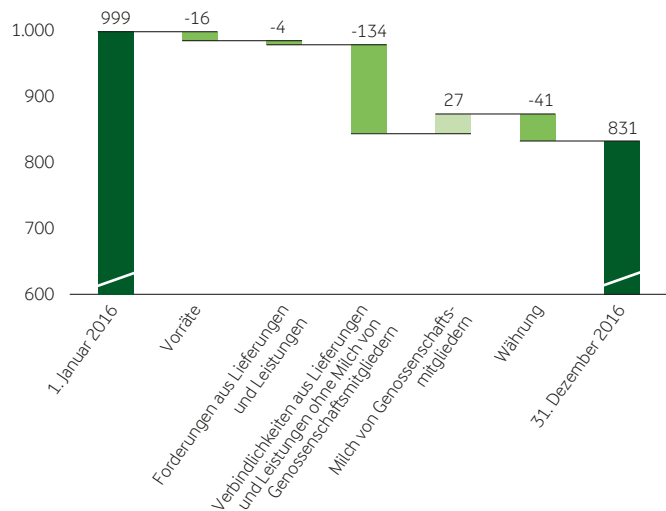


Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen
(Mio. EUR)

	2016	2015
Vorräte	950	1.007
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	876	910
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-995	-918
Nettoumlaufvermögen	831	999
Verbindlichkeiten aus Milch von Genossenschaftsmitgliedern	173	200
Nettoumlaufvermögen ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern	1.004	1.199

Tabelle 2.1.b Vorräte
(Mio. EUR)

	2016	2015
Vorräte	969	1.036
Abschreibungen	-19	-29
Vorräte, gesamt	950	1.007
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	257	224
Unfertige Erzeugnisse	292	294
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	401	489
Vorräte, gesamt	950	1.007

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

	2016	2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für uneinbringliche Forderungen	887	922
Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen	-11	-12
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt	876	910

**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 Handelbarkeit sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises der Vorräte abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

Die Kosten für Rohmaterial, Verbrauchsmaterial und Handelsgüter enthalten den Kaufpreis zuzüglich die Lieferkosten. Der Akontopreis 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. Abschreibung. Diese basieren auf der normalen Betriebskapazität der Produktionswerke.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Rechnungsbetrag abzüglich Abschreibung für als uneinbringlich geltende Forderungen ausgewiesen (Anschaffungskosten). Die 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. Er überprüft mindestens einmal im Jahr alle indirekten Herstellungskosten. Standardkosten werden darüber hinaus 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 verschiedener Produktkategorien 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 Käsevorräten mit einer langen

Reifezeit und Massenprodukten, die am Weltmarkt verkauft werden sollen.

Forderungen

Abschreibungen von Forderungen gründen sich auf Einzelbewertungen, falls Anhaltspunkte für Wertminderungen im Zusammenhang mit der Insolvenz von Kunden oder einer zu erwartenden Insolvenz erfasst werden. 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 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte



Rückgang der immateriellen Vermögenswerte getrieben durch Währungseffekte

Die immateriellen Vermögenswerte beliefen sich per 31. Dezember 2016 auf 825 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 48 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr und ist hauptsächlich auf Wechselkursanpassungen zurückzuführen.

Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug am Jahresende 615 Millionen EUR gegenüber 678 Millionen EUR im Jahr 2015. 488 Millionen EUR davon

wurden Aktivitäten in Großbritannien zugeteilt (gegenüber 550 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 30 Millionen EUR

ausgewiesen und umfassen Cocio®, Anchor® und Hansano®. Sonstige Marken – einschließlich der strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® – werden in der Bilanz nicht ausgewiesen.

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

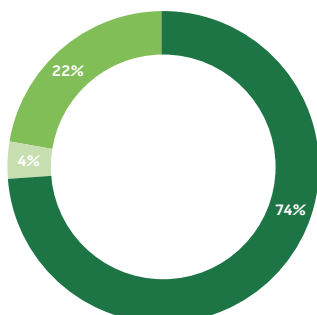
Der Konzern investiert weiterhin in die Entwicklung der IT. Im Jahr 2016 wurde die Integration von sieben britischen Käsemolkereien, von Finnland, von Upahl in Deutschland

sowie von Falbygden in Schweden in Arlas IT-Plattform abgeschlossen. Eine ähnliche Integration wurde in den Niederlanden und in Westbury in Großbritannien begonnen. Weitere aktivierte Entwicklungskosten für Innovationsmaßnahmen wurden der Entwicklung neuer Produkte zugeordnet.

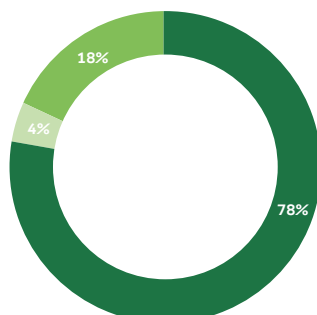
Tabelle 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
(Mio. EUR)

	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
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 für das Jahr	–	-6	-36	-42
Abschreibungen für Veräußerungen	–	2	10	12
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	–	-70	-147	-217
Buchwert per 31. Dezember	615	30	180	825
2015				
Kosten per 1. Januar	645	103	206	954
Wechselkursanpassungen	26	-2	–	24
Zugänge	–	–	70	70
Fusionen und Übernahmen	10	2	–	12
Umklassifizierung	-3	–	13	10
Veräußerungen	–	-1	-8	-9
Kosten per 31. Dezember	678	102	281	1.061
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	–	-60	-103	-163
Wechselkursanpassungen	–	1	–	1
Abschreibungen für das Jahr	–	-6	-28	-34
Abschreibungen für Veräußerungen	–	–	8	8
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	–	-65	-123	-188
Buchwert per 31. Dezember	678	37	158	873

Immaterielle Vermögenswerte 2016



Immaterielle Vermögenswerte 2015



- 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 Barmitteleinzufüsse 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 kommer-

ziell durchführbar ist, ein 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



Von der Strategie Good Growth 2020 unterstützter Firmenwert

Der Firmenwert in Großbritannien wurde in Verbindung mit 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 generiert. 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.

Vorgenommene Schätzungen

Die Werthaltigkeitsprüfung basiert 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 der Milchlieferungen in Mehrwertprodukte

und rentablere Märkte. Weitere wesentliche Annahmen sind Initiativen zur nachhaltigen Kostenoptimierung.

Prüfungsergebnisse

Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben 2016 keinen Bedarf für Wertberichtigungen. In diesem Zusammenhang wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet. Der Diskontierungsfaktor kann um 4 Prozentpunkte steigen, bevor eine Wertberichtigung erforderlich wird.

Tabelle 3.2 – Werthaltigkeitsprüfungen
(Mio. EUR)

	Angewendete, wichtige Annahmen		
	Buchwert, Firmenwert	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
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%
Buchwert per 31. Dezember, gesamt	615		
2015			
Großbritannien	550	7,2%	9,1%
Finnland	40	6,1%	7,8%
Schweden	24	6,3%	8,3%
Sonstige	64	6,3%	6,9%
Buchwert per 31. Dezember, gesamt	678		



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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), die weitgehend unabhängig von den Kapitalzuflüssen von anderen Vermögenswerten oder zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden auf Grundlage der Management-Struktur und der internen Rechnungslegung ermittelt und 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, mit denen der Firmenwert verbunden 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 separater Posten 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 Wertminderung 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 (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 Vermögenswerts 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 2017–2020 innerhalb der Strategie Good Growth 2020 festgelegt wurde. Sie basieren 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 der Milchlieferungen in Produkte mit erhöhter Wertschöpfung, rentablere Märkte und Initiativen zur Kostenoptimierung. Die Wachstumsrate über die Strategieperiode hinaus wurde auf die erwartete Inflationsrate in der abschließenden Periode festgesetzt. Infolge der Brexit-Abstimmung ist der Cashflow in Bezug auf den Firmenwert in Großbritannien von Natur aus unsicherer. Weitere Informationen zum Brexit finden Sie auf Seite 79.

Diskontierungssätze

Für die jeweiligen Geschäftsbereiche wird ein Diskontierungssatz (WACC) angewendet, der auf Annahmen in Bezug auf Zinssätze, Steuersätze und Risikoprämien basiert. Änderungen am zukünftigen Cashflow oder verwendete Schätzungen zum Diskontierungssatz können zu wesentlich unterschiedlichen Werten führen.

Anhang 3.3 – Sachanlagen



Fokussierte Investitionskosten

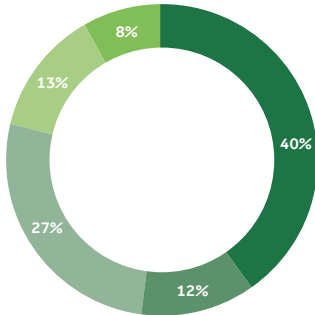
Die wesentlichen Sachanlagen des Konzerns befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert ist im Jahr 2016 um 147 Millionen EUR auf 2.310 Millionen EUR gesunken – hauptsächlich aufgrund von Wechselkursanpassungen und Abschreibungen.

Der Investitionsaufwand bei Arla ging um 25 Prozent auf 263 Millionen EUR zurück (2015: 350 Mio. EUR). Darin spiegelte sich unsere Fähigkeit wider, unsere Produktionskapazität an bestehenden Standorten effizienter zu nutzen, sodass wir unseren Investitionsaufwand vorübergehend verringern konnten.

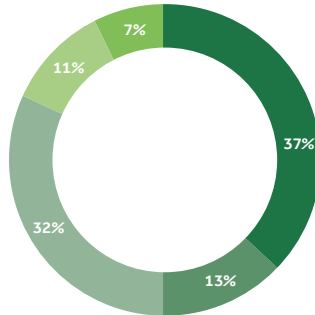
Zu den wesentlichen Investitionen des Jahres zählten Navita, unser globales Innovationszentrum in Dänemark, eine Kapazitätserhöhung in Upahl sowie eine Milchtrennanlage in Pronsfeld in Deutschland. Darüber hinaus wurde in unseren Molkereien in Aylesbury in Großbritannien sowie in Linköping und Falkenberg in Schweden die Kapazität erhöht.

Tabelle 3.3 – Sachanlagen
(Mio. EUR)

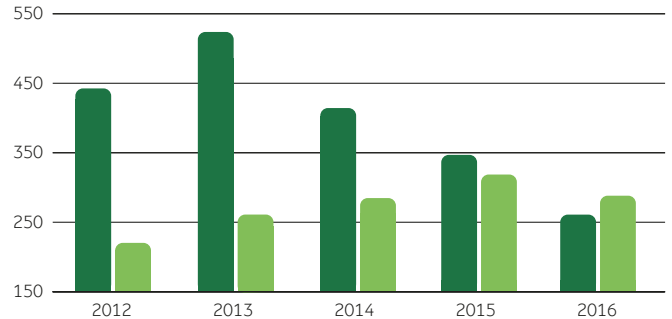
	Grundstücke und Gebäude	Sachanlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
2016					
Kosten per 1. Januar	1.466	2.547	519	255	4.787
Wechselkursanpassungen	-64	-84	-34	-7	-189
Zugänge	2	41	12	208	263
Übertragen aus Anlagen im Bau	37	227	28	-292	–
Veräußerungen	-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 Wertminderung 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
2015					
Kosten per 1. Januar	1.382	2.368	472	286	4.508
Wechselkursanpassungen	48	36	24	1	109
Zugänge	18	97	16	219	350
Übernahmen	2	2	–	–	4
Übertragen aus Anlagen im Bau	65	154	31	-250	–
Umklassifizierung	-24	-43	-6	-1	-74
Veräußerungen	-25	-67	-18	–	-110
Kosten per 31. Dezember	1.466	2.547	519	255	4.787
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-500	-1.273	-336	–	-2.109
Wechselkursanpassungen	-15	-12	-16	–	-43
Abschreibungen für das Jahr	-72	-203	-45	–	-320
Umklassifizierung	13	22	5	–	40
Abschreibung für Veräußerungen	21	64	17	–	102
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-553	-1.402	-375	–	-2.330
Buchwert per 31. Dezember	913	1.145	144	255	2.457
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	44	21	4	–	69

Sachanlagen nach Ländern 2016

- Dänemark
- Schweden
- Großbritannien
- Deutschland
- Sonstige

Sachanlagen nach Ländern 2015**Investitionen in und Abschreibungen auf Sachanlagen**

(Mio. EUR)



- Investitionen in Sachanlagen
- Abschreibungen auf Sachanlagen

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und erfasster Wertminderungsverluste bewertet. Die Abschreibung soll die Kosten für den Vermögenswert den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern die Gewinne aus der Nutzung hat, abzüglich jeglicher geschätzten Beträge, die zum Ende der erwarteten Nutzung erzielt werden. 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). 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 der 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

Sachanlagen werden linear abgeschrieben, und zwar ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Inbetriebnahme unter Zugrundelegung einer zu erwartenden 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 (der Wert, der durch den Verkauf oder

die Verschrottung zum Ende der Nutzungsdauer generiert werden kann) des Vermögenswerts berechnet 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. Die Abschreibung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Herstellungs- und 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.

Nutzungsdauer von Gebäuden

Der Konzern bewertet die Nutzungsdauer von Sachanlagen jährlich neu. Im Laufe des Jahres hat das Management die Nutzungsdauer größerer Produktionsgebäude neu bewertet und diese von 20 auf 30 Jahre verlängert, um die tatsächliche Lebensdauer besser widerzuspiegeln. Dadurch sind die Abschreibungen des Konzerns im Jahr 2016 um 18 Millionen EUR gesunken.

Anhang 3.4 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen



Finanzbericht

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

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an COFCO Dairy Holdings Limited (China). 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 China Mengniu Dairy Company Limited – einem in Hongkong notierten Molkereiunternehmen, das von COFCO beherrscht wird. Es wurde vereinbart, dass Arla und China Mengniu Dairy Company Limited in Bezug auf den Austausch von technischem Molkereiwissen zusammenarbeiten und dass Arla die geistigen Eigentumsrechte an China Mengniu Dairy Company Limited abtritt. Auf Grundlage dieser Vereinbarungen wurde festgestellt, dass Arla wesentlichen Einfluss auf China Mengniu Dairy Company Limited ausübt. Derzeit hält COFCO Dairy Holdings Limited keine weiteren Investitionen.

Am 31. Dezember 2016 betrug der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von COFCO Dairy Holdings Limited – einschließlich China Mengniu Dairy Company Limited – 309 Millionen EUR (2015: 325 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in COFCO Dairy Holdings Limited beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 160 Millionen EUR (2015: 158 Millionen EUR).

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an China Mengniu Dairy Company Limited beträgt 383 Millionen EUR (2015: 311 Millionen EUR).

Die Investition in COFCO Dairy Holdings Limited ist Teil der chinesischen Unternehmensgruppe. Sie wird derzeit in China gemeinsam mit Vertriebsaktivitäten mit ähnlichen Eigenschaften gesteuert. Eine potenzielle Wertminderung der Investitionen wird auf Ebene der chinesischen Unternehmensgruppe geprüft. Dabei wird der erwartete künftige Netto-Cashflow der chinesischen Unternehmensgruppe verwendet.

Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben 2016 keinen Bedarf für Wertberichtigungen. Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substantielle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien, Probleme durch Einfuhrbeschränkungen für Molkereiprodukte in China sowie negative und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von China Mengniu Dairy Company Limited.

Lantbrukarnas Riksförbund, Schweden (LRF)

Der Konzern besitzt Kapitalanteile an LRF in Höhe von 23 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 – aber nicht ausschließlich – eine Vertretung im Aufsichtsrat (in der Vergangenheit hat ein Mitglied des Aufsichtsrats von Arla die schwedische

Molkereiwirtschaft im Aufsichtsrat von LRF vertreten).

Vigor Alimentos S.A., Brasil

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 8 Prozent an Vigor Alimentos S.A. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet – einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat –, als assoziiertes Unternehmen betrachtet.

Im Juli 2016 wurde die Notierung von Vigor Alimentos S.A. an der Börse eingestellt. Das Unternehmen ist somit keine Aktiengesellschaft mehr.

Joint Ventures

Der Buchwert der Joint Ventures betrug am Jahresende 51 Millionen EUR gegenüber 50 Millionen EUR im Vorjahr. Der Buchwert beinhaltet keinen Firmenwert.

Tabelle – 3.4.a Assoziierte Unternehmen

Abstimmung der Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen

(Mio. EUR)

	2016	2015
Eigenkapitalanteil in wesentlichen assoziierten Unternehmen	149	167
Firmenwert in wesentlichen assoziierten Unternehmen	160	158
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen	125	109
Bilanzierter Wert	434	434

Tabelle 3.4.b – Wesentliche assoziierte Unternehmen

Finanzinformation für assoziierte Unternehmen, die wesentlich für den Konzern sind

(Mio. EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited, China	COFCO Dairy Holdings Limited, China
	2016	2015
Umsatz	15	10
Ergebnis nach Steuern	15	10
Sonstiges Ergebnis	–	–
Langfristige Vermögenswerte	789	722
Kurzfristige Vermögenswerte	–	–
Langfristige Verbindlichkeiten	–	–
Kurzfristige Verbindlichkeiten	–	–
Erhaltene Dividenden	4	4
Eigenkapitalanteil	30%	30%
Anteil des Konzerns am Ergebnis nach Steuer	-6	21
Bilanzierter Wert	309	325

Tabelle 3.4.c – Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen
(Mio. EUR)

	2016	2015
Verkauf von Waren an Joint Ventures	9	4
Verkauf von Waren an assoziierte Unternehmen	21	155
Gesamtverkauf von Waren an Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	30	159
Erwerb von Waren von Joint Ventures	52	60
Gesamterwerb von Waren von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	52	60
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures*	26	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen*	9	2
Gesamtforderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	35	2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures**	7	3
Gesamtverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	7	3

* Enthalten in sonstigen Forderungen

** Enthalten in sonstigen 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 in der Konzerngewinn- und -verlustrechnung ausgewiesen – nach dem Beseitigen des proportionalen Anteils an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und Verlusten.

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 der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns berechnet werden. Der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen sowie 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 Beteiligungunternehmen 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 Beteiligungunternehmens mitzuwirken. Diese Strategie wird jedoch nicht allein oder gemeinsam bestimmt. 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



Finanzbericht

Die Rückstellungen betragen 2016 25 Millionen EUR gegenüber 27 Millionen EUR im Vorjahr. Die Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen (eingetroffene, aber nicht gemeldete Schadensfälle), Rückstellungen für Umstrukturierungen und belastende Verträge.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Im Berichtsjahr ereigneten sich keine wesentlichen Arbeitsunfälle. Eine Rückstellung für Arbeitsunfälle in

Höhe von 8 Millionen EUR ist als langfristige Rückstellung ausgewiesen.

Im März 2016 wurde die Umstrukturierung von Arla Foods bekannt gegeben. Als Folge der Umstrukturierung wurde per 31. Dezember 2016 eine Rückstellung für Entschädigungszahlungen in Höhe von 5 Millionen EUR als kurzfristige Rückstellung erfasst.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen bezüglich Restrukturierungen sowie Versicherungsrückstellungen. Umfang und Betrag von belastenden Verträgen sowie Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und sonstige Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit der Restrukturierung stehen, werden ebenfalls in die Schätzung einbezogen. 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



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 gehört. Somit können wir uns nun voll und ganz auf den Milchsektor konzentrieren. Die Geschäftstätigkeit von Rynkeby Foods A/S wurde mit Mai 2016 entkonsoli-

diert. Die Veräußerung brachte einen Gewinn von 120 Millionen EUR.

Veräußerungen im Jahr 2015 in Höhe von 37 Mio. EUR bezogen sich auf Walhorn und K/S Danske Immobilien. Im Jahr 2016 wurden keine Käufe getätigt.

Im Jahr 2015 wurde Falbygden Ost erworben, was eine Investition von 29 Millionen EUR erforderte.

Tabelle 3.6 – Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten
(Mio. EUR)


	2016	2015
Verkaufspreis bei der Veräußerung des Unternehmens	145	37
Im Rahmen der Transaktion übertragene Barmittel	-7	–
Nettozugang an Barmitteln	138	37
Sonstige übertragene Vermögenswerte	-52	-37
Übertragene Verbindlichkeiten	34	–
Gewinn aus der Veräußerung von Unternehmen in der Gewinn- und Verlustrechnung	120	0



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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 4.1 – Finanzposten



Zusätzliche Finanzaufwendungen aufgrund von Wechselkursanpassungen

Die Nettofinanzkosten sind im Jahr 2016 um 44 Millionen EUR auf 107 Millionen EUR gestiegen – hauptsächlich aufgrund von Wechselkursanpassungen.

Die Nettozinsaufwendungen beliefen sich auf 63 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang um

7 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Dieser Rückgang ist auf geringere verzinsliche Nettoverbindlichkeiten zurückzuführen, während die durchschnittlichen Zinsaufwendungen – exklusive Pensionsverpflichtungen – 3,0 Prozent im Vergleich zu 2,6 Prozent im Vorjahr betragen. Die durchschnittlichen Zinsaufwendun-

gen stiegen aufgrund der Zunahme an Liquiditätsreserven und des höheren relativen Anteils fix verzinslicher Verbindlichkeiten.

Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der nigerianischen Währung zurückzuführen – was einen Verlust von 28 Millionen EUR

brachte –, sowie auf sonstige Kosten in Verbindung mit den Effekten der funktionalen Währung und den Umwandlungskosten von Finanzierungswährungen in Währungen mit Finanzierungsbedarf.

Tabelle 4.1 – Finanzerträge und -aufwendungen

(Mio. EUR)

	2016	2015
<i>Finanzerträge:</i>		
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5	5
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	2	9
Finanzerträge, gesamt	7	14
<i>Finanzaufwendungen:</i>		
Zinsaufwendungen auf Finanzanlagen, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-60	-65
Wechselkursverluste (netto)	-48	-6
Zinsen, Pensionsverpflichtungen	-8	-9
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	7	8
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen	-5	-5
Finanzkosten, gesamt	-114	-77
Nettofinanzkosten	-107	-63



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Finanzerträge und -aufwendungen
Anfallende Zinserträge 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 auch 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 2016.

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

Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten



Starker Cashflow brachte eine Verbesserung des Verschuldungsgrades

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten – exklusive Pensionsverpflichtungen – sind zum 31. Dezember 2016 um 555 Millionen EUR auf 1.648 Millionen EUR gesunken. Dies ist das Ergebnis eines starken Cashflows in der zugrunde liegenden Geschäftstätigkeit. Hierfür zeichneten u. a. eine verbesserte Betriebskapital-Situation, verringerte Investitionen und die Veräußerung von Rynkeby verantwortlich.

Der Verschuldungsgrad sank zum 31. Dezember 2016 auf 2,4. Hierin ist der Effekt aus der Veräußerung von Rynkeby einbezogen. Dieser Wert liegt im besten Bereich des langfristigen Zielspektrums des Konzerns von 2,8 bis 3,4 und unterstreicht somit die starke Finanzposition des Konzerns. Der Verschuldungsgrad, ausschließlich der Veräußerung von Rynkeby, lag im Geschäftsjahr 2016 bei 2,8.

Die Pensionsverpflichtungen stiegen zum Ende des Jahres 2016 um 75 Millionen EUR auf 369 Millionen EUR. Diese Entwicklung wurde durch die deutlich gesunkenen langfristigen Zinsen negativ beeinflusst, wenngleich sie teilweise durch das schwächere britische Pfund ausgeglichen wurde. Folglich beliefen sich die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich

Pensionsverpflichtungen zum 31. Dezember 2016 auf 2.017 Millionen EUR im Vergleich zu 2.497 Millionen EUR im Vorjahr.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Vermögenswerte ist zum 31. Dezember 2016 um 1,5 Jahre auf 5,9 Jahre gestiegen. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, die Refinanzierung verbindlicher Kreditfazilitäten, eine neue Anleiheemission und das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote betrug zum Jahresende 34 Prozent (2015: 31 Prozent).

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 zählen 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, und Derivate werden zur Abstimmung der Währungen auf unseren Finanzierungsbedarf verwendet. Das Zinsprofil wird unabhängig vom Einzeldarlehen mit Zinsswaps geführt.

Die Kreditfazilitäten umfassen Bedingungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie nicht-finanzielle Verträge (Non-Financial Covenants). Im Jahr 2016 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

Der Konzern hat sich im Jahr 2016 folgender Finanzierungsarten bedient:

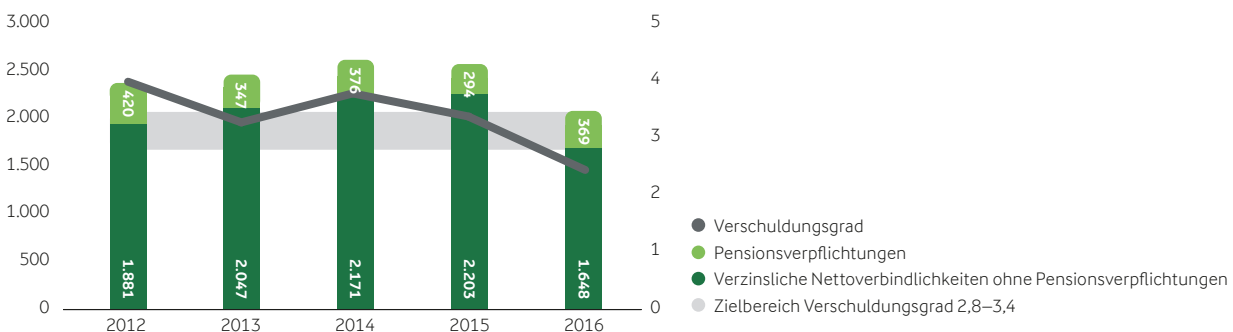
- Banken und Kreditinstitute: Ausübung der Verlängerungsoptionen für unsere revolving Kreditfazilitäten um 682 Millionen EUR, was die Laufzeit um 1 Jahr verlängert.
- Hypothekenkreditinstitute: Aufnahme von neuen Hypothekenschulden in Großbritannien in Höhe von 700 Millionen DKK (94 Millionen EUR). Die Hypothekendarlehen werden im Rahmen des

dänischen Hypothekengesetzes mit vorgeschriebenen Sicherheiten durch Grundstücke und Gebäude verwaltet.

- EMTN-Anleiheprogramm: Arla verfolgt die Absicht, wiederholt Anleihen auf dem schwedischen Anleihemarkt zu emittieren. Daher führte Arla eine neue Anleiheemission in Höhe von 1 Milliarde SEK (105 Millionen EUR) zur teilweisen Refinanzierung einer Anleihe von 1,5 Milliarden SEK (157 Millionen EUR) durch. Diese wurde 2016 fällig.
- Geldmarktpapiere: Der Konzern verfügt über ein Commercial-Paper-Programm in Schweden in SEK und EUR. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2016 170 Millionen EUR. Erstmals war Arla in der Lage, Fremdmittel aufzunehmen, 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. Die Repo-Geschäfte sind in Anhang 4.6 näher beschrieben.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten und Verschuldungsgrad

(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 und dem EBITDA 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.

Im Jahr 2012 wurde der Verschuldungsgrad durch die Fusion mit Milch-Union Hocheifel (Deutschland) und Milk Link (Großbritannien) sowie durch den Erwerb einer Minderheitsbeteiligung an der Mengniu Dairy Group (China) beeinflusst.

Tabelle 4.2.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

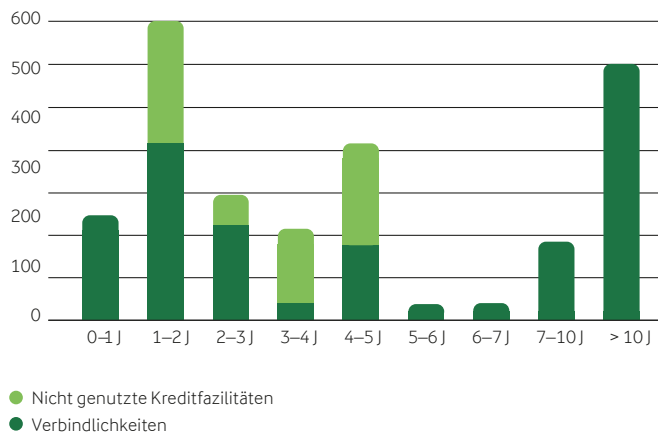
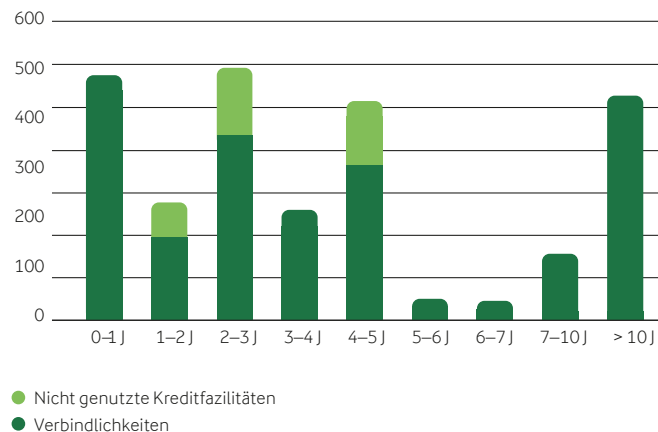
(Mio. EUR)	2016	2015
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-588	-579
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-12	-24
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.281	1.717
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	967	1.089
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.648	2.203
Pensionsverpflichtungen	369	294
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.017	2.497

Tabelle 4.2.b – Kreditverbindlichkeiten

(Mio. EUR)	2016	2015
<i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Emittierte Anleihen	419	330
Hypothekenkreditinstitute	798	700
Bankkredite	52	657
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	12	27
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	–	3
Sonstige langfristige Kredite	1.281	1.717
<i>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Emittierte Anleihen	–	164
Geldmarktpapiere	115	115
Hypothekenkreditinstitute	1	1
Bankkredite	815	778
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	16	18
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	20	13
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	967	1.089
Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	2.248	2.806

Tabelle 4.2.c – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen

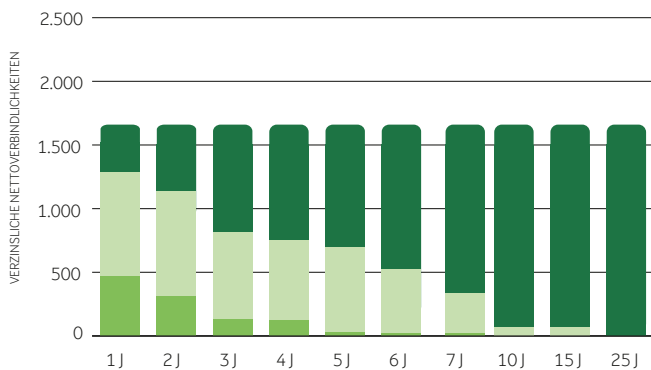
(Mio. EUR)		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024–2026	Nach 2026
31. Dezember 2016	Gesamt	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024–2026	Nach 2026
DKK	872	86	12	20	20	32	22	29	153	498
SEK	558	115	181	157	–	105	–	–	–	–
EUR	175	1	134	7	7	6	4	–	1	15
GBP	37	14	12	3	3	3	2	–	–	–
Sonstige	6	-9	15	–	–	–	–	–	–	–
Gesamt	1.648	207	354	187	30	146	28	29	154	513
31. Dezember 2015	Gesamt	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023–2025	Nach 2025
DKK	794	75	38	12	21	28	30	30	118	442
SEK	679	317	–	198	164	–	–	–	–	–
EUR	229	34	76	32	30	30	6	2	12	7
GBP	434	6	40	127	3	252	3	3	–	–
Sonstige	67	57	10	–	–	–	–	–	–	–
Gesamt	2.203	489	164	369	218	310	39	35	130	449

Fälligkeit der verzinslichen Nettverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2016
(Mio. EUR)

Fälligkeit der verzinslichen Nettverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2015
(Mio. EUR)

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

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest 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 Jahre	105	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	0,56%	0–1 Jahre	73	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Variabel	1,09%	0–1 Jahre	52	Cashflow
Geldmarktpapiere	Fest	0,07%	0–1 Jahre	115	Beizulegender Zeitwert
Emittierte Anleihen, gesamt		1,32%		534	
<i>Hypotheken:</i>					
Variabel verzinslich	Variabel	0,75%	0–1 Jahre	799	Cashflow
Hypotheken, gesamt					
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	-0,30%	0–1 Jahre	497	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,75%	0–1 Jahre	370	Cashflow
Bankkredite, gesamt		0,57%		867	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Finanzierungsleasing	Variabel	2,15%	0–1 Jahre	28	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	2,87%	0–1 Jahre	20	Cashflow
Sonstige Kredite, gesamt		2,45%		48	

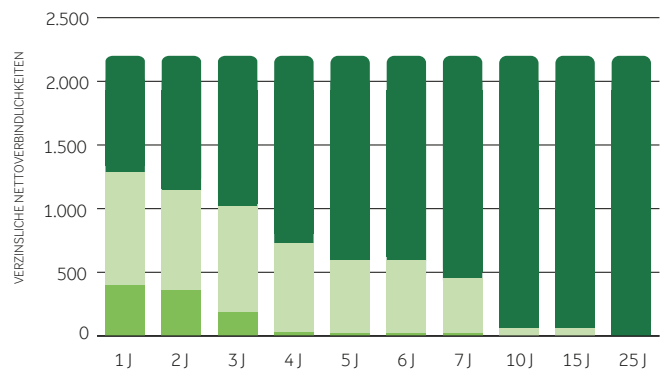
	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinsrisiko
2015					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
1.150 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Fest	5,00%	0–1 Jahre	126	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	2–3 Jahre	57	Beizulegender Zeitwert
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	3–4 Jahre	87	Beizulegender Zeitwert
350 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Variabel	1,40%	0–1 Jahre	38	Cashflow
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	1,27%	0–1 Jahre	109	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	0,73%	0–1 Jahre	77	Cashflow
Geldmarktpapiere	Fest	0,08%	0–1 Jahre	115	Beizulegender Zeitwert
Emittierte Anleihen, gesamt		2,14%		609	
<i>Hypotheken:</i>					
Variabel verzinslich	Variabel	0,70%	0–1 Jahre	701	Cashflow
Hypotheken, gesamt		0,70%		701	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,01%	0–1 Jahre	498	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,25%	0–1 Jahre	953	Cashflow
Bankkredite, gesamt		0,82%		1.451	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Finanzierungsleasing	Fest	4,85%	0–4 Jahre	10	Beizulegender Zeitwert
Finanzierungsleasing	Variabel	2,25%	0–1 Jahre	35	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	2,37%	0–1 Jahre	31	Cashflow
Sonstige Kredite, gesamt		2,81%		76	

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



- Variabel
- Festverzinslich via Swap
- Festverzinsliche Verbindlichkeiten

Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2015
(Mio. EUR)



- Variabel
- Festverzinslich via Swap
- Festverzinsliche Verbindlichkeiten

Tabelle 4.2.e – 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
2016			
DKK	872	–	872
SEK	558	-470	88
EUR	175	261	436
GBP	37	209	246
Sonstige	6	–	6
Gesamt	1.648	–	1.648
2015			
DKK	794	–	794
SEK	679	-546	133
EUR	229	273	502
GBP	434	273	707
Sonstige	67	–	67
Gesamt	2.203	–	2.203



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, Wertminderung 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 beim beizule-

genden Zeitwert 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. Hierdurch wird der Unterschied zwischen dem Erlös und dem Nennwert in der Gewinn- und Verlustrechnung über die erwartete Laufzeit des Darlehens berücksichtigt.

Kapitalisierte verbleibende Verpflichtungen in Verbindung mit Finanzleasingverträgen werden unter Verbindlichkeiten bilanziert und zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

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 gut 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

finanziellen 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



Sehr hohe Liquiditätsreserven

Die verstärkte Generierung liquider Mittel im Jahr 2016 hatte einen positiven Effekt auf die Liquiditätsreserven durch die verminderte Nutzung von Krediten und Kreditfazilitäten. Die Liquiditätsreserven sind zum 31. Dezember 2016 um 423 Millionen EUR auf 937 Millionen EUR gestiegen.

Ein Hauptziel bei der Verwaltung des Liquiditätsrisikos ist es, ausreichende operative Liquidität und Kreditfazilitä-

ten 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. Angesichts der relativ niedrigen Kosten für die Weiterführung der aktuellen Fazilitäten werden sie jedoch beibehalten.

Die Handhabung des täglichen Liquiditätsflusses, der mehr als 95 Prozent der Nettoerträge des Konzerns ausmacht, wird von Arla Foods Finance A/S über Cash-Pool-Verträge mit den Banken und Kreditinstituten des Konzerns ausgeführt. Dies stellt ein anpassbares, 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.

Tabelle 4.3.1.a – Liquiditätsreserven

(Mio. EUR)

	2016	2015
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	84	70
Wertpapiere (freier Cashflow)	7	8
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	666	333
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	180	103
Gesamt	937	514

Tabelle 4.3.1.b – Finanzielle Verbindlichkeiten, brutto

(Mio. EUR)

2016	Buchwert	Gesamt	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme								
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024–2026	Nach 2026
Emittierte 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 – verzinlichte 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

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

2015	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme										
	Buchwert	Gesamt	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023–2025	Nach 2025
Emittierte Anleihen	494	492	164	–	164	164	–	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	701	720	2	1	10	20	20	28	31	135	473
Kreditinstitute	1.551	1.541	845	142	220	34	283	10	7	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	45	45	19	15	10	1	–	–	–	–	–
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	15	15	13	2	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	113	22	19	15	11	7	5	5	12	17
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	918	918	918	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	158	158	71	18	16	14	7	6	6	8	12
Gesamt	3.882	4.002	2.054	197	435	244	317	49	49	155	502

Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

- Die Zahlungsströme 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 die Erreichung 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 und 24 Monate fest. Nicht genutzte verbindliche Kredite werden bei der Berechnung der durchschnittlichen Fälligkeit berücksichtigt.

	2016	2015	Strategie	
			Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	5,9 Jahre	4,4 Jahre	2 Jahre	–
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettoverbindlichkeiten	0%	5%	–	25%
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettoverbindlichkeiten	94%	86%	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, eine angemessene Liquiditäts- und Kreditfazilitätsreserve in der für Investment-Grade-Unternehmen erforderlichen Höhe aufrechtzuerhalten.

Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko

Signifikante Auswirkungen durch Wechselkursschwankungen

Verglichen mit den Vorjahren war der USD 2016 relativ stabil. Das GBP jedoch wurde deutlich schwächer und sank von durchschnittlich 0,72 EUR/GBP im Jahr 2015 auf 0,82 EUR/GBP im Jahr 2016. Unsere Absicherungsstrategien halfen, den Großteil der Auswirkungen der Wechselkursschwankungen des GBP im Jahr 2016 abzufedern. Die Absicherungsaktivitäten lieferten im Jahr 2016 einen Gewinn von 35 Millionen EUR verglichen mit einem Verlust von 51 Millionen EUR im Jahr 2015. Das

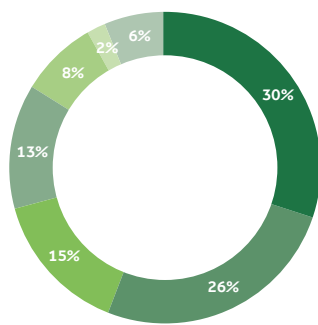
Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen bilanziert.

Der Konzern ist immer stärker in aufstrebenden Märkten tätig, in denen ein effizientes Absichern nicht möglich ist – entweder aufgrund von Währungsregularien oder illiquiden Finanzmärkten. Diese Märkte sind vorwiegend Nigeria, Côte d'Ivoire, Senegal, Ägypten und Bangladesch.

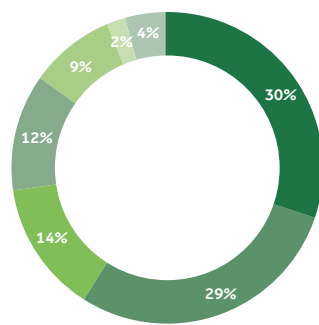
Der Zugang zu Fremdwährungen war 2016 in Nigeria und Ägypten sehr schwierig. Dies hat Arlas Wachstumsmöglichkeiten in diesen Märkten eingeschränkt. Die nigerianische Währung wurde 2016 um 40 Prozent abgewertet. Diese Abwertung kombiniert mit der Nichtverfügbarkeit eines Marktes für attraktive Sicherungsgeschäfte erzeugte einen Verlust von 28 Millionen EUR, der in den Finanzaufwendungen bilanziert wurde.

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 niedrigen Ölpreises und der wachsenden Unsicherheit bezüglich der saudischen Wirtschaft haben wir jedoch beschlossen, die Sicherung des SAR im Rahmen unserer Finanz- und Finanzierungsstrategie deutlich zu verstärken.

Umsatz nach Währung, 2016



Umsatz nach Währung, 2015



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

Tabelle 4.3.2 – Währungsrisiko (Mio. EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
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

Das Nettorisiko bezieht sich auf:

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

Tabelle 4.3.2 – Währungsrisiken (Fortsetzung)
(Mio. EUR)

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
2015					
<i>Externes Risiko:</i>					
Finanzielle Verbindlichkeiten	-238	-17	-494	-690	–
Finanzielle Vermögenswerte	176	183	577	38	69
Derivative Finanzinstrumente	-393	-616	-901	490	-111
Externes Nettorisiko	-455	-450	-818	-162	-42
<i>Internes Risiko:</i>					
Finanzielle Verbindlichkeiten	-23	-24	–	-2	–
Finanzielle Vermögenswerte	228	–	616	252	15
Derivative Finanzinstrumente	–	–	–	–	–
Internes Nettorisiko	205	-24	616	250	15
Nettorisiko	-250	-474	-202	88	-27
<i>Das Nettorisiko bezieht sich auf:</i>					
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge Accounting eignen	–	-421	-203	–	-51
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge Accounting verwendet wird	-250	-53	–	–	–
Nicht abgesichertes Risiko	–	–	1	88	24
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-2	-3	–	4	1
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	–	-21	-10	–	-3

* 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 einer jeden Rechtseinheit, 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, in Deutschland und in 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.

Die Transaktionsrisiken ergeben sich aus Verkäufen oder Käufen in Währungen, die sich von der funktionalen Währung der Tochterunternehmen 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 Finanz- und Finanzierungsstrategie kann die Finanzabteilung 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 Finanz- 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. Doch das Risiko gegenüber dem EUR wird 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 gehandelt 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 zum 31. Dezember 2016 um 1,0 auf 4,5

gestiegen. Einen positiven Einfluss auf die Laufzeit hatte die verminderte Höhe der verzinslichen Verbindlichkeiten. Zum Teil wurde dies durch fällig gewordene Zinsabsicherungen und eine Verringerung der Laufzeit der

restlichen Absicherungsgeschäfte ausgeglichen.

Obwohl die Zinssätze 2016 extrem niedrig waren, haben wir aufgrund der Verringerung der verzinslichen

Nettoverbindlichkeiten nur beschränkt Absicherungsgeschäfte getätigt.

Tabelle 4.3.3 – Sensitivität basierend auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt
(Mio. EUR)

	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Gesamtergebnis
2016				
Finanzielle Vermögenswerte	-600	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	7	57
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.248	1%	-17	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.648		-6	55
2015				
Finanzielle Vermögenswerte	-603	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	12	63
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.806	1%	-22	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.203		-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 des künftigen 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 in der Gewinn- und Verlustrechnung oder beim sonstigen Ergebnis berücksichtigt werden. Die obige Tabelle zeigt die Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts. Die Sensitivität basiert auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt. Ein Sinken der Zinssätze hätte den umgekehrten Effekt.

Cashflow-Sensitivität

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten des Konzerns mit variablem Zins. Die obige Tabelle zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität bei einem Zinsanstieg um 1 Prozentpunkte bei nicht abgesicherten Instrumenten mit variablem Zins, die zum 31. Dezember 2016 erfasst sind. Ein Sinken der Zinssätze hätte den umgekehrten Effekt.

Strategie

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

	2016	2015	Strategie	
			Minimum	Maximum
Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten	4,5	3,5	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**

Um den Fokus auf die Bereiche Beschaffung und Risikomanagement zu verstärken, wurde 2016 beschlossen, Hedging-Aktivitäten zentral in der Finanzabteilung zu verwalten. Auf diese Weise kann sich die Beschaffung darauf konzentrieren, die geeigneten Lieferanten in Bezug auf Qualität, Preis und sonstige relevante Parameter auszuwählen. Die Lieferverträge sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden. Die

Finanzabteilung verwendet dann 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. 90 Millionen EUR im Jahr.

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

2016 verringerte sich das Absicherungsvolumen aufgrund von auslaufenden Verträgen. Zum 31. Dezember 2016 waren 24 Prozent der Energieausgaben für 2017 abgesichert. Ein Anstieg von 5 Prozent bei Rohstoffpreisen würde den Gewinn um ca. 4 Millionen EUR verringern. Dagegen würde sich das sonstige Gesamtergebnis um 1 Million EUR verbessern.

Tabelle 4.3.4 – Abgesicherte Rohstoffe
(Mio. EUR)

	Sensitivität	Vertragswert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Gesamtergebnis
2016				
Diesel/Erdgas	5%	2	-3	1
Elektrizität	5%	1	-1	-
2015				
Diesel/Erdgas	5%	-12	-1	1
Elektrizität	5%	-7	-	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 Rohstoffabsicherungen.

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 den Richtlinien zum Risikomanagement im Bereich Versorgung kann das Risiko für Elektrizität, Erdgas und Diesel für bis zu 24 Monate des prognostizierten Nettoverbrauchs abgesichert werden.

Unsere Handlungsweisen

Die Rohstoffpreisrisiken für Energie werden durch die Finanzabteilung des Konzerns gehandhabt. In Zukunft werden die Rohstoffpreisrisiken 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 wird 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.

Der Konzern hat damit begonnen, das Preisrisiko für ausgewählte Milch-Grunderzeugnisse in den noch immer recht unentwickelten Milchderivatmärkten in der EU und in Neuseeland für einen geringfügigen Wert abzusichern. Der Milchderivatmarkt entwickelt sich und wird in Zukunft 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, kann der Konzern von den Rating-Anforderungen abweichen. Das Risiko ist allerdings begrenzt. Entsprechend der Finanzstrategie ist von Kreditgebern kein Rating erforderlich. Dennoch wurde nur in einem Fall eine Kreditfazilität von einer Gegenpartei in Anspruch genommen, deren Rating unter A-/A-/A3 liegt.

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 sind in Anhang 2.1.c zu finden.

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 mit Gegenparteien abgeschlossen werden.

Tabelle 4.3.5 zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente.

Tabelle 4.3.5 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

(Mio. EUR)

	Aktiva	Qualifiziert für Saldierung	Netto-Vermögenswerte	Verbindlichkeiten	Qualifiziert für Saldierung	Netto-Verbindlichkeiten
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
2015						
AA-	32	32	–	42	32	10
A+	9	9	–	17	9	8
A	14	14	–	60	14	46
A-	2	1	1	1	1	–
Gesamt	57	56	1	120	56	64

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. 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 Kreditde-

ckung 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 diesen 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



Finanzbericht

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

Zum 31. Dezember 2016 hat der Konzern 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 Finanzinstrumenten, die nicht als Absicherungsinstrumente (finanzielle Absicherung) qualifiziert sind

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 – Absicherung von zukünftigen Cashflows aus sehr wahrscheinlich vorgesehenen

Transaktionen

(Mio. EUR)

	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	

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener beizulegender Zeitwert	Erwartete Erfassung					später als 2019
			2016	2017	2018	2019		
2015								
Devisenkontrakte	8	8	8	–	–	–	–	–
Zinskontrakte	-85	-85	-15	-14	-13	-11	-32	
Rohstoffkontrakte	-19	-19	-19	–	–	–	–	
Absicherung künftiger Cashflows	-96	-96	-26	-14	-13	-11	-32	



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 berücksichtigen,

der 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 Zahlungsströme eingestuft werden sowie effektiv gegen künftige Änderungen bei den Zahlungsströmen absichern, werden beim sonstigen Gesamtergebnis in einer besonderen Rücklage für Sicherungstransaktionen unter Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Zahlungsströme 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 vom 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 unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten

Tabelle 4.5.a – Kategorien von Finanzinstrumenten

(Mio. EUR)

	2016	2015
Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte	504	509
Kredite und Forderungen	911	949
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	50	100
Derivative Finanzinstrumente	168	158
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	3.243	3.658

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
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
2015				
<i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>				
Anleihen	509	–	–	509
Aktien	14	–	–	14
Derivative Finanzinstrumente	–	75	–	75
Finanzielle Vermögenswerte, gesamt	523	75	–	598
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>				
Emittierte Anleihen	–	494	–	494
Hypothekenkreditinstitute	701	–	–	701
Derivative Finanzinstrumente	–	158	–	158
Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt	701	652	–	1.353



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



Finanzbericht

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
2016			
Hypothekenanleihen	496	508	496
Rückkaufverpflichtung	-496	-507	-496
Nettoposition	–	1	–
2015			
Hypothekenanleihen	501	513	501
Rückkaufverpflichtung	-498	-513	-498
Nettoposition	3	–	3

Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen



Niedrigerer Zinssatz verursacht höheres Pensionsdefizit

Im Jahr 2016 wurde die Verantwortung für die leistungsorientierten Pensionspläne des Konzerns in der Finanzabteilung zentralisiert und dadurch als fester Bestandteil der externen Schulden des Konzerns verwaltet.

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. Am 31. Dezember 2016 wurden Nettopensionsverbindlichkeiten in Höhe von 369 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Anstieg von 75 Millionen EUR. Der Buchwert der leistungsorientierten Pläne ist hauptsächlich in Großbritannien angestiegen – aufgrund von versicherungsmathematischen Verlusten in Verbindung mit niedrigeren Diskontsätzen. Dies wurde teilweise durch Zahlungen in Pensionspläne und durch Wechselkurseffekte ausgeglichen.

Pensionspläne in Schweden

Der leistungsorientierte Pensionsplan in Schweden erfordert derzeit keine Barbeiträge des Konzerns. Die erfassten Nettoverbindlichkeiten betragen am 31. Dezember 2016 185 Millionen EUR und befinden sich damit auf Vorjahresniveau. Ein versicherungsmathematischer Verlust von 11 Millionen EUR wegen eines niedrigeren Diskontsatzes wurde teilweise durch eine Wechselkursanpassung von 9 Millionen EUR ausgeglichen.

Es handelt 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.

Diese Pensionspläne sehen keine Risikoaufteilung zwischen dem Konzern und den vom Plan berücksichtigten Arbeitnehmern vor.

Pensionspläne in Großbritannien

Die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien werden von unabhängigen Pensionsfonds verwaltet. Diese investieren die zur Abdeckung der Verpflichtungen benötigten Beträge.

Am 31. Dezember 2016 wurden Nettoverbindlichkeiten in Höhe von 150 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Anstieg von 73 Millionen EUR. Der Gesamtwert der Verpflichtungen beträgt 1.425 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Anstieg von 61 Millionen EUR. Der Anstieg der Nettopensionsverbindlichkeiten ergibt sich hauptsächlich aus versicherungsmathematischen Verlusten in Höhe von 119 Millionen EUR aufgrund von niedrigeren Diskontsätzen. Diese wurden teilweise durch Zahlungen in Höhe von 34 Millionen EUR in die Pläne sowie durch Wechselkursanpassungen in Höhe von 14 Millionen EUR ausgeglichen.

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 verfügt über begrenzte 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
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
Verbindlichkeiten, gesamt	196	1.425	58	1.679
2015				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	194	1.364	39	1.597
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-1.287	-18	-1.316
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	183	77	21	281
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	–	–	13	13
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	183	77	34	294
<i>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</i>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	194	1.364	39	1.597
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	–	–	13	13
Verbindlichkeiten, gesamt	194	1.364	52	1.610

Tabelle 4.7.b – Entwicklung bei den leistungsbezogenen Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	2016	2015
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.610	1.563
Umklassifizierung	–	15
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	4	3
Zinsaufwendungen	52	55
Versicherungsmathematische (Gewinne/Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	282	-51
Gezahlte Leistungen	-59	-65
Plankürzungen und Abgeltungen	-3	–
Wechselkursanpassungen	-207	90
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.679	1.610

Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens

(Mio. EUR)

	2016	2015
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	1.316	1.187
Umklassifizierung	–	16
Zinserträge	44	46
Ertrag des Planvermögens ohne Zinserträge (sonstiges Ergebnis)	150	-17
Beiträge zu Plänen	34	70
Gezahlte Leistungen	-48	-57
Verwaltungskosten	-2	-2
Wechselkursanpassungen	-184	73
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	1.310	1.316

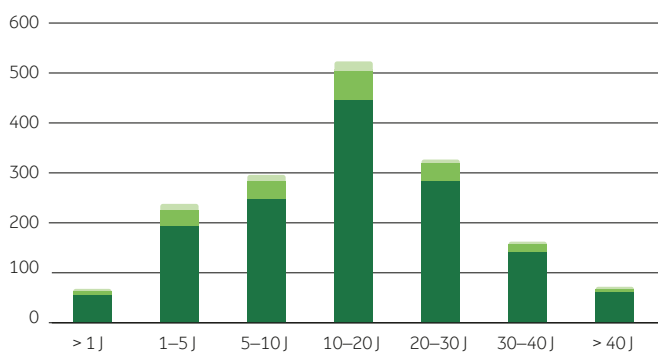
Der Konzern wird im Jahr 2017 voraussichtlich 36 Millionen EUR und von 2018 bis 2021 voraussichtlich 136 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	44	46
Ertrag ohne berechnete Zinsen	150	-17
Tatsächlicher Ertrag	194	29

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2016

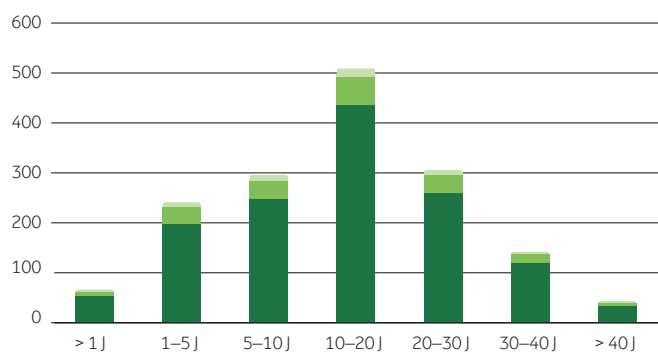
(Mio. EUR)



	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

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2015

(Mio. EUR)



	Gesamt	> 1J	1-5J	5-10J	10-20J	20-30J	30-40J	> 40J
● Großbritannien	1.364	54	198	248	435	260	120	49
● Schweden	194	9	33	36	57	36	17	6
● Sonstige	52	2	10	12	17	7	3	1
Gesamt	1.610	65	241	296	509	303	140	56

Tabelle 4.7.d – Sensitivität der Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pensionspläne in Bezug auf zentrale Annahmen
(Mio. EUR)

	2016	2016	2015	2015
Auswirkungen auf die Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pläne per 31. Dezember 2016	+	–	+	–
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-25	25	-27	26
Gehaltserhöhungen +/- 10 Basispunkte	2	-2	15	-15
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	66	-66	47	-47
Inflation +/- 10 Basispunkte	18	-18	44	-44

Tabelle 4.7.e – In der Bilanz erfasste Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	2016	%	2015	%
Diversified Growth Funds	486	37%	503	38%
Liability Driven Investings	246	19%	175	13%
Absolute Return Bonds	198	15%	199	15%
Aktien	154	12%	200	15%
Anleihen	11	1%	10	1%
Immobilien	130	10%	154	12%
Anleihen	11	1%	10	1%
Sonstige Vermögenswerte	85	6%	75	6%
Aktiva, gesamt	1.310	100%	1.316	100%

Das Pensionskapital ist in ein diversifiziertes Portfolio, das Eigen- und Fremdkapitalinstrumente sowie strukturierte Investmentprodukte und Immobilien enthält, investiert. Strukturierte Investments enthalten die folgenden Elemente:

Diversifizierte Wachstumsfonds sind aggregierte Fonds, die in eine Auswahl von renditeorientierten Anlagenklassen investieren, was Eigen- und Fremdkapitalinstrumente beinhaltet. Verbindlichkeitengesteuertes Investieren ist eine Investmentmethode, bei der das Anlagenportfolio mit dem Ziel, dass der Wert sich analog zu den Verbindlichkeiten des Pensionsplans entwickelt, selektiert wird; typischerweise wird hier in Staatsanleihen und Swaps investiert. Absolute-Return-Bonds sind aggregierte Fonds mit dem Ziel, in verschiedenen Marktsituationen ein positives Ergebnis zu erwirtschaften, wofür hauptsächlich festverzinsliche Wertpapieranlagen oder Derivative genutzt werden, um ein den Anleihenmärkten entsprechendes Risiko zu erreichen.

Tabelle 4.7.f – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst
(Mio. EUR)

	2016	2015
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	4	3
Verwaltungskosten	2	2
Plankürzungen und Abgeltungen	-3	–
Als Personalaufwendungen erfasst	3	5
Zinsaufwendungen für die Verpflichtungen	52	55
Zinserträge aus dem Planvermögen	-44	-46
Als Finanz-erträge/ Finanzaufwendungen erfasst	8	9
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	11	14

Tabelle 4.7.g – Im sonstigen Ergebnis ausgewiesen
(Mio. EUR)

	2016	2015
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/Verluste zum 1. Januar	-155	-189
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/Verluste für das Jahr	-132	34
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/Verluste zum 31. Dezember	-287	-155

Tabelle 4.7.h – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen zum Bilanzstichtag:

	2016	2015
Abzinsungsfaktor, Schweden	2,8%	3,4%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	2,7%	3,8%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	2,2%	2,4%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Großbritannien	4,5%	4,3%
Inflation (VPI), Großbritannien	2,2%	2,0%
Inflation (VPI), Schweden	1,7%	1,5%



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 Pläne

Was die beitragsorientierten Pläne angeht, bezahlt 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 für Beiträge zu beitragsorientierten Plänen zahlbaren Beträge werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Leistungsorientierte Pläne

Leistungsorientierte Pläne 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 leistungsorientierte Pläne. Gedeckte Pläne sind Pläne, bei denen der Konzern Barbeiträge in einen separat verwalteten Fonds einzahlt, der die Beiträge in verschiedenen Vermögenswerten anlegt, um Erträge zu erwirtschaften, um die aktuellen und zukünftigen Pensionsverpflichtungen zu erfüllen. Nicht gedeckte Pläne sind Pläne, bei denen weder Barmittel noch sonstige Vermögenswerte aus den Vermögenswerten des Konzerns abgestellt werden, die für Geschäfte verwendet werden, um zukünftige Pensionsverpflichtungen 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, die die Mitarbeiter im aktuellen und in alten 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 leistungsorientierten Plan), abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der separat vom Konzern in einem Planvermögen gehaltenen Vermögenswerte.

Der Konzern setzt qualifizierte Versicherungsexperten ein, die die Verbindlichkeiten für leistungsorientierte Pläne 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 leistungsorientierten Plänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatz. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die leistungsorientierten Pläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien und Schweden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die im Zusammenhang mit leistungsorientierten 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 dem tatsächlichen Ergebnis im Vergleich zu Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.



Anhang 5
Sonstige

Anhang 5.1 – Steuern



Finanzbericht

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Steuerlast für das Jahr 2016 beläuft sich auf 42 Millionen EUR und befindet sich damit auf dem Niveau des Vorjahres. Von der gesamten Steuerlast machen die Genossenschaftssteuern 10 Millionen EUR (gegenüber 8 Millionen EUR im Jahr 2015) und die Körperschaftsteuern 16 Millionen (gegenüber 11 Millionen im Jahr 2015) aus. Der Effekt der höheren laufenden Steuern im Jahr 2016 wurde durch eine verringerte latente Steuerlast ausgeglichen. Weitere Informationen über unsere Steuerangelegenheiten finden Sie auf Seite 78.

Latente Steuern

Der Nettobetrag der passiven latenten Steuern ist von 1 Million EUR im Jahr 2015 auf 6 Millionen EUR im Jahr 2016 angestiegen.

Aktive latente Steuern basieren hauptsächlich auf temporären Differenzen bei Sachanlagen und Pensionsverpflichtungen. Passive latente Steuern beziehen sich hauptsächlich auf Rückstellungen und sonstige temporäre Differenzen bei Sachanlagen.

Der Anstieg im Jahr 2016 kann durch die Verwendung von steuerlichen

Verlustvorträgen und temporären Differenzen aus anderen Verbindlichkeiten sowie Differenzen in der Bilanzierung und der steuerlichen Abschreibungen auf Sachanlagen erklärt werden.

Der Nettobetrag der passiven latenten Steuern beläuft sich auf 6 Millionen EUR, wobei 45 Millionen EUR sich auf kumulierte Bewegungen, die als Nettoertrag im sonstigen Ergebnis erfasst werden, beziehen, und 51 Millionen EUR als Nettokosten in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden.

Aktive latente Steuern in Höhe von 154 Millionen EUR wurden nicht erfasst, da der Konzern nicht erwartet, diese in der nahen Zukunft verwenden zu können. Im Jahr 2015 beliefen sich die nicht erfassten aktiven latenten Steuern auf 110 Millionen EUR.

Tabelle 5.1.a – Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. EUR)

	2016	2015
Genossenschaftssteuern	10	8
Laufende Ertragsteueransprüche	16	11
Latente Steuern	8	14
Änderung bei den latenten Steuern infolge eines veränderten Steuersatzes	–	2
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, tatsächliche Steuern	3	6
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, latente Steuern	5	1
Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt	42	42

Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes

(Mio. EUR)

	2016	2015
Körperschaftsteuersatz in Dänemark	22,0%	23,5%
Abweichende Steuersätze ausländischer Tochtergesellschaften im Vergleich zum dänischen Steuersatz (netto)	-3,7%	-2,9%
Anpassung des Genossenschaftssteuersatzes	-13,1%	-23,3%
Nicht versteuerbare Erträge abzüglich nicht abzugsfähiger Kosten (netto)	-5,0%	3,5%
Änderung des Steuersatzes	0,1%	0,5%
Anpassungen in Bezug auf die Vorjahre	2,0%	2,1%
Sonstige Anpassungen	8,2%	9,0%
Effektiver Steuersatz	10,5%	12,4%

Tabelle 5.1.c – Latente Steuern
(Mio. EUR)

	Immaterielle Vermögenswerte	Sachanlagen	Finanzielle Vermögenswerte	Kurzfristige Vermögenswerte	Rückstellungen	Sonstige Verbindlichkeiten	Steuerverlustvorträge	Sonstige Kategorie	Gesamt
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

2015

Latente Steueransprüche/-schulden per 1. Januar	–	-10	11	–	40	2	13	-30	26
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	–	6	2	–	-20	-1	-2	–	-15
Ertrag/Aufwand im sonstigen Ergebnis	–	–	–	-1	-13	–	–	–	-14
Änderung des Steuersatzes	–	-3	–	–	2	–	-1	–	-2
Wechselkursanpassungen	–	–	–	–	4	–	–	–	4
Sonstige Anpassungen	-1	8	-11	-2	13	4	–	-11	–
Latente Steueransprüche/-schulden per 31. Dezember	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1

Spezifikation:

Latente Steueransprüche per 31. Dezember	–	32	–	–	17	5	10	–	64
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	-1	-31	2	-3	9	–	–	-41	-65

**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 aktuellen Steuern des Jahres und den Veränderungen der latenten Steuern des Jahres zusammen. Die Steuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, es sei denn, dass sie sich auf einen Unternehmenszusammenschluss oder auf Posten (Erträge und Aufwendungen) beziehen, die direkt im Eigenkapital oder im sonstigen Ergebnis ausgewiesen werden.

Laufende Ertragsteueransprüche

Aktuelle 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. Aktuelle 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 beststeuerbaren 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 von tatsächlichen, künftig zu zahlenden Steuern bezüglich Posten in den Jahresabschlüssen unter Berücksichtigung von Zeitpunkt und Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts wider. Darüber hinaus reflektieren diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne und der Steuerplanung des Konzerns. 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)

	2016	2015
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,3	1,2
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,1	–
Steuerberatung	1,4	1,1
Sonstige Leistungen	1,4	1,6
Honorare der Wirtschaftsprüfer, gesamt	4,2	3,9

Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr



Finanzbericht

Die Vergütung der Geschäftsführung wird vom Vorstand vorgeschlagen und vom Aufsichtsrat genehmigt. Die Prinzipien zur Vergütung des Managements werden auf Seite 34 beschrieben. Die Vergütung des

Aufsichtsrats wird von der Vertreterversammlung genehmigt. Die Vergütung wird jährlich ausgehandelt. 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)

	2016	2015
Aufsichtsrat		
Löhne, Gehälter und Vergütung	1,3	1,4
Gesamt	1,3	1,4
Geschäftsführung		
Feste Vergütung	2,2	2,1
Altersvorsorge	0,3	0,3
Sonstige Leistungen	0,1	0,1
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,6	0,5
Langfristige variable Bonuszahlungen	0,2	0,3
Gesamt	3,4	3,3

Tabelle 5.3.b – Transaktionen mit dem Aufsichtsrat
(Mio. EUR)

	2016	2015
Erwerb von Waren	10,7	10,7
In Bezug auf Vorjahre erhaltene Nachzahlungen	0,3	0,3
Gesamt	11,0	11,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,7	0,6
Mitgliedskonten	2,3	2,1
Gesamt	3,0	2,7

Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten



Finanzbericht

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 in der Bilanz ausgewiesen und/oder im Geschäftsbericht offengelegt wird.

Für die Hypothekendarlehen mit einem Nennwert von 817 Millionen EUR (im Vergleich zu 720 Millionen EUR zum 31. Dezember 2015) stellte der Konzern im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes Sicherheiten in Sachanlagen.

Eventualverbindlichkeiten

Das Oberste Verwaltungsgericht Finnlands hat am 29. Dezember 2016 entschieden, dass das finnische Molkereiunternehmen Valio mit seiner Kampfpfeisunterbietung 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 2017 andauert.

Tabelle 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

	2016	2015
Garantieverbindlichkeiten	5	5
0–1 Jahr(e)	58	65
1–5 Jahre	126	118
Mehr als 5 Jahre	32	43
Operative Miet- und Leasingverbindlichkeiten	216	226
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von immateriellen Vermögenswerten	–	6
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Sachanlagen	92	139
Gesamtverbindlichkeiten aus Vereinbarungen	92	145



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.

Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag haben sich keine wesentlichen Vorgänge mit signifikanten Auswirkungen auf das Geschäft 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 21. Februar 2017 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt. Am 1. März 2017 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, 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 (Mutterkonzern) und die Tochtergesellschaften, bei denen der Mutterkonzern 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 den Besitz von mehr als 20 Prozent, jedoch weniger als 50 Prozent der Stimmrechte eines Unternehmens erreicht.

Nicht realisierte Gewinne (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) aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen werden

gegen den Buchwert der Anlage im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden genauso eliminiert wie nicht realisierte Gewinne, 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 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 ihrem Erstausweis 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 Zurückzahlung 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 Interessengruppen und dem Management wertvolle Informationen liefern und eine bessere Bewertung der allgemeinen Leistung und der Trends ermöglichen. Die finanziellen Messungen sollen nicht als Ersatz der 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 2016 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.

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. Es wurde eine vorläufige Bewertung durchgeführt, die zeigt, dass der neue Standard keine wesentlichen Auswirkungen auf die Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte des Konzerns hat. Darüber hinaus wird nicht erwartet, dass das neue dreistufige Modell zum erwarteten Verlust für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen oder die Änderung des Hedge Accounting wesentliche Auswirkungen auf die Erfassung oder Messung der Konzernzahlen haben wird.

IFRS 15 wurde im Mai 2014 herausgegeben. Es bietet ein fünfstufiges Modell, das auf alle Umsätze 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 Standard wurde im Oktober 2016 von der EU gebilligt. Er tritt für Berichtsjahre in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. Der Standard gilt für alle Branchen, in denen Umsätze aus Verträgen mit Kunden erzielt werden.

Der Konzern hat eine vorläufige Bewertung von IFRS 15 durchgeführt – einschließlich einer umfassenden Analyse der komplexesten Verträge mit komplexen Preisstrukturen wie variablen Gegenleistungen, Rückgaberecht usw. Diese umfassende Analyse zeigt, dass der neue Standard keine wesentlichen Auswirkungen auf die Konzernzahlen haben wird. Die Auswirkungen werden kontinuierlich analysiert. Der Konzern wird den neuen Standard voraussichtlich am 1. Januar 2018 implementieren.

Im Januar 2016 hat das IASB die finale Version des IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ veröffentlicht. Dieser Standard ist verpflichtend auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen. Er bringt wesentliche Veränderungen für die Handhabung von Leasingverträgen mit sich, die derzeit als operatives Leasing eingestuft werden. Bisher wurden noch keine tiefgreifenden Analysen in Bezug auf die Auswirkungen des Standards durchgeführt. Es wird erwartet, dass sich der Standard auf den Konzernabschluss auswirkt, da es erforderlich sein wird, einen wesentlichen Teil des operativen Leasings des Konzerns in der Bilanz auszuweisen.

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

Firmenname	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
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
CBI P/S	Dänemark	DKK	100
CBI GP ApS	Dänemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91
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 Finance Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	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	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. Ravnsbjerg	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	99
Walhorn Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Tagatose Holding 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

Firmenname	Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns (%)
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
Dofu Cheese Inc.	Philippinen	PHP	100
Arla Foods Limited	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
Arla Milk Link Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Schweden	SEK	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100
Ranuan Mejeri Oy	Finnland	EUR	99
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	39
Restaurang akademiern Aktiebolag**	Schweden	SEK	50
Vardagspuls AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods LLC	Russland	RUB	80
L&L International AB	Schweden	SEK	100
Milko Sverige AB	Schweden	SEK	100
Videbæk BioGas A/S**	Dänemark	DKK	33
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 SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited**	Hongkong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	40
Arla Foods FZE	Vereinigte Arabische Emirate	AED	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 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
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Belgium AG	Belgien	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Vigor Alimentos S.A.**	Brasilien	BRL	8
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Svensk MjölK Ekonomisk förening**	Schweden	SEK	73
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Schweden	SEK	23
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbeinküste	XOF	51
Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Dofu Cheese Eksport K/S	Dänemark	DKK	100
Dofu Inc.	USA	USD	100
Marygold Trading K/S	Dänemark	DKK	100
Arju For Food Industries S.A.E.	Ägypten	EGP	49
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100

* Joint Ventures ** Assoziierte Unternehmen *** Gemeinsamer Betrieb
Dazu kommen noch einige Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten, die nicht sonderlich ins Gewicht fallen.

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

An die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods a.m.b.a

Prüfungsurteil

Wir haben den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz sowie eine Zusammenfassung wichtiger Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2016 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Informationsauflagen 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 dieser Standards und Anforderungen werden im Abschnitt „Verantwortung des Prüfers für den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft“ näher beschrieben. 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 den zusätzlichen in Dänemark geltenden Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

Erklärung zum Lagebericht

Das Management ist verantwortlich für den Lagebericht.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernjahresabschluss und zum Jahresabschluss der Muttergesellschaft umfasst nicht den Lagebericht. Hierfür geben wir kein Prüfungssicherheitsab.

In Verbindung mit unserer Prüfung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft liegt es in unserer Verantwortung, den Lagebericht zu lesen, und festzustellen, ob er in einem wesentlichen Widerspruch zum Konzernjahresabschluss, zum Jahresabschluss der Muttergesellschaft 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 Konzernjahresabschluss und dem Jahresabschluss der Muttergesellschaft 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 Konzernjahresabschluss sowie den Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesell-

schaft sowie dafür, dass diese ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnen und gemäß den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurden. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernjahresabschlüssen und Jahresabschlüssen der Muttergesellschaft zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind.

Bei der Erstellung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft ist das Management dafür verantwortlich, die Fähigkeit einer Unternehmensfortführung des Konzerns und der Muttergesellschaft zu prüfen, ggf. Informationen zur Unternehmensfortführung offenzulegen und den Konzernjahresabschluss sowie den Jahresabschluss des Mutterkonzerns auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung zu erstellen, sofern das Management nicht beabsichtigt, den Konzern oder der Muttergesellschaft liquidieren bzw. die Geschäftstätigkeit einzustellen oder sofern es keine realistische Alternative hierzu hat.

Verantwortung des Prüfers für den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Unser Ziel ist es, eine hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft in ihrer Gesamtheit frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind, 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 den weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, alle wesentlichen Falschdarstellungen – sofern vorhanden – 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 Konzernjahresabschlusses oder des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft treffen.

Im Rahmen der Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und den weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, fällen wir ein persönliches 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 Konzernjahresabschluss und im Jahresabschluss der Muttergesellschaft. 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 zu erkennen, ist deutlich höher als das Risiko, eine wesentliche unbeabsichtigte Falschdarstellung nicht zu erkennen. Denn eine beabsichtigte Falschdarstellung kann geheime Absprachen, Fälschungen, gezielte Auslassungen, Fehlinterpretationen 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 Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft. Zudem bewerten wir auf Grundlage der erhaltenen Prüfungsnachweise, ob in Bezug auf Ereignisse oder Umstände, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit einer Unternehmensfortführung durch den Konzern oder die Muttergesellschaft aufwerfen, wesentliche Unsicherheiten bestehen. Falls wir feststellen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, ist es unsere Aufgabe, im Bericht des Wirtschaftsprüfers auf die entsprechenden Angaben im Konzernjahresabschluss und im Jahresabschluss der Muttergesellschaft hinzuweisen oder – falls die Angaben unzureichend sind – unser Prüfurteil zu ändern. Unsere Schlussfolgerung basiert 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 der Muttergesellschaft die Unternehmenstätigkeit nicht weiter fortführen.
- Bewerten wir die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des Konzernjahresberichts und des Jahresberichts der Muttergesellschaft – einschließlich der Angaben. Zudem bewerten wir, ob der Konzernjahresbericht und der Jahresbericht der Muttergesellschaft die zugrunde liegenden Transaktionen und Ereignisse wahrheitsgemäß und angemessen widerspiegeln.
- Erlangen wir ausreichende angemessene Prüfungsnachweise in Bezug auf die Finanzinformationen der Einheiten oder die Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um den Konzernjahresabschluss 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 Verantwortlichen für – unter anderem – den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung und wesentliche Prüfungsfeststellungen, einschließlich wesentlicher Mängel hinsichtlich der internen Kontrollmechanismen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Aarhus, den 21. Februar 2017

Ernst & Young
Vereidigte Wirtschaftsprüfer
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Jesper Ridder Olsen
Zugelassener Wirtschaftsprüfer

Morten Friis
Zugelassener Wirtschaftsprüfer

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 2016 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

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

schaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2016 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016.

Nach unserer Auffassung liefert der Lagebericht des Jahresabschlusses ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von den Entwicklungen 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 der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 21. Februar 2017

Peder Tuborgh
CEO

Povl Krogsgaard
Stellvertretender CEO

Åke Hantoft
Vorsitzender

Jan Toft Nørgaard
Stellvertretender
Vorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Haakan Gillström
Vertreter
der Belegschaft

Ib Bjerglund Nielsen
Vertreter
der Belegschaft

Harry Shaw
Vertreter
der Belegschaft





Unternehmenskalender

Finanzberichte und wichtige Ereignisse

1. bis 2. März 2017	Vertreterversammlung in Schweden
2. März 2017*	Veröffentlichung des konsolidierten Jahresberichts 2016
23. Mai 2017	Vertreterversammlung in Dänemark
25. August 2017	Veröffentlichung des konsolidierten Halbjahresberichts 2017
11. bis 12. Oktober 2017	Vertreterversammlung in Schweden

** Abhängig von der Genehmigung durch die Vertreterversammlung.*



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-Mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Telefon +49 (0) 211 47 23 10
E-Mail info.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de