

Unser Ziel

Wir stellen naturbelassene und gesunde Produkte auf Milchbasis her. Unsere Erzeugnisse zeichnen sich durch ein hohes Maß an Inspiration aus. Sie richten sich an moderne Verbraucher und versetzen uns in die Lage, unseren Genossenschaftlern den bestmöglichen Preis für ihre Milch zu zahlen.

Geschäftsbericht 2008





Geschäftszahlen im Überblick

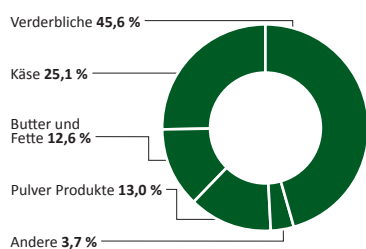
Gruppe

Mio. DKK	01.01.2008 31.12.2008	01.01.2007 31.12.2007	01.01.2006 31.12.2006	01.10.2005 ¹⁾ 31.12.2005	01.10.2004 30.09.2005
Gewinn					
Ertrag	49.469	47.742	45.491	11.487	46.351
Außerhalb DK/SE	29.766	29.339	27.393	6.955	27.784
% außerhalb DK/SE	60%	61%	60%	61%	60%
Betriebsgewinn	1.149	1.520	1.161	113	1.459
Finanzergebnis	-862	-562	-409	-124	-573
Jahresgewinn	556	938	933	30	755
Zusätzliche Zahlungen	137	503	336	75	369
Konsolidierung:					
Satzungsgemäße Rekonsolidierung	121	121	122	0	247
Richtlinienänderungen	0	0	91	-45	-46
Volumenabhängige Eigentümerbescheinigungen	176	174	184	0	185
Strategiefonds	122	140	200	-	-
Finanzierung					
Gesamtvermögen	29.280	30.725	26.611	27.057	26.336
Anlagevermögen	15.205	17.473	15.762	15.682	15.593
Investitionen in Sachanlagen	1.539	1.895	1.792	599	2.499
Eigenkapital	7.797	8.145	7.971	7.411	7.435
Eigenkapitalquote (%)					
Eigenkapital	27%	27%	30%	27%	28%
Eigenkapital und nachrangige Anleihen	30%	30%	34%	31%	32%
Erfasste Rohmilch					
Summe in Mio. kg, gewichtet nach Gruppen	8.243	8.360	8.592	2.063	8.415
Mitglieder in DK	3.911	3.976	4.047	970	4.058
Mitglieder in SE	1.943	1.957	2.067	499	2.114
Andere	2.389	2.427	2.478	594	2.243
Anzahl der Mitglieder					
In DK	3.906	4.170	4.591	4.987	5.197
In SE	4.090	4.352	4.817	5.288	5.360
Insgesamt	7.996	8.522	9.408	10.275	10.557
Milchabnahmepreis					
DKK/kg Milch von Mitgliedern	2,82	2,47	2,27	2,17	2,27
Mitarbeiter					
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	15.927	16.559	17.933	19.356	20.076

1. Seit 2006 ist das Geschäftsjahr mit dem Kalenderjahr identisch. Die Zeit vom 1. Oktober bis zum 31. Dezember 2005 gilt als Übergangszeit. Das entsprechende Geschäftsjahr besteht also lediglich aus drei Monaten.

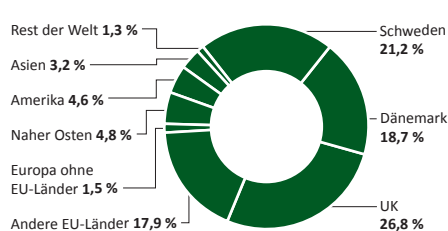
ERTRÄGE

Aufgeschlüsselt nach Produktkategorien



ERTRÄGE

Aufgeschlüsselt nach Märkten



Bei den folgenden Angaben handelt es sich um Übersetzungen aus dem Dänischen. Rechtsverbindlich ist ausschließlich der dänische Originaltext. Bei Abweichungen zwischen Übersetzung und Original gilt das Original.

Inhalt

2	Vorwort
4	Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden
6	Bericht des Vorstandsvorsitzenden
10	Der Milchhof – Milchbauern und Mitbestimmung
14	Die Milch – das lokale und globale Ausgangsprodukt
18	Die Verarbeitung – Mitarbeiter und Investitionen
24	Der Kunde – Umsatz und Exportmärkte
28	Der Verbraucher – Esskultur und Dialog
32	Weltkarte
34	Kernmärkte
37	Lagebericht
40	Erklärung von Aufsichtsrat und Vorstand
41	Bericht des Wirtschaftsprüfers
42	Bilanzierungsgrundsätze
47	Gewinn- und Verlustrechnung
48	Bilanz
50	Eigenkapitalveränderungsrechnung
51	Kapitalflussrechnung
52	Hinweise
60	Der Konzern in der Übersicht
62	Aufsichtsrat
64	Vorstand
65	Stichwortverzeichnis





DIE GENOSSENSCHAFT ARLA FOODS AMBA

Eigentumsverhältnisse

Arla gehört zu den wichtigsten internationalen Molkereikonzernen – ein Erfolg, für den ganz wesentlich unsere visionären und engagierten Milchbauern verantwortlich sind. Das Unternehmen kann auf eine über einhundertjährige Geschichte zurückblicken. Arla entstand im Frühjahr 2000 aus einer Fusion zwischen der schwedischen Arla-Gruppe und den dänischen Unternehmen MD Foods. Anfang 2009 hatte Arla insgesamt 7.996 dänische und schwedische Genossenschaftler als Anteilseigner.

Mitbestimmung

Tag für Tag wird die Milch, unser wichtigster Rohstoff, von den Genossenschaftlern geliefert. Aus ihrer Mitte wählen Sie die Mitglieder für den Aufsichtsrat und für das wichtigste Leitungsgremium, den Verwaltungsrat.

Naturprodukte

Wir stellen naturbelassene und gesunde Produkte auf Milchbasis her. Unsere Erzeugnisse zeichnen sich durch ein hohes Maß an Inspiration aus und richten sich an moderne Verbraucher. Dadurch erreichen wir eine maximale Wertschöpfung und können unseren Mitgliedern bestmögliche Milchpreise bezahlen.

Ein internationales Unternehmen

Wir betreiben Fertigungsanlagen in 12 Ländern und Vertriebsbüros in weiteren 20 Ländern. Unsere Milcherzeugnisse werden in eine Vielzahl von Ländern exportiert. Viele Arla-Produkte werden unter bekannten Marken vertrieben. Dänemark, Schweden, Großbritannien, Finnland, Deutschland und Polen sind unsere Kernmärkte.

Umwelt und Klima

Herstellung und Transport von Nahrungsmitteln haben unweigerlich einen Einfluss auf die Umwelt. Wir streben danach, die Emissionen weiter zu verringern und verbessern kontinuierlich die Umweltverträglichkeit in der gesamten Beschaffungskette. So werden wir die in den Bereichen Transport, Fertigung und Verpackung entstehenden Treibhausgasemissionen von 2005 bis 2020 um 25 Prozent verringern.



Ein gutes, aber stürmisches Jahr

Schon wieder ist ein Jahr zu Ende gegangen. 2008 begann vielversprechend, endete jedoch weniger gut. Es kamen erhebliche Turbulenzen auf dem Weltmarkt. Wir haben die Kommunikation mit den Anteilseignern intensiviert und die richtigen Akzente für die Zukunft gesetzt. Zusammen mit den klar definierten Prioritäten sind wir so zu einem Unternehmen geworden, das flexibler reagieren kann.

DIE ZEITEN HABEN SICH GEÄNDERT

2008 war ein schwieriges Jahr für Milchbauern. In der ersten Jahreshälfte bewegte sich der Milchpreis infolge des historischen

Vorjahresanstiegs auf einem hohen Niveau. Als sich die Konjunktur jedoch zum Jahresende hin verschlechterte, was sich vor allem auf den Umsatz mit einfachen Milchprodukten auswirkte, waren wir zweimal gezwungen, die Abnahmepreise für Milch zu senken.

Trotz des Abschwungs blieben die Milchpreise im gesamten Jahr auf einem hohen Niveau. Angesichts des überaus guten Jahresbeginns hatten wir jedoch höhere Erträge erwartet.

Wir haben das Ende eines turbulenten Jahres erreicht und die Zukunft lässt sich nur schwer voraussagen. Ich hoffe, dass wir bald an einen Punkt kommen, an dem sich die Preise, nach dem einzigartigen Aufschwung im Jahr 2007 und der Flaute in der zweiten Hälfte 2008, langfristig stabilisieren. Wir wollen stabile Preise, doch angesichts der Preisschwankungen und der allgemeinen Ungewissheit ist nicht absehbar, wie stark unser Einfluss auf die Preisbildung sein wird.



SCHNELLIGKEIT UND KLARHEIT

Da wir unseren Mitgliedern optimale Perspektiven bieten wollen, müssen wir noch mehr Klarheit und Offenheit über die aktuellen Marktbedingungen schaffen. Unsere Märkte haben sich in den letzten Jahren praktisch völlig verändert. Seit Ende 2007 arbeiten wir an dem Konzept „Das Neue Arla“. „Das Neue Arla“ ist moderner strukturiert und offener gegenüber den Anteilseignern und anderen Stakeholdern. Wir haben unsere Abläufe optimiert und erhalten betriebswirtschaftlich relevante Informationen schneller als früher. Gemeinsam mit den Genossenschaftlern haben wir Arla zu einem Unternehmen gemacht, das stärker und flexibler ist.

Heute kann sich jedes Mitglied einen besseren Überblick über die aktuellen Milchpreise verschaffen. Unsere Abnahmepreise setzen Signale: Die Mitglieder wissen, was sie tun müssen, um höhere Preise zu erhalten. Arla ist beweglicher und effizienter geworden, eine Entwicklung, von der die Mitglieder und die Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. In kurzer Zeit haben wir viel erreicht. Arla ist sehr gut aufgestellt. Wir können uns in einem unsicheren Umfeld behaupten, das den Schwankungen des Weltmarktes direkt ausgesetzt ist.

DER RICHTIGE SCHWERPUNKT FÜR EINE NEUE ÄRA

Unsere Mitglieder haben die neue Strategie für die nächsten fünf Jahre gut aufgenommen. Die „Strategie 2013“ schärft unsere internen Prioritäten. Sie verbessert die Produktentwicklung und die Produktion und sie stärkt unsere Marken.

Durch unsere Wertschöpfungskette und unsere anerkannten Qualitätssicherungsprogramme werden wir uns dafür einsetzen, dass Arla als das Unternehmen mit den meisten Naturprodukten bekannt wird. 2008 haben wir ein anspruchsvolles Projekt begonnen: Wir wollen eine Kapitalstruktur finden, mit der wir die Expansionspläne unserer Zukunftsstrategie vollständig finanzieren können. In diesem Zusammenhang ist die Gründung einer Holdinggesellschaft möglich, in die Mitglieder und externe Anleger investieren können. Wir werden 2009 weiter an diesem Vorhaben arbeiten.

Verdopplung der Entwicklung. Arla plant eine Verdopplung der Produktentwicklung bis 2013. Die wichtigsten Bereiche: Gesundheit, Geschmack und Bio-Produkte.





DER VERBRAUCHER IM FOKUS

Wir werden künftig auf neuen, unregulierten Märkten agieren. Durch die weltweiten Produktionssteigerungen und die gestiegenen Endpreise ist der Verbrauch rückläufig. Zu Zeit gibt es ein Ungleichgewicht



Verarbeitung und Inspiration. Der von uns eingeschlagene Weg – Wertschöpfung durch Verarbeitung und durch Entwicklung inspirierender Produkte – ist richtig. Wir werden ihn weiter gehen.

Marken, die einen wirkungsvollen Schutz für unsere Ertragslage darstellen. Da langfristig die Nachfrage nach Milch weiter steigen wird, sind diejenigen Milcherzeuger auf der sicheren Seite, die zu starken Unternehmen gehören und damit einen gewissen Schutz in turbulenten Zeiten haben.

Ungeachtet aller strategischen Anpassungen werden wir uns auch künftig an unseren bewährten Geschäftsprinzipien orientieren und uns von den Bedürfnissen der Verbraucher hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit, Inspiration, Geschmack, Gesundheit und Umweltverträglichkeit leiten lassen. Unsere Stärke – und damit auch unsere interne finanzielle Leistungsfähigkeit – hängt davon ab, wie schnell wir auf Nachfrageschwankungen reagieren können. Dabei bleibt die faire Preisgestaltung ein wichtiges operatives Element, damit Arla uneingeschränkte Handlungsfähigkeit hat. Wir waren in der Lage, angemessen auf Preisschwankungen zu reagieren und neue Chancen zu nutzen. Unsere Handlungsfähigkeit hängt teilweise davon ab, wie gut

zwischen dem Angebot an Milch und der Nachfrage nach Milchprodukten. Wir haben unsere neue Strategie dieser Entwicklung angepasst.

Auf lange Sicht wird es jedoch keine Änderungen geben: Es ist nach wie vor richtig, den Schwerpunkt auf eine gesteigerte Wertschöpfung zu legen und Produkte zu entwickeln, die die Verbraucher inspirieren. Durch diesen Ansatz schaffen wir starke

wir unsere Entscheidungen finanzieren können, was wiederum voraussetzt, dass uns die Finanzmärkte vertrauen. Wir müssen viele Faktoren berücksichtigen, die voneinander abhängen.

VORBEREITET SEIN FÜR DIE ZUKUNFT

2008 war nicht nur für uns, sondern für die gesamte Milchwirtschaft ein wichtiges Jahr. Ich weiß nicht, welche langfristigen Auswirkungen die Finanzkrise, die sich im Laufe des Jahres verschärft hat, auf Arla, auf unsere Kunden und Mitglieder und auf andere Milchproduzenten haben wird, und ich kann auch nicht sagen, wie lange es dauern wird, bis die Abnahmepreise wieder steigen. Früher oder später wird es jedoch wieder zu einem Preisanstieg kommen. Wir müssen in der gegenwärtigen angespannten Situation besonnen, intelligent und umsichtig handeln.

Abschließend möchte ich meine besondere Wertschätzung für die sehr gute Zusammenarbeit ausdrücken, die wir jetzt seit einem Jahr mit unserem neuen Partner in Großbritannien und mit den Milcherzeugern aus der mittlerweile einhundertprozentigen finnischen Tochtergesellschaft Arla Ingman haben. Wir haben sehr positive Erfahrungen gemacht. Mit unserer neuen Strategie und den neuen Kernmärkten werden wir nach Möglichkeiten suchen, Teile von Arla für andere Formen gemeinsamen Eigentums zu öffnen – eine interessante Entwicklung. Ich begrüße alle Mitglieder, die in diesem Jahr Genossenschaftler geworden sind. Wir werden Ihnen beweisen, dass Arla der beste Abnehmer für Ihre Milch ist. Für den Vorstand war 2008 ein unglaublich spannendes Jahr und 2009 wird ein schwieriges Jahr mit vielen Ungewissheiten. Es birgt enorme Aufgaben für Arla und alle Arla-Genossenschaftler. Gemeinsam werden wir diese Aufgaben meistern.

Ove Møberg
Ove Møberg, Aufsichtsratsvorsitzender

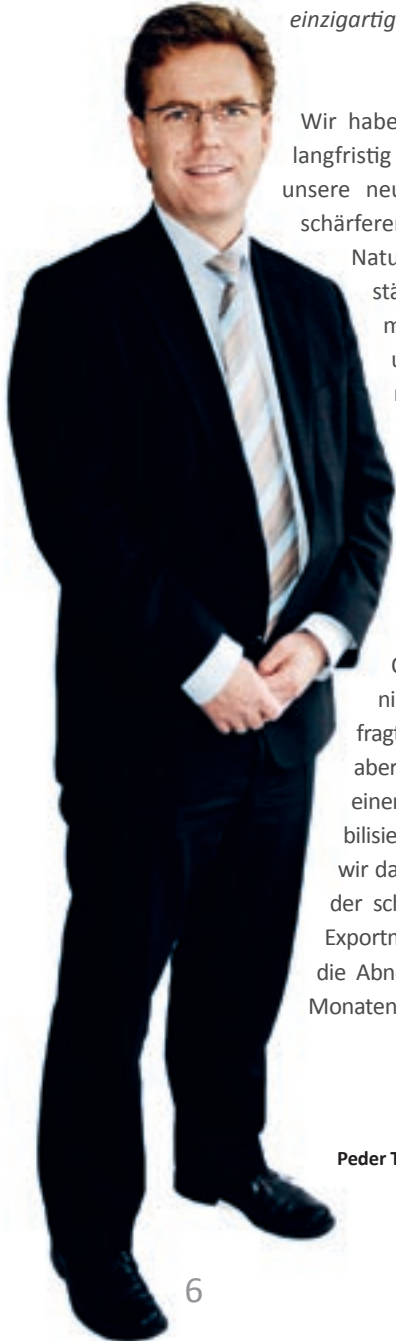


Von der Natur zum Verbraucher. Unsere Wertschöpfungskette von der Kuh zum Konsumenten bildet die Grundlage für unser Ziel, als Milchproduzent mit den meisten Naturprodukten bekannt zu werden.



Ein Rekordjahr mit wichtigen Änderungen

Im Jahr 2008 haben wir einen Rekordertrag erwirtschaftet. Arla verzeichnet einen Gewinn von 2,82 DKK pro Kilogramm erfasster Milch (2007: 2,47 DKK). Bei einigen wichtigen Positionen im Jahresabschluss von Arla Foods muss ein Rückgang festgestellt werden. Als Genossenschaft haben wir jedoch beschlossen, an den hohen Abnehmerpreisen festzuhalten, obwohl die Preise gegen Ende des Jahres nachgaben. Während das Angebot auf dem Weltmarkt zum Jahresbeginn durch einen Milchmangel gekennzeichnet war, änderte sich die Situation und es kam zu einem Überschuss. Der Wettbewerb wurde intensiver und aufgrund der sich vertiefenden Finanzkrise konnten wir unseren Mitgliedern nicht länger die einzigartig hohen Abnahmepreise zahlen.



Wir haben Maßnahmen ergriffen, um eine langfristig stabile Situation zu schaffen. Durch unsere neue Strategie gewinnen wir einen schärferen Fokus. Unsere neue Marke stellt Naturprodukte in den Mittelpunkt und stärkt das Image unseres Unternehmens bei den Verbrauchern. Durch unsere engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden wir unsere Position auf den Kernmärkten und auf ausgewählten Sekundärmärkten ausbauen.

WENIG ANLASS FÜR OPTIMISMUS

Das Jahr 2008 begann mit frischem Optimismus. Milch und Milcherzeugnisse waren weltweit stark nachgefragt. Unser Jahresbudget war ehrgeizig, aber realistisch, denn wir konnten auf einem Weltmarkt operieren, der sich stabilisiert hatte. Bis Anfang Herbst gingen wir davon aus, dass wir unser Budget trotz der schwächelnden Nachfrage auf einigen Exportmärkten halten können, indem wir die Abnehmerpreise senken. In den letzten Monaten des Jahres stürzten die Milchpreise

weltweit jedoch in einem Tempo ab, das niemand für möglich gehalten hatte. Plötzlich gab es weltweit ein Überangebot von Milch und Magermilchpulver wurden zu Tiefstpreisen verkauft. Die Preisschwankungen in den letzten 18 Monaten waren extrem: So starke Ausschläge nach oben und nach unten waren lange nicht mehr beobachtet worden.

Die Finanzkrise wirkte sich negativer aus als erwartet werden konnte. Diese Entwicklung, von der die Verbraucher direkt betroffen waren, zeigt sich in den Arla-Geschäftszahlen für das Gesamtjahr. Gleichzeitig führten die höheren Preise für Milcherzeugnisse auf

unseren Exportmärkten dazu, dass sich viele Verbraucher für weniger kostenintensive Alternativen entschieden. Auf einigen Exportmärkten brach die Nachfrage nach Milcherzeugnissen sogar vollständig ein. Beim Verkauf einfacher Produkte mussten wir Preisrückgänge verzeichnen.

In den letzten Jahren konnten wir die Effizienz unserer Abläufe deutlich verbessern und die Kosten erheblich senken. Die Produktionskosten in Schweden, Dänemark und Großbritannien sind heute niedriger als 2004, was insbesondere angesichts der gestiegenen Kosten u.a. für Verpackung, Diesel und Strom beachtlich ist. Die Optimierungen und Kostensenkungen haben uns 2008 sehr geholfen; sie werden das auch künftig tun.

NEUE STRATEGIE WEIST DEN WEG

Trotz des Rückgangs in der zweiten Jahreshälfte zahlte Arla den Genossenschaftlern Höchstpreise für Milch. Nach den hohen Erträgen im Vorjahr müssen wir nun jedoch davon ausgehen, dass es im aktuellen Jahr auf vielen Märkten schwierig wird. Auf unserem Weg müssen wir uns auf unsere Stärken konzentrieren, wenn wir eine bestmögliche Rentabilität erreichen wollen. Dabei wird uns die „Strategie 2013“ helfen, mit der wir unseren Weg für die nächsten fünf Jahre festgelegt haben. Auf uns warten viele Aufgaben. Mit der richtigen Risiko- und Marktanalyse und mit Effizienzprogrammen und Investitionen



Lurpak® ist Marktführer. Lurpak® gehört zu unseren wichtigsten Marken und ist die führende Marke in Großbritannien. Unsere Werbung wurde 2008 auf den Dairy Innovation Awards als weltbeste Kampagne für Milcherzeugnisse ausgezeichnet.

Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender.

in den Bereichen mit der sichersten Rentabilität kann Arla ihre Stellung als bestes Unternehmen für Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden und Konsumenten behaupten.

FOKUS

Schweden, Dänemark, Finnland und Großbritannien sind unsere Kernmärkte. Da wir künftig auch Deutschland und Polen zu unseren Kernmärkten zählen wollen, müssen wir die Aktivitäten in den beiden Ländern ausbauen. Schon heute sind wir auf beiden Märkten vertreten und haben zusätzlich den Vorteil der geografischen Nähe. Wir überprüfen unsere Präsenz auf unseren über 80 Binnenmärkten und werden uns eventuell aus einigen Märkten zurückziehen. Wir werden uns auf die neuen Märkte USA, China und Russland konzentrieren, wo wir ein gutes Wachstumspotenzial sehen, wenn wir die richtigen Investitionsentscheidungen treffen. Eine Reihe weiterer Märkte erhalten den Status von „taktischen Märkten“. Auf diesen Märkten werden wir unsere Marketingkampagnen dort fortsetzen, wo wir ein gutes Rentabilitätspotenzial sehen. Märkte, auf denen dies nicht der Fall ist, erhalten eine niedrigere Priorität.

PRODUKTENTWICKLUNG

Wir werden unsere Investitionen in die Produktentwicklung in den nächsten fünf Jahren verdoppeln sowie neue Bioprodukte auf den Markt bringen, die für Gesundheit und Natürlichkeit stehen. Indem wir die Qualität unserer Produkte verbessern und gleichzeitig die Wertschöpfung steigern, können wir neue Wachstumschancen nutzen. Diese Prinzipien haben uns 2008 geleitet und werden das auch künftig tun. Bislang war unser Wachstum hauptsächlich auf Übernahmen anderer Milchproduzenten zurückzuführen, aber jetzt müssen wir uns auf das organische Wachstum konzentrieren. Die Wirksamkeit unserer Marketingkampagnen wird sich verbessern, da wir in drei starke, globale Marken investieren werden: Castello® (Käse), Lurpak® (Butter) und das neue Arla-Logo, das im November präsentiert wurde. Das neue Logo wird von Arla als Firmen- und Produktlogo verwendet (nicht jedoch für Castello® und Lurpak®). Die meisten aktuellen Marken werden fortgeführt, aber durch eine übergreifende Markennutzung werden wir mehr Nutzen aus unseren Marketinginvestments ziehen können.



Wachstum bei Molkeprotein. Bis 2013 wollen wir die Anzahl der Geschäftseinheiten verdoppeln, die Molkeprotein herstellen. Bereits heute gehören wir in diesem Segment zu den Marktführern. Molkeprotein wird in Backwaren und Energieriegeln verwendet.



Trend zu Schüttprodukten. 2008 fielen die Erlöse, als der Weltmarkt kippte und aus dem Milchmangel ein Milchüberschuss wurde. Unsere Strategie richtet Arla auf die neue Situation aus und stärkt unsere Präsenz auf über 80 Märkten.

PROFITABLES MOLKEPROTEIN

2008 haben wir profitable Umsätze mit Molkeprotein gemacht. Auf diesem Gebiet sind wir ein weltweit führender Anbieter. Unser Ziel für die nächsten fünf Jahre ist eine internationale Produktionsverdopplung bei Molkeproteinen, die zu einem strategischen Element für unsere Milch-Abnahmepreise werden. Durch die Zusammenarbeit mit Tine (Norwegen) und Euroserum (Frankreich) haben wir 2008 die ersten Schritte gemacht. Wir werden die Produktionskapazitäten in Argentinien ausbauen, und wir haben weiterhin Produktionsmöglichkeiten in den USA geprüft. Unsere Kenntnisse über technische Möglichkeiten zur Wertschöpfung bei der Herstellung von Trockenmolke und Milchkpulver, sowie in den Bereichen Ernährung und Kundenservice, werden zunehmend wichtigere Rentabilitätstreiber.

WICHTIGE INVESTITIONEN

Bei allen Programmen und Investitionen müssen wir empfänglich für Marktsignale bleiben und die 2008 begonnenen Optimierungsiniciativen fortsetzen. Zu den zentralen Entscheidungen, die wir 2008 in Großbritannien getroffen haben, gehören die Produktionsaufgabe in Manchester, der Kapazitätsausbau in Stourton und die erfolgreiche Markteinführung von Crème Fraîche. Wir haben den lokalen Produktanteil auf unseren internationalen Verbrauchermärkten ausgebaut. Teile der Arla Financial Services haben wir nach Gdansk (Polen) verlagert, wo es ein gutes Angebot an Fachkräften gibt. Diese Entscheidungen sind die logische Fortsetzung vorausgegangener Optimierungen in Dänemark und Schweden. Wir verbessern unsere Organisation und unser Produktangebot kontinuierlich.

Im Rahmen unserer Strategie zum Ausbau unserer Position auf den Kernmärkten haben wir eine Reihe wichtiger Schritte unternommen. Wir haben unsere Beziehungen zu den britischen Milchbauern von Arla Foods Milk Partnership gestärkt und ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, das für einen Teil des Geschäfts in Großbritannien verantwortlich ist. Im Spätsommer haben wir die restlichen 70 Prozent der Anteile an Arla Ingman (Finnland) übernommen und das Unternehmen in eine einhundertprozentige Tochtergesellschaft



umgewandelt, deren Geschäftsschwerpunkt das Marketing bleibt. Auch hier sind wir bestrebt, die Beziehungen zu den lokalen Milcherzeugern auszubauen. In Schweden haben wir einen großen Schritt zu einer besseren Gesamtlösung für Kunden und Verbraucher gemacht. Dazu haben wir den gesamten Markt für die Distribution direkt von Arla geöffnet, damit alle Abnehmer Zugriff auf unser komplettes Sortiment, unseren hohen Servicelevel und unsere günstigen Preise haben. Dieser Schritt ist wichtig für den Ausbau unserer Marktanteile in Schweden.



Aromatisierter Klassiker. Aromatisierte Milch wird immer beliebter. Im Jahr 2008 erwarb Arla die restlichen Anteile an Cocio Chokolademælk A/S, einem Unternehmen, das den schwedischen Klassiker Pucko® herstellt.

und bietet bessere Wachstums- und Entwicklungsprognosen für einige der größten schwedischen Saftmarken.

In Dänemark nahmen wir Mitglieder aus zwei Milchkooperativen auf. Bei den neuen Arla-Genossenschaftlern handelt es sich um Borup Andelsmejeri (im Juni eingetreten) und Hirthals Andelsmejeri (Ende Dezember eingetreten). Beiden Milchkooperativen fehlten die nötigen Ressourcen für eine rentable Betriebsfortsetzung. Ihre Produkte stellen eine interessante und passende Erweiterung des breiten Arla-Produktportfolios dar.

Wir haben mehrere strategische Übernahmen durchgeführt, um unser Produktangebot zu verbessern. So stellen wir sicher, dass wir unseren Mitgliedern auch langfristig bestmögliche Abnahmepreise zahlen können. Der Schokomilchhersteller Cocio Chokolademælk A/S ist zu einer einhundertprozentigen Arla-Tochter geworden. Die Übernahme ist ein guter Ausgangspunkt für künftige Initiativen bei aromatisierten Milchgetränken. In

Schweden wurden die Besitzverhältnisse an den Saftmarken aufgeteilt. Im Februar 2009 hat Arla die vollständige Kontrolle über JO Bolaget übernommen. Der Saftproduzent hat eine klar definierte Eigentumsstruktur

KRISE IN CHINA

Für den September hatten wir die Inbetriebnahme eines vergrößerten Werks in China geplant. Es kam jedoch zu einer größeren Krise in China, als die Behörden in den Produkten mehrerer chinesischer Molkereien Spuren von Melanin fanden und viele Kinder erkrankten. Auch unser chinesisches Partnerunternehmen Mengniu Dairy war in den Skandal verwickelt. Neben Sofortmaßnahmen zur Qualitätssicherung und für den Gesundheitsschutz, darunter die vorübergehende Produktionseinstellung in unserem Gemeinschaftsunternehmen Mengniu Arla, ergriffen Arla und Mengniu Dairy gemeinsam eine Reihe von Maßnahmen, um das Vertrauen in unsere Produkte wiederherzustellen. So haben wir Mehrfachtests für die erfasste Milch konzipiert und durchgeführt.

Verständlicherweise kam es in der Region zu einem Rückgang des Verbrauchervertrauens und wir mussten erhebliche Umsatz- und Ertragsrückgänge verzeichnen. Es muss jedoch betont werden, dass jetzt die gesamte Molkereiwirtschaft Langzeitmaßnahmen durchführt, um den Verbrauchern und Kunden zu beweisen, dass unsere Produkte gut sind. Arla setzt sich in der Region, aber auch in internationalen Molkereiorganisationen, für die erforderlichen Schritte ein. Gegen Jahresende wurde klar, dass wir für unsere Geschäftstätigkeit in China eine Kapitalspritze brauchen, damit wir angemessen auf die Situation reagieren können, bis die Milcherzeugung wieder das Wachstum der letzten Jahre erreicht.

KLIMA, NATUR UND VERANTWORTUNG

2008 haben wir mehrere langfristig angelegte Projekte zur Stärkung der Marke Arla und zur Förderung unseres Engagements für die Umwelt begonnen. Anfang des Jahres stellten wir unsere Klimastrategie vor, mit der wir die Emissionen in unserer Beschaffungskette reduzieren wollen. Wir haben uns das Ziel gesetzt, bis 2020 die Emissionen in den Bereichen Transport, Produktion und Verpackung um mindestens



Der Umwelteinfluss von Kühen. Die Anzahl der Kühe auf unseren Höfen nimmt weiter zu und die Höfe werden effektiver. Kühe sind jedoch für einen Großteil des Klimaeinflusses von Milcherzeugnissen verantwortlich. Unsere Umwelt- und Klimaschutzinvestitionen haben sich 2008 fast verdoppelt. Eine Vielzahl weiterer Einzel- und Genossenschaftsprojekte sind in der Planung.



Der Natur ein Stück näher™. 2008 hat sich Arla ein neues Logo und den Leitspruch „Der Natur ein Stück näher™“ gegeben. Wir werden weiter organisch wachsen.

25 Prozent zu senken (bezogen auf den Stand von 2005). Das Programm, das eine echte Herausforderung für uns darstellt, ist in allen Bereichen gut gestartet. Die ersten Erfolge haben wir bereits erzielt. So war beispielsweise Arla die erste Molkerei in Großbritannien, die von Carbon Trust für ihr Umweltschutzengagement ausgezeichnet wurde. Da wir 2008 unsere Investitionen in den Klima- und Umweltschutz verdoppelt haben, gehen wir davon aus, weitere gute Ergebnisse zu erzielen.

Im November präsentierten wir „Der Natur ein Stück näher™“, ein Leitfadensystem für umweltgerechtes Verhalten, insbesondere in der Produktentwicklung. „Der Natur ein Stück näher™“ erlaubt uns, unsere Prioritäten festzulegen. Es ist das Versprechen, dass wir alles tun werden, was in unserer Macht steht, um auf unseren aktuellen und künftigen Kernmärkten – rund 250 Millionen Verbraucherinnen und Verbraucher – mit naturnahen Produkten zu überzeugen. Während wir auf einigen Märkten bereits sehr gute Fortschritte gemacht haben, gibt es auf anderen Märkten noch viel für uns zu tun. Wir haben sehr gute Chancen, zu der Molkerei zu werden, die in den Augen der Verbraucher am besten im Einklang mit der Natur wirtschaftet und in der gesamten Produktionskette, von der Kuh zum Konsumenten, durch Natürlichkeit und Naturbelassenheit überzeugt. Dies wird eine spannende und wichtige Aufgabe für Arlas Mitglieder.

Wir haben unseren Verhaltenskodex aktualisiert und haben erstmalig einen Compliance-Bericht erstellt. Der Bericht weist Fortschritte in vielen Bereichen aus, aber natürlich gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten. Wir sind bestrebt, offen und ehrlich über unsere Geschäftstätigkeit zu kommunizieren. Der nächste Bericht erscheint im Frühling 2009. Unseren Ruf als verbraucherbewusster und transparenter Molkereikonzern und als attraktives landwirtschaftliches Unternehmen im genossenschaftlichen Besitz werden wir entschlossen verteidigen. Arla hat den Globalen Pakt der Vereinten Nationen für soziale und ökologische Mindeststandards unterzeichnet. Unser Verhaltenskodex erfüllt die zehn Prinzipien, die die UN für den Pakt aufgestellt hat.

ENGAGIERTE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Unsere Fortschritte in den vorstehend beschriebenen Bereichen und die vielen strategischen Entscheidungen und Initiativen in einem so wechselvollen Jahr zeugen von unseren engagierten und fähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Insgesamt ha-

ben sich 91 Prozent (ein neuer Rekord!) an der Mitarbeiterbefragung beteiligt, deren Ergebnisse überaus positiv waren. Das demonstriert ein hohes Verantwortungsbewusstsein im gesamten Unternehmen.

Zur weiteren Stärkung der internen Vorhaben haben wir Schulungen für Führungskräfte durchgeführt. So schärfen wir den Fokus, den ein dynamischer, internationaler Konzern braucht. An mehreren Standorten haben wir Gesundheits- und Arbeitsschutzprojekte durchgeführt, die nicht selten eine direkte Folge der Mitarbeiterbefragungen waren. Die Arla-Unternehmen setzen sich für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen ein. Wir hoffen, dass Arla durch die neue Strategie und die Kampagne „Der Natur ein Stück näher™“ zu einem noch attraktiveren Arbeitgeber für die aktuellen und künftigen Beschäftigten wird.



Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen. Im Januar 2008 haben wir die UN-Initiative „Global Compact“ für soziale und ökologische Mindeststandards unterzeichnet. Im Frühling 2008 veröffentlichten wir unseren ersten Compliance-Konzernbericht („Our Responsibility – Arla Foods Corporate Social Responsibility“). Im Frühling 2009 erscheint eine aktualisierte Fassung des Berichts.

BEREIT FÜR NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Ein spannendes Jahr liegt hinter uns. Auch in meinen wildesten Träumen hätte ich mir nicht vorgestellt, welche turbulenten Entwicklungen unsere Absatzmärkte auf der ganzen Welt machen würden. Arla erwies sich als ein Unternehmen, das die richtige Strategie, die richtigen Ziele, die richtigen Kompetenzen und die richtige Einstellung hatte, um den Herausforderungen des Jahres 2008 gerecht zu werden. Ich bin überzeugt, dass wir künftige Herausforderungen ebenso gut meistern. Die nächsten Monate werden schwierig werden. Das gilt für die Molkereibranche insgesamt, aber auch für unsere Ertragslage.

Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender





Der Milchhof

- **WENIGER HÖFE PRODUZIEREN MEHR MILCH.** Die Anzahl der Arla-Genossenschaftler ist weiter rückläufig, aber die aktuellen Eigentümer expandieren und steigern ihre Produktion. Die gleiche Tendenz ist in allen landwirtschaftlichen Bereichen zu beobachten.
- **NEUE STRATEGIE MACHT DEN WEG FREI FÜR NEUE EIGENTÜMER.** Im Herbst hat der Aufsichtsrat eine neue Strategie verabschiedet, für deren Umsetzung frisches Kapital benötigt wird. Daher besteht die Möglichkeit, dass Arla den Mitgliedern und externen Anlegern die Möglichkeit bietet, Miteigentümer von Arla-Unternehmen außerhalb Dänemarks und Schwedens zu werden.
- **UMFANGREICHE QUALITÄTSSICHERUNGSPROGRAMME.** Eine Auswertung der Qualitätssicherungsprogramme für Höfe in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Finnland ergab, dass sich die Programme in den Grundzügen gleichen, aber in den Details abweichen.

EIN GENOSSENSCHAFTLICHER KONZERN

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz von 7.996 Milcherzeugern aus Dänemark und Schweden. 2008 sank die Anzahl der Mitglieder um sechs Prozent und die Menge der erzeugten Rohmilch um über einen Prozent. Als Reaktion auf die strukturellen Veränderungen in der Landwirtschaft erweitern viele Höfe ihren Viehbestand und modernisieren ihre Abläufe.

Angesichts der rückläufigen Erzeugerzahlen und der sinkenden Milchmengen in Großbritannien haben Arla und die Mitglieder der Arla Foods Milk Partnership (AFMP) über die AFMP-Finanzierungstochter Milk Partnership Limited im Mai 2008 ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet. Es hat die Aufgabe, den Mitgliedern der AFMP, die für rund 80 Prozent der britischen Milchlieferungen an Arla verantwortlich sind, einen besseren Einblick in das Unternehmen zu verschaffen, für mehr Transparenz zu sorgen und zuverlässige Rohmilchlieferungen in Großbritannien zu gewährleisten.

Nach dem Erwerb der restlichen Aktien des finnischen Unternehmens Arla Ingman Oy Ab prüft Arla momentan Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit Milcherzeugern in Finnland.

NEUE STRATEGIE KANN DIE EIGENTUMSVERHÄLTNISSE BEEINFLUSSEN

Im Herbst stellte der Aufsichtsrat die neue Fünf-Jahres-Strategie vor. Jetzt geht es darum, die zur Finanzierung der Strategie erforderlichen Mittel zu beschaffen. Der Arla-Vorstand berät mehrere Möglichkeiten, darunter die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die für das internationale Geschäft zuständig ist. In jedem Fall wird die Struktur des neuen Unternehmens mit der Genossenschaftsform verträglich sein.



DER MILCHHOF

Die bekannte rote Arla-Kuh. Die „Arla Ko“ wurde 1975 als Marke eingeführt, aber es gibt sie schon seit 1887. Die Produkte, die unter der Marke „Arla Ko“ vertrieben werden, basieren auf Milch aus Schweden. Heute gibt es ein breites Angebot an Milch-, Joghurt- und Käseprodukten sowie eine Vielzahl von Bioerzeugnissen. Zu den jüngsten Arla-Ko-Erzeugnissen gehören laktosefreie Milch- und Joghurtprodukte, die im Herbst 2008 erfolgreich am Markt eingeführt wurden.

LARS PEDERSEN ist Milchbauer aus Klovborg (Jütland, Dänemark). Er hat 500 Jersey-Kühe, die in einem Freilaufstall mit Melkrobotern untergebracht sind und drei Millionen kg Milch pro Jahr produzieren. Lars Pedersen arbeitet seit 19 Jahren bei Arla.

Wie ist die Arbeit als Milchbauer bei Arla?

Die Arbeit ist gut, meiner Meinung nach. Arla ist ein Unternehmen mit Prinzipien und Werten, und das gefällt mir. Meine Meinung zählt, und ich kann Dinge beeinflussen. Für mich ist auch wichtig, dass ich mich auf die Abnahme meiner Milch verlassen kann. Die Höhe der Abnahmepreise ist natürlich immer ein Gesprächsthema.

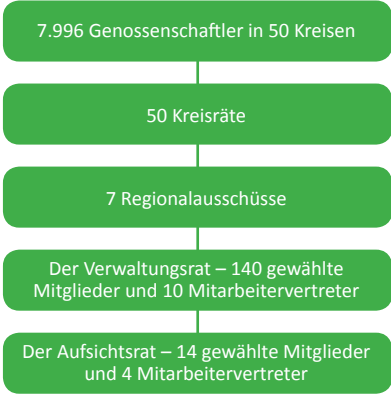
Wie bewirtschaften Sie Ihren Hof?

Ich führe einen Gemeinschaftsbetrieb zusammen mit zwei jüngeren Kollegen. Insgesamt haben wir 1.000 Kühe. Ich glaube, dass dieses Modell zukunftssicher ist. Die größte Herausforderung besteht darin, nicht nur als Milchbauer, sondern auch als Unternehmer zu denken und zu handeln.

Hat sich die Zusammenarbeit mit Arla geändert, seitdem Arla auch von britischen und finnischen Bauern beliefert wird und globaler geworden ist?

Eigentlich nicht. Die neuen Länder sind interessant. Wir müssen vorausschauend denken, damit wir neue Absatzchancen rechtzeitig erkennen können.

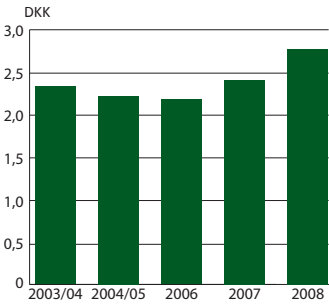




Eigentumsverhältnisse und Struktur. Oberstes Leitungsgremium der Genossenschaft ist der Verwaltungsrat, der sich aus den gewählten Vertretern der dänischen und schwedischen Milchbauern sowie gewählten Mitarbeitervertretern zusammensetzt. Ein weiteres Leitungsgremium ist der Aufsichtsrat.

MILCHPREISE

Arla senkte 2008 in Dänemark und Schweden zweimal die Abnahmepreise für Milch, um ca. 15 Prozent. Die Preissenkungen wurden durch die veränderte Angebotslage auf dem Weltmarkt veranlasst.



Beliebt bei Milchbauern und Verbrauchern. Die Nachfrage nach der neuen dänischen Milch Lærkevang® ist gestiegen. 2009 werden neue Lærkevang®-Varianten auf den Markt kommen. Die Milch wird von Weidekühen produziert und die Höfe müssen spezielle Weideanforderungen erfüllen. Viele Milchbauern wollen Milch für Lærkevang® liefern, u.a. da die Abnahmepreise aufgrund der strengeren Anforderungen höher sind.

STARKE SCHWANKUNGEN DER MILCHPREISE

2008 stieg das Angebot von Milch auf dem Weltmarkt, während gleichzeitig die Nachfrage rezessionsbedingt und infolge der steigenden Preise für Milcherzeugnisse zurückging. Die Arla-Abnahmepreise für Milch sanken um rund 15 Prozent, lagen im Jahresdurchschnitt jedoch immer noch deutlich über den Vorjahrespreisen. Der Aufschlag für Biomilch wurde ebenfalls erhöht. Angesichts des wech selnden Weltmarkts ist eine Preisprognose schwierig, aber Arla ist stets bemüht, den Genossenschaftlern die bestmöglichen Abnahmepreise zu zahlen.

WELTGRÖSSTER ERZEUGER VON BIO-MILCHPRODUKTEN

Arla ist der größte Hersteller von Bio-Produkten in Dänemark und Schweden und weltweit der größte Hersteller von Bio-Milchprodukten. Die Nachfrage nach Bio-Produkten wächst in Europa und in der Welt.

In Schweden kam es 2008 mehrfach zu einem Engpass bei Biomilch. Unser Ziel für 2011 ist ein Biomilchanteil von 11 Prozent in Dänemark und Schweden, was für Schweden eine Verdopplung gegenüber dem aktuellen Stand bedeutet. Um dieses Ziel zu erreichen, bieten wir unseren Mitgliedern Anreize für den Umstieg auf die Bioproduktion an, darunter einen zeitlich begrenzten höheren Abnahmepreis während der Umstellung. Die Umstellungsmöglichkeiten für die einzelnen Höfe sind sehr unterschiedlich.

QUALITÄTSSICHERUNGSPROGRAMME AUF DEN MILCHHÖFEN

Die Milchbauern in Dänemark und Schweden erfüllen die Vorschriften des Qualitätsprogramms „Arlagården“, das die Anforderungen an unsere Milchhöfe festlegt. In Großbritannien erfüllen alle Milcherzeuger die Assured Farm Standards. Einige Höfe erfüllen darüber hinaus spezielle Anforderungen des Einzelhandels und erhalten einen entsprechenden Mehrpreis. Die Milchbauern in Finnland arbeiten nach dem nationalen Qualitätslenkungsmodell der Molkereiwirtschaft. Die einzelnen Qualitätssicherungsprogramme weisen viele Gemeinsamkeiten auf, spiegeln aber auch die nationalen Gesetze und Gegebenheiten wider.

AUSWIRKUNGEN AUF DIE UMWELT

Der Molkereibetrieb ist für 80 Prozent aller Treibhausgasemissionen in unserer Beschaffungskette verantwortlich. Daher sind wir bestrebt, gemeinsam mit anderen Milchproduzenten sowie mit Branchenverbänden und Universitäten neue Möglichkeiten zu finden, um die Emissionen auf den Höfen, bei der Produktion und während des Transports zu reduzieren.



Dänemark hat die größten Höfe. In Dänemark hat ein Milchhof durchschnittlich 132 Kühe, in Großbritannien rund 100, in Schweden 51 und in Finnland 24.



Weidekühe sind ein echter Besuchermagnet. 2008 konnten wir alte Rekorde brechen. Insgesamt kamen in Dänemark und Schweden 71.000 Besucher auf die Höfe, um im Frühling dabei zu sein, wenn die Kühe auf die Weiden getrieben werden.

In Großbritannien haben wir einen Umweltmanager ernannt, der in enger Zusammenarbeit mit den AFMP-Mitgliedern für die Durchsetzung eines umweltgerechten Verhaltens zuständig ist. In Dänemark, Schweden und Großbritannien haben wir Forschungsprojekte begonnen, in denen wir anhand von Lebenszyklusanalysen die Umwelteinflüsse bestimmen, die die Milch auf dem Weg von der Kuh bis zum Verbraucher hat.

Molkereien haben auch viele positive Auswirkungen auf die Umwelt. So besteht beispielsweise ein enormes Potenzial für die Rückgewinnung von Energie aus dem Ökozyklus auf dem Milchhof. Die Wärme der Milchkühler kann rückgewonnen werden und aus der Gülle lässt sich Biogas erzeugen. Viele Höfe investieren in Energiesparmaßnahmen und arbeiten zunehmend umweltbewusster. Zudem fördert Weidevieh die Artenvielfalt und verbessert die Lebensbedingungen von Insekten und Pflanzen.



In Finnland die Nummer 2. Arla Ingman, die zweitgrößte Molkerei in Finnland, stellt eine Vielzahl von Milchzeugnissen her. Zusätzlich bieten wir in Finnland auch die größeren Arla-Marken an. Insbesondere Kelda® und die Kelda®-Suppen sind sehr beliebt.



Auszeichnungen für Qualitätsmilch. Jedes Jahr werden in Dänemark, Schweden und Großbritannien die Milchbauern ausgezeichnet, die die beste Milch liefern. Die Tochter eines zufriedenen AFMP-Genossenschaftlers beglückwünscht den Sieger – mit einem Glas Milch.

BERNT ANDERSSON, Interner Qualitätskoordinator, leitet das Qualitätssicherungsprogramm „Arlagården“ in Schweden. Er arbeitet seit 22 Jahren bei Arla.

Was halten die Milchbauern von Arlagården?

Im Allgemeinen finden sie das Programm gut. Sie wissen, wie wichtig Qualität ist, aber natürlich ist es kein angenehmes Gefühl, wenn der Qualitätsprüfer den eigenen Hof unter die Lupe nimmt. Andererseits hat jeder die Möglichkeit, Fehler zu korrigieren.

Woher wissen Sie, dass die Prüfer in Schweden gute Arbeit machen?

Wir arbeiten mit einer unabhängigen Firma zusammen, die alle Prüfer kontrolliert. So können die Milchbauern sicher sein, dass sie fair behandelt werden, und wir wissen, dass unsere Prüfer bei allen Untersuchungen die gleichen Maßstäbe anlegen.

Worin unterscheidet sich Arlagården von anderen Arla-Qualitätssicherungsprogrammen?

Wir haben die Arla-Programme in Finnland und Großbritannien mit Arlagården verglichen. Die Programme haben die gleichen Grundzüge, unterscheiden sich aber im Detail.



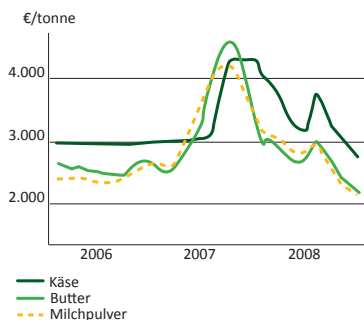




Einhundertprozentige Tochter in Finnland. 2008 kaufte Arla die restlichen Aktien des finnischen Unternehmens Arla Ingman. In Finnland wird Arla von 1100 Höfen, darunter einige kleinere Kooperativen, mit Milch beliefert. Aus wettbewerbsrechtlichen Gründen ist die größte finnische Molkerei Valio verpflichtet, Milch an Arla Ingman zu verkaufen, was rund 30 Prozent unserer Milcherfassung in Finnland ausmacht.

WARENPREISE

Der Weltmarktpreis für Produkte wie Milchpulver, Käse und Butter ist in den letzten Jahren erheblich geschwankt. 2008 stürzten die Preise fast auf die Hälfte des Vorjahresniveaus. Die Grafik gibt die Preisentwicklung in Euro pro Tonne an.



MEHR ZULIEFERER FÜR ARLA

Auf unseren Kernmärkten kaufen wir gelegentlich Milch von Produzenten, die nicht zu Arla gehören, aber unsere Qualitätsanforderungen erfüllen. Durch ein Gemeinschaftsunternehmen haben wir die Beziehungen zu Milchbauern in Großbritannien ausgebaut. Mit unseren Produzenten und Kooperationspartnern in Finnland führen wir Gespräche über eine Vertiefung der Beziehungen.

2007, als die Nachfrage nach Milch größer war als das Angebot, traten mehrere Mitglieder aus der Genossenschaft aus, um ihre Milch auf dem Kassenmarkt zu verkaufen; eine Tendenz, die sich schnell beschleunigte. Von den 187 Mitgliedern, die 2007 austraten, trat die Mehrheit im Folgejahr wieder in die Genossenschaft ein, was teilweise auf unsere Abnahmepreise zurückzuführen war, die stabiler und langfristig höher sind. Unser Modernisierungsprogramm „Das neue Arla“ dürfte ein weiterer Grund für die Rückkehr gewesen sein. Zwei dänische Milchkooperativen wurden Arla-Mitglieder: Borup im Juli 2008 und Hirtshals im Januar 2009. Zusammen haben die beiden Genossenschaften 74 Mitglieder, darunter sechs Biobauern. Diese Schritte erfolgten als Reaktion auf die wirtschaftlichen Probleme, die beide Milchkooperativen aufgrund der Finanzkrise hatten.

BESTMÖGLICHE MILCHPREISE FÜR DIE PRODUZENTEN

Wir wollen zum führenden Molkereikonzern in Europa werden und durch aktive Marktführerschaft den bestmöglichen Milchpreis für unsere Mitglieder und andere Produzenten erzielen. Wir haben die Unternehmensziele im Laufe des Jahres angepasst, um unseren Einsatz für mehr Natürlichkeit zum Ausdruck zu bringen. Dazu gehört auch, dass naturbelassene Rohmilch mehr in den Fokus rückt. Arla ist heute der achtgrößte Molkereikonzern der Welt.

Zwar hat die EU ihre Exportbeihilfen für Molkereien wiederaufgenommen, aber der allgemeine Trend in der Milchbranche geht in Richtung Deregulation. Die EU plant eine Anhebung der landesspezifischen Milchquoten bis zum Ablauftermin 2015. Langfristig kommt uns der Trend zur unbegrenzten Rohmilchproduktion zugute. Wir bereiten uns darauf vor, in der ersten Linie zu stehen, wenn die Milchquoten fallen. Die Milcherzeuger in Dänemark haben ihre Quote

Je älter, desto besser. Kvibille® ist eine der ältesten Arla-Marken. Die Produktreihe kam 1928 auf den Markt und besteht heute aus einer breiten Auswahl an Hart- und Schmelzkäse. Zu den Produkten gehören Cheddar und Kvibille® Ädel sowie die klassischen Sorten Präst, Svecia und Greve. Im Herbst 2008 wurden die Sorten Herrgård und Svecia auf den Markt eingeführt. Die beiden Produkte, die 24 Monate reifen müssen, erhielten auf einer 12-Punkt-Skala zehn bzw. elf Punkte für ihre Geschmacksintensität.



KENT DAHLQVIST, Routenplaner beim Member Service in Schweden sorgt dafür, dass die Milchtanker immer die kürzeste Route nehmen. Er arbeitet seit 37 Jahren bei Arla.

Was ist die schwierigste Aufgabe in Ihrem Job?

Ich glaube daran, dass es immer eine Lösung gibt, die noch besser ist. Diese Einstellung hilft mir bei meiner Arbeit. Die Anzahl der Höfe nimmt ab und die Molkereien haben einen schwankenden Milchbedarf, so dass wir unsere Routen ständig optimieren müssen. Ich muss innovativ und offen für neue Lösungen sein.

Beschäftigen Sie sich auch in Ihrer Freizeit mit Logistik?

Natürlich. Wenn man vier Kinder hat und auf dem Land lebt, gehört die Planung einfach zum Leben dazu.

Warum ist die Routenplanung so wichtig?

In Schweden haben wir 68 Fahrzeuge, die praktisch rund um die Uhr Milch, Molke und Rahm transportieren. Da jedes Fahrzeug 750 km pro Tag fährt, lässt sich durch eine gute Routenplanung viel erreichen.



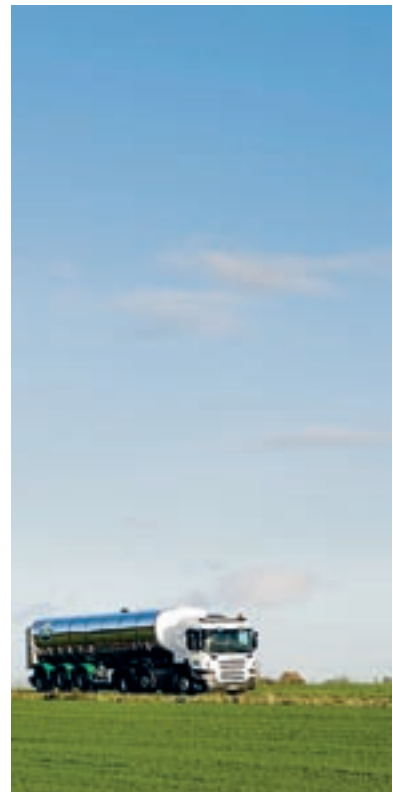
seit langer Zeit erreicht, aber Schweden, Großbritannien und Finnland liegen unter der Quote. Die EU-Kommission geht davon aus, dass sich die Milcherzeugung weltweit in den nächsten zehn Jahren um 20 Prozent erhöht.

DER WELTMARKT BEEINFLUSST DIE PRODUKTION

Unsere Strategie sieht eine Wertschöpfung in allen Produktkategorien vor, von Milchpulver bis zum Dessert-Käse. Diese Strategie garantiert unsere langfristige Rentabilität. Gleichzeitig sind wir flexibel genug, um die Produktion jederzeit auf neue, profitablere Erzeugnisse umzustellen. 2008 wurde der traditionelle Preisrückgang zwischen Wertschöpfungsprodukten und einfachen Produkten wiederhergestellt und das Interesse an Bio-Produkten wächst weiter.



In der ersten Jahreshälfte passte Arla die Produktion an. Die Erträge stiegen, u.a. infolge der Ende 2007 gestiegenen Kundenpreise. Gleichzeitig zeigten sich die ersten Effekte unserer Programme zur internen Effizienzsteigerung. In der zweiten Hälfte 2008 stieg der Preis für Milcherzeugnisse wieder. Diese Entwicklung wurde zusätzlich durch den weltweiten Konjunkturerinbruch verschärft: Die Kaufkraft der Verbraucher war rückläufig und die Nachfrage nach niedrigpreisigen Produkten stieg an.



Senkung des Dieserverbrauchs. In Dänemark hat die Einführung eines Überwachungssystems in Tankfahrzeugen zu einer kraftstoffsparenden Fahrweise geführt. Der Verbrauch konnte um sechs Prozent gesenkt werden.

NEUES KLIMAZIEL FÜR WENIGER EMISSIONEN

Arla ist Großtransporteur von Rohmilch zu den Molkereien und von Endprodukten zu den Verbrauchern. Entsprechend den zu Jahresbeginn 2008 festgelegten Klimazielen werden wir unsere Kohlendioxidemissionen im Transportbereich bis 2020 um 25 Prozent reduzieren (verglichen mit dem Stand von 2005).

Wir haben bereits einige Schritte zur Durchsetzung dieses Ziels unternommen. Weitere Schritte werden folgen. Insbesondere werden wir unseren Dieserverbrauch reduzieren und die Transportwege so weit wie möglich verkürzen. Weitere Beispiele für unsere Bemühungen zur Reduzierung transportbedingter Emissionen sind:

- Anschaffung neuer Fahrzeuge mit modernen Motoren
- Bessere Routenplanung und bessere Auslastung der Fahrzeuge
- Unterweisung der Fahrer im kraftstoffeffizienten Fahren und Ausrüstung der Fahrzeuge mit GPS
- Senkung der Fahrzeug-Reisegeschwindigkeit
- Verwendung von Kraftstoffen aus nachwachsenden Ressourcen.



Der Arla-Preis – ein neues Milchpreismodell. Unser neues Preismodell soll uns dabei helfen, allen Genossenschaftlern in Dänemark und Schweden einen bestmöglichen Preis für die Milch anbieten zu können. So enthält der Arla-Preis beispielsweise Prämien für Qualität, Bioproduktion und die Konsolidierung in Arla.





Verarbeitung

- **NEUE STRATEGIE.** Für den unvermindert heftigen Wettbewerb zwischen Molkereien hat Arla eine Strategie entwickelt, die auf den Schwerpunkten Unternehmensmarken, Produktentwicklung, Prioritätsmärkte und Wachstum basiert.
- **DER NATUR EIN STÜCK NÄHER™.** Unser neues Motto „Der Natur ein Stück näher™“ bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und sämtliche Produkte. Die Anwendung und Entwicklung möglichst naturnaher Produkte ist ein Schwerpunkt der Arla-Produktentwicklung.
- **MITARBEITER-ENGAGEMENT.** Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen sich für die weitere Verbesserung des Unternehmens ein. Beeindruckende 91 Prozent beteiligten sich an der jährlichen Mitarbeiterbefragung. Die allgemeine Zufriedenheit liegt bei 82 Prozent und damit sechs Punkte über dem Vorjahr.

GEZIELTER RESSOURCENEINSATZ

Arla gehört zu den weltweit führenden Molkerei-Konzernen und unterhält Produktionsstätten in zwölf Ländern. In der Molkereiwirtschaft gibt es einen intensiven Wettbewerb um Rohmilch, Kunden und Verbraucher. Hinzu kommt, dass die Branche auf einen weniger regulierten Markt zusteuert, wovon nicht zuletzt die vollständige Streichung der EU-Exportsubventionen im Jahr 2008 zeugt. Das ist einer der Gründe für die neue Fünf-Jahres-Strategie, die Arla im Herbst 2008 festgelegt hat.

Die neue Strategie sieht vor, dass wir die Anzahl der Marken verringern, uns auf unsere stärksten Märkte konzentrieren und unsere Wachstumsrate erheblich steigern. In fünf Jahren wollen wir einen Umsatz von 75 Mrd. DKK erreichen, was einer Erhöhung von 50 Prozent entspricht. Die Ausweitung der Produktion von Molkeprotein ist ebenfalls vorgesehen. Diese anspruchsvollen Vorhaben erfolgen auch unter der Zielsetzung, den Mitgliedern bestmögliche Abnahmepreise zahlen zu können.

WEITERE EXPANSION AUF DEN KERNMÄRKTEN

2008 haben wir unsere Kernmärkte weiter ausgebaut und eine Reihe von Firmen übernommen.

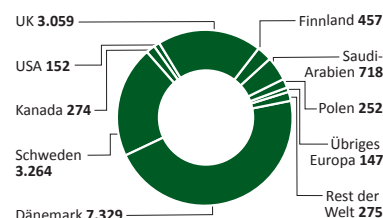
Im August erwarben wir die restlichen 70 Prozent des finnischen Unternehmens Arla Ingman. Die Übernahme erfolgte entsprechend unserer Strategie, in **Finnland**, wo wir zu einem Marktführer werden wollen, die lokale Produktion auszubauen und parallel dazu ausgewählte Wertschöpfungsprodukte zu importieren.

In **Dänemark** übernahmen wir die restlichen 50 Prozent von Cocio Chokolademælk A/S. Die Nachfrage nach Schokomilch wächst und wir werden weiterhin in die Tochtergesellschaft

Globaler, handgemachter Käse. Arla verkauft Hartkäse auf der ganzen Welt. Vor über einem Jahrzehnt begannen wir mit der Produktion des dänischen Havarti-Käses in Nordamerika entsprechend dem Arla-Rezept. Heute gehört Arla-Käse zu den wichtigsten Spezialkäsen in den USA. Wir produzieren den Käse vor Ort, importieren aber auch Produkte. In 2008 gab es das stärkste Wachstum bei lokal produziertem Havarti, der unter der Marke Arla Dofino® vertrieben wird.



MITARBEITER NACH LÄNDERN



Arla hat insgesamt 15.927 Mitarbeiter weltweit.

DIE NEUE ARLA-STRATEGIE

Unsere Strategie bis zum Jahr 2013 besteht aus folgenden fünf Initiativen:

- **Ausbau der Kernmärkte.** Wir streben die Marktführerschaft in Dänemark, Schweden und Großbritannien und den 2. Platz in Finnland an. Auf unseren neuen Kernmärkten Deutschland und Polen wollen wir zu den drei führenden Molkerei-Konzernen gehören. Für die Wachstumsmärkte Russland, China und USA stellen wir gezielt Ressourcen bereit.
- **Drei globale Marken.** Wir konzentrieren uns auf die Marken Arla®, Lurpak® und Castello®. Arla wird als Unternehmensmarke und als Produktmarke geführt. Das gilt jedoch nicht für Lurpak® (unsere führende Buttermarke) und Castello® (unsere Käse-Premiummarke).
- **Verdopplung des Budgets für Produktentwicklung.** Schwerpunkte der Produktentwicklung sind natürliche Inhaltsstoffe, Gesundheit, Geschmack und Bio-Produktion.
- **Molkeproteine.** Unsere Planung sieht eine Umsatzverdopplung bei Molkeproteinpulver und damit einhergehend die Marktführerschaft vor. Wir kaufen Molke von anderen großen Käsereien und unterhalten in mehreren Ländern eigene Verarbeitungswerke.
- **Senkung der CO₂-Emissionen.** Arla strebt bis 2020 eine 25-prozentige Reduzierung der Treibhausgasemissionen in den Bereichen Transport, Produktion und Verpackung an. Gemeinsam mit unseren Genossenschaftlern sowie mit Unterstützung durch Forschungseinrichtungen und Branchenverbände werden wir die Kohlendioxidemissionen auf den einzelnen Höfen senken.



Engagiertes Personal. In der Molkerei Nr. Vium, der größten dänischen Hartkäseerei, lag die Teilnahme an einer Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit bei 100 %. Ende Januar 2009 wurde den Abteilungen das Ergebnis bekannt gegeben, sodass dort mit Maßnahmen zur Verbesserung begonnen werden kann.

Die ausgebildete Labortechnikerin **DIANE C. GADOW** ist in der Arla Molkerei in Hollandtown, Wisconsin (USA) tätig. Sie gehört dem Unternehmen seit nunmehr 30 Jahren an.

Worin bestehen Ihre Hauptaufgaben bei Arla?

Zu meiner Tätigkeit gehören Qualitätskontrollen von Milch und Käse. Ferner teste ich auch das vom Betrieb ausgeleitete Abwasser. Die Haltbarkeitskontrolle gehört ebenfalls zu meinen Aufgaben. Ist das MHD bei einem Produkt abgelaufen, wird dessen Beschaffenheit untersucht. Da alle Kolleginnen und Kollegen in vielen Bereichen versiert sind, können wir die Aufgaben bei Urlaub usw. unter uns aufteilen.

Wie bewerten Sie Arla als international tätiges Unternehmen?

Seit Beginn meiner Arbeit im Molkereiwesen hat sich die Marktposition des Unternehmens, in dem ich tätig war, oft verändert. Seitdem wir ein Teil von Arla sind, konnte ich zu meiner Freude neue, interessante Erfahrungen in dieser Branche machen. Ich bin sicher, dass der heutige Erfolg von Arla der internationalen Ausrichtung zu verdanken ist. Es macht Spaß, für ein Unternehmen tätig zu sein, das Prinzipien verfolgt, sich ein neues Image zugelegt hat und das Ziel hat, den Verbrauchern hochwertige Käseerzeugnisse anzubieten.



schaft investieren, um die nordischen Länder sowie Deutschland und die USA zu beliefern. In Dänemark übernahmen wir die beiden Molkereien Hirtshals und Borup. Die Molkerei Borup ist für Besucher geöffnet. Sie wird auch als Tagungs- bzw. Veranstaltungsort für Köche und Branchenkräfte dienen.

In **Schweden** wurden die Besitzverhältnisse an einigen Saftmarken neu geordnet. Die beteiligten Parteien vereinbarten, Ende Februar 2009 das Gemeinschaftsunternehmen mit Skånemejerier aufzulösen. Arla ist jetzt alleinige Eigentümerin der Marken God Morgon®, JO® und Sagolika®. Die Marke Tropicana geht wieder in unser Eigentum über. Durch diese Maßnahmen können wir in Schweden unsere Position als Marktführer bei Säften verteidigen.

Arla hat auch in eine Reihe bereits bestehender Unternehmen investiert. So haben wir in **Großbritannien** in der Molkerei Stourton die weltweit größte Milch-Abfüllwaage installiert.

In **Deutschland** bauen wir mit den Marken Buko® (Frischkäse), Kærgården® (Brottaufstrich) sowie mit Milch (die unter den Händlermarken vertrieben wird) unsere starke Position weiter aus. Das Wachstum erfolgt organisch, aber auch durch Übernahmen und Kooperationen.

Polen hat eine lange Molkereitradition und uns stehen viele Möglichkeiten für ein breites Produktangebot zur Auswahl. Arla produziert in Polen bereits Mozzarella. Da sich die Branche in einem hohen Tempo konsolidiert, werden sich weitere Chancen bieten.

Frischkäse mit den Kräutern aus der Natur. 1932 begann Arla mit der Herstellung einer Käsesorte namens Buko® in bescheidenen Räumlichkeiten in Kopenhagen. Dieser Frischkäse gehört heute zu den bedeutendsten Erzeugnissen von Arla – gewürzt mit natürlichen Zutaten und Kräutern. Deutschland ist heute der größte Markt für diese Sorte. Dass die Verkaufszahlen gestiegen sind, verdankt Buko® u. a. neuen Geschmacksrichtungen und einer fettarmen Alternative.



WEITERE OPTIMIERUNGEN

2008 hatten wir einen guten Auslastungsgrad. Unsere Bemühungen für mehr Effizienz und einen geringeren Energieverbrauch werden wir fortsetzen. Durch Vergleich der einzelnen Arla-Molkereien untereinander können wir die Abläufe verbessern und die Qualität steigern.

Unsere Effizienzsteigerungs- und Einsparprogramme haben in mehreren Ländern zu Veränderungen geführt und eine große Anzahl von Mitarbeitern einbezogen. Während wir uns in einigen Ländern vergrößern, verkleinern wir uns in anderen Ländern. Die nebenstehende Textkästchen enthält die Details.

WACHSTUMSMÄRKTE

Arla sieht großes Potenzial in Russland, China und den USA, die in unserer neuen Strategie als Wachstumsmärkte gelten. In den **USA** streben wir längerfristig eine Produktionsverdopplung bei Hartkäse und den Produktionsbeginn von Molkeprotein an. In **Argentinien** investieren wir erhebliche Summen in die Produktion von Molkeprotein.

Der Umsatz in **Russland** ist infolge der Wirtschaftskrise im Herbst 2008 deutlich zurückgegangen. Wir gehen jedoch davon aus, dass das Land auf langer Sicht ein erhebliches Wachstumspotenzial hat.

China ist der weltweit am schnellsten wachsende Markt. 2008 haben wir ein Milchpulverwerk eröffnet, das wir gemeinsam mit der chinesischen Molkerei Mengniu Dairy betreiben. Im Herbst wurde die Produktion für drei Wochen eingestellt. Dies war eine direkte Folge des Melaninskandals (in einigen Teilen Chinas wurde Melanin in Milch gemischt). Von dem Skandal waren alle Molkereien in China betroffen, darunter auch Mengniu Arla. Im Herbst fiel unser Milchpulverumsatz um 30 Prozent. Die Produktion wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte 2009 wieder das alte Niveau erreichen.

Die gesamte Molkereiwirtschaft, darunter Arla und andere internationale Molke-



Kultur für den Magen. Im Herbst 2008 wurde von Arla eine bedeutende Produktneuheit auf dem skandinavischen Markt eingeführt. Hierbei handelt es sich um einen sog. "Energy Shot" mit dem Markennamen Cultura®. Das Getränk enthält Ballaststoffe und 3 Arten probiotischer Bakterien in hoher Konzentration. Bei einer von ihnen handelt es sich um den von Arla zum Patent angemeldeten Lactobacillus casei F19®.

rei-Konzerne, führen momentan langfristig orientierte Korrekturmaßnahmen durch. So wollen wir sicherzustellen, dass sich ein solcher Vorfall nicht wiederholen kann und dass unsere Produkte sicher und gesund sind.

PRODUKTENTWICKLUNG VERDOPPELT

Innovationen sind Voraussetzung für weiteres Wachstum und Arla strebt die Marktführerschaft bei Milcherzeugnissen an. Die neue Strategie und das Motto „Der Natur ein Stück näher™“ zeugen von unserem Engagement für die Produktentwicklung. Wir müssen diesen Bereich ausbauen und werden das Innovationsbudget bis 2013 verdoppeln. Im Einklang mit unserem Motto „Der Natur ein Stück näher™“ haben wir unser gesamtes Produktangebot einer Prüfung unterzogen. Wir prüfen alle Inhaltsstoffe und Zusätze und stellen sicher, dass die Verbraucher von uns möglichst natürliche Produkte erhalten.

Wir werden weitere Produkte mit verbessertem Gesundheitsnutzen (z.B. Cultura®) und mit nützlichen Bakterienkulturen entwickeln. Auch laktosefreie Milch werden wir anbieten. Die Entwicklung von Bio-Produkten ist ebenfalls geplant; allein im Jahr 2009 werden wir 30 Neuprodukte auf den Markt bringen.

Unsere Forschungs- und Entwicklungsarbeiten konzentrieren sich auf drei größere Innovationszentren in Dänemark und Schweden, aber auch in Großbritannien und Finnland führen wir Forschungen durch. Zur weiteren Stärkung unserer Forschungskompetenzen haben wir drei Exzellenzzentren eingerichtet, in denen Experten aus unterschiedlichen Disziplinen arbeiten. Zusätzlich unterstützt Arla direkt und über Branchenverbände eine Reihe von Forschungsprojekten, die in Bezug zu unserem Kerngeschäft stehen. Von den dabei erworbenen Kenntnissen kann die gesamte Molkereiwirtschaft profitieren.

FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN GESUCHT

Mitarbeiterzufriedenheit und personelle Entwicklungschancen stehen stärker als je zuvor im Mittelpunkt und machen Arla somit zu einem attraktiven Arbeitgeber. 2008 haben wir im Rahmen unserer Führungsinitiative ein Trainingsprogramm für 300 Spitzenkräfte durchgeführt. Ziel des Programms ist die Förderung von Führungseigenschaften und die Verbesserung des Arbeitsumfelds. Früher oder später werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Personalverantwortung an dem Trainingsprogramm teilnehmen.

2008 war der Beginn unseres zweijährigen Ausbildungsprogramms „Zukunft 15“, das den unternehmensinternen Nachschub von Führungskräften sicherstellen soll.

DER NATUR EIN STÜCK NÄHER™

- Grundlage für all unsere Molkereierzeugnisse ist ein natürlicher Rohstoff, nämlich Milch – frisch von der Kuh.
- Wir bemühen uns darum, möglichst natürliche Zutaten zu verwenden und künstliche Farb- und Geschmacksstoffe zu vermeiden.
- Wir nehmen Rücksicht auf Natur und Umwelt. Das gilt für die Höfe der Milchbauern ebenso wie für die Verarbeitung in den Molkereien und den Transport der Erzeugnisse zu den Kunden.
- Wir benutzen Verpackungsmaterialien, die umweltfreundlich und praktisch sind.

WEITERE EFFIZIENZVERBESSERUNGEN

Beispiele für Verbesserungen, die im Laufe des Jahres durchgeführt wurden:

- Umzug der Fruchtsaferherstellung von Alingsås (Schweden) zur Rynkeby Foods (Dänemark), wovon 126 Beschäftigte betroffen waren. Rynkeby Foods ist jetzt der einzige konzerneigene Fruchtsaferhersteller in Europa.
- Im Juni wurde die Vertriebszentrale in Sheffield Park (GB) geschlossen, was zur Verabschiedung von rund 90 Beschäftigten führte. Im Zuge der Effektivisierung wurde im Januar 2009 auch die Molkerei in Manchester geschlossen und die Produktion nach Stourton, Ashby und Hatfield Peveler verlegt. Hier von waren rund 300 Beschäftigte betroffen.
- Der größte Teil des konzerneigenen Centers für Finanzdienstleistungen wurde ins polnische Gdansk verlegt, wovon insgesamt 140 Beschäftigte in Dänemark, Schweden und Großbritannien betroffen waren. Grund für diese Entscheidung war die Einschätzung, dass ein globales Servicecenter effizienter, flexibler und zielorientierter arbeiten kann.
- Im Zuge unserer neuen Vertriebspolitik für den Mittleren Osten wurde die Anzahl der Beschäftigten in dieser Region um rund 270 reduziert. Die dortige, rückläufige Nachfrage hat auch dazu geführt, dass 10 Beschäftigte bei der Fa. Akafa (Dänemark) verabschiedet wurden. Im Zuge der Veränderungen wurden auch die für diese Region zuständigen, leitenden Mitarbeiter von Kopenhagen nach Dubai versetzt. Bedingt durch Umzug und neue Organisationsstruktur im Bereich, Consumer International' konnten etwa 25–30 Stellen in Kopenhagen eingespart werden.

REETA HEIMO, Molkereitechnikerin im Produktionsbereich der Molkerei Sibbo (Finnland). Frau Heimo ist dort seit 17 Jahren beschäftigt.

Wie kam es dazu, dass Sie sich für eine Tätigkeit in der Molkerei in Sibbo entschieden haben?

Ich arbeite hier seit meinem Schulabschluss im Jahre 1991. Es war purer Zufall, dass ich im Molkereiwesen gelandet bin, denn ich hatte keine Ahnung von Landwirtschaft oder Landwirten.

Konnten Sie nach der Übernahme der Fa. Ingman durch Arla einen Unterschied feststellen?

Ja, der Unterschied ist enorm. Ingman Foods war ein altes Familienunternehmen, Arla ist dagegen ein großes, modernes Unternehmen, und das finde ich gut.

Woran liegt es, dass Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen sich am Arbeitsplatz wohl fühlen?

Wir arbeiten hier schon lange zusammen und kennen uns gut. Zudem ist es ein gutes Gefühl, in einem Unternehmen zu arbeiten, das Erzeugnisse herstellt, die alle Menschen brauchen. Die Menschen werden nie aufhören, Milch zu kaufen.



LISA BREMER ist Produktentwicklerin für Milch und Milchgetränke bei der Milk Group, Nordic Innovation, Stockholm. Sie arbeitet seit zwei Jahren bei Arla.

Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeit.

Ich bin für die Überwachung der Produktqualität und die Entwicklung neuer Produkte verantwortlich und habe unter anderem an der Entwicklung laktosefreier Milch mitgewirkt.

Arla wird mehr Geld für die Produktentwicklung ausgeben. Wird Ihre Abteilung davon profitieren?

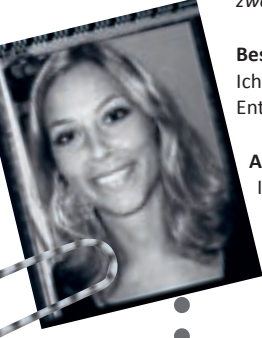
Ich denke schon. Sobald sich Arla für neue Produkte entscheidet, sind wir mit im Spiel. Ich freue mich über die neue Ausrichtung des Unternehmens.

Welcher Bereich stand 2008 im Zentrum der Aufmerksamkeit und welche Trends können wir in diesem Jahr erwarten?

Naturbelassene Produkte waren 2008 wichtig. Sie werden es auch in diesem Jahr sein. Der Wachstumstrend bei lokalen Erzeugnissen und Bio-Produkten wird sich fortsetzen. Der Trend zu gesundheitsfördernden Produkten wird sich mit neuen Geschmacksrichtungen und auffälligen Farben kombinieren.

Wie sieht das ultimative Produkt für Sie aus?

Es ist sehr gesund, schmeckt lecker, ist nahrhaft und naturbelassen. Es muss so klein und leicht sein, dass ich es beim Einkaufen ohne Nachzudenken in den Korb legen und mitnehmen kann.



Fahrradfahren und Direktsaft. Im Herbst 2008 wurde in der Arla-Tochtergesellschaft Rynkeby Foods in Ringe (Dänemark) eine neue Obstpresse zur Herstellung von frisch gepresstem Direktsaft aufgestellt. Wir vertreiben dieses Premiumprodukt unter den Marken God Morgon® (Schweden) und Rynkeby (Dänemark).

Rynkeby Foods veranstaltete einen Fahrradwettbewerb, an dem sich die eigenen Mitarbeiter und landesweit bekannte Prominente beteiligten. Die Einnahmen in Höhe von 1,5 Mio. DKK gingen an eine dänische Stiftung, die krebserkrankte Kinder betreut.



Umweltpreis für Energieeinsparung. In Großbritannien ist Arla die erste Molkerei, die vom Carbon Trust für ihre Energie-sparmaßnahmen mit einem Umweltpreis ausgezeichnet wurde.

Zertifizierte Molkereien. Von unseren 64 Molkereien sind bereits 39 nach dem Umweltmanagementsystem ISO 14001 zertifiziert.

Ein expandierender, internationaler Konzern braucht eine einheitliche Philosophie und muss alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von Herkunft und Kultur fair behandeln. Mit dem Leitfadensystem Our Character und den darin festgelegten Unternehmenswerten Lead, Sense und Create werden wir dieses Ziel erreichen. In Großbritannien haben wir Our Character mit der Vision und Strategie der Geschäftseinheit kombiniert. Diese Initiative – sie heißt ONE – wurde 2008 energisch vorangetrieben.

DAS BAROMETER ZEIGT DAS KLIMA AN

Die Mitarbeiterbefragung „Barometer“ fand Anfang 2008 in 26 Ländern statt. An ihr haben sich mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt als je zuvor. Fast 15.000 Beschäftigte beteiligten sich an der Umfrage. 91 Prozent aller angesprochenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beantworteten die Fragen – ein neuer Teilnahmerecord.

Das Gesamtergebnis verbesserte sich um sieben Punkte (von 64 auf 71) gegenüber dem Vorjahr. Die Mitarbeiterzufriedenheit am Arbeitsplatz stieg um 6 Prozent auf 82 Prozent. In allen Bereichen gab es Verbesserungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben die Arbeit mit den Werten Lead, Sense und Create als wichtigen Grund für die Verbesserungen an. Unsere Schwerpunkte für 2009 sind die Fortsetzung der Führungsentwicklung und die Einführung bzw. bessere Umsetzung von Karriereplänen.

WEITERE VERBESSERUNGEN AM ARBEITSPLATZ

Wir setzen uns für einen kontinuierlichen Rückgang der Arbeitsunfälle ein. In den letzten Jahren haben wir eine Reihe von Projekten zur Verbesserung des Sicherheitsbewusst-







Der Kunde

- **ARLA – EINE GLOBALE MARKE.** Durch unsere neue Strategie sind wir in der Lage, eine starke, globale Marke zu schaffen, die alle Kategorien und Märkte abdeckt.
- **VERSTÄRKTER WETTBEWERB UND PREISDRUCK.** Auf unseren Kernmärkten intensiviert sich der Wettbewerb und wir spüren wachsenden Preisdruck von Seiten der Kunden.
- **MOLKEPROTEIN.** Unsere neue Strategie sieht vor, international den Verkauf von Molkeprotein an die Lebensmittelindustrie zu steigern.

EIN WICHTIGER PLAYER AUF DEM WELTMARKT

Arla unterhält Vertriebsbüros in über 30 Ländern. Unsere Produkte werden in mehr als 100 Ländern verkauft. Zu unseren Kunden gehören Einzelhandelsketten, unabhängige Einzelhändler, Restaurants, Kantinen und die Lebensmittelindustrie. Gute Kundenbeziehungen sind unverzichtbar für den erfolgreichen Absatz von Produkten auf unseren stark umkämpften Märkten. Genauso wie Arla werden auch unsere Kunden immer internationaler; daher sind wir viele grenzüberschreitende Kooperationen eingegangen. Durch gute Zusammenarbeit können wir gemeinsam mit unseren Kunden gesunde und inspirierende, nachhaltig erzeugte Produkte anbieten.

Unsere Kunden stellen sehr hohe Anforderungen, darunter in den Bereichen Qualität, Produktentwicklung und Logistik. Sie interessieren sich auch für Arlagärten und unsere anderen, umfangreichen Qualitätssicherungsprogramme. Zur Zeit beobachten wir eine Entwicklung zu Niedrigpreisprodukten und den Wunsch vieler Einzelhandelsketten, unsere Produkte unter eigenen Marken zu vertreiben. In Großbritannien ist Arla für 44 Prozent aller Milchlieferungen an die größten sieben Einzelhändler verantwortlich. Diese Milch wird ausnahmslos unter den Händlermarken vertrieben. Die Nachfrage nach Naturprodukten ohne Zusatzstoffe wächst ebenfalls. Mit unserem Konzept „Der Natur ein Stück näher™“ greifen wir diesen Trend auf.



Dokumentierte Transportwege. Das Computersystem in unseren Tankfahrzeugen misst nicht nur die Qualität der Milch, sondern erlaubt auch ihre Nachverfolgung bis zum Milchhof. Auf vielen Märkten ist das ein echter Wettbewerbsvorteil.



Profiköche im Wettbewerb. Arla ist Sponsor des Bocuse d'Or, des weltweit wichtigsten Wettbewerbs für Profiköche. Außerdem sind wir Hauptsponsor der schwedischen Meisterschaften „Koch des Jahres“ und „Konditor des Jahres“. In Schweden zeichnen wir Einzelhändler, Restaurants und Kantinen (z.B. von Schulen und Kliniken) mit der „Goldenen Kuh“ für gute kulinarische und ökologische Leistungen aus.

DIE NATUR IM MITTELPUNKT

Parallel zu unseren Strategieänderungen haben wir eine neue Marke (inklusive Logo) vorgestellt und das Unternehmen neu aufgestellt. Mit der Einführung unseres Konzepts „Der Natur ein Stück näher™“ wollen wir uns als das Unternehmen positionieren, das am meisten Naturprodukte anbietet. Durch das einheitliche Logo für das Unternehmen und für die Unternehmensprodukte schärfen wir unser Profil und senken langfristig die Kosten. Das neue Logo wurde im Herbst 2008 verabschiedet. Es wird 2009 schrittweise in der Unternehmenskommunikation und in den Produkten eingeführt.

Die geänderte Schwerpunktsetzung macht es einfacher, neue Prioritäten zu setzen und über die Arla-Werte zu kommunizieren.



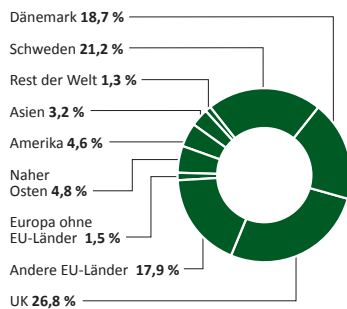
Castello®, eine Dachmarke für Käse. Castello® wird weltweit zur Arla-Marke für Premiumkäse aufgebaut. Arla vertreibt eine Reihe von Spezialprodukten unter dieser Marke, die momentan vor allem für Blauschimmelkäse bekannt ist.



Neues Arla-Logo. Die Umstellung auf das neue Logo erfolgt schrittweise in diesem Jahr. Dabei berücksichtigen wir die Folgen für die Umwelt, für unsere eigene Wirtschaftlichkeit und für die Anpassung der Produkte.

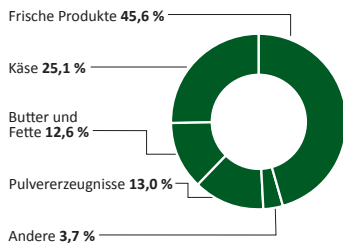
NETTOUMSATZ, MÄRKTE

Großbritannien ist unser größter Markt. Wir verkaufen viel Milch und Butter, aber relativ wenig Käse und Joghurt.



NETTOUMSATZ, KATEGORIEN

Unsere größte Kategorie umfaßt Frische Produkte, wie Milch, Joghurt, Sahne und Cooking Products.



nizieren. Kunden und Verbraucher wissen jetzt, dass die Produkte mit dem grünen Arla-Logo so naturbelassen wie möglich sind, eine umweltschonende Verpackung haben und von einem Unternehmen stammen, das bei Produktion und Transport seiner Produkte bestrebt ist, die Treibhausgasemissionen zu senken. Durch diesen Ansatz schaffen wir langfristig Werte für Kunden und Verbraucher.

DEN KUNDENBEDARF STILLLEN

Arla arbeitet eng mit den Kunden zusammen und kümmert sich um die gesamte Wertschöpfungskette, von frischen Produkten in den Regalen bis zur Kommunikation in den Geschäften. Zusätzlich zum täglichen Informationsaustausch zwischen Arla und dem Einzelhandel führen wir regelmäßig Umfragen auf unseren Märkten durch, um zu erfahren, wie der Einzelhandel uns als Anbieter von Milcherzeugnissen wahrnimmt.

In **Dänemark** ist Arla wieder zum besten Anbieter geworden. Dabei erhielten wir u.a. die besten Noten für unsere Logistik und für unser Wirken als strategischer Partner. In **Schweden** ist Arla das drittgrößte Unternehmen der Branche. Durch das Marketing und die Entwicklung neuer Produktkategorien erreichen wir eine sehr gute Kundenbindung. Arla bekam die beste Gesamtbewertung in **Großbritannien** und kann damit das Vorjahresergebnis wiederholen. Zu unseren Stärken gehören die Entwicklung neuer Produktkategorien, der Ausbau von Geschäftsbeziehungen und der Kundensupport. In **Deutschland** fielen wir vom 1. Platz (2006) auf den 5. Platz zurück und in **Finnland** sind wir unverändert auf dem 12. Platz. Auf diesen Märkten sind wir ganz besonders bestrebt, unser Image bei den Verbrauchern weiter zu stärken.

INTENSIVER WETTBEWERB AUF DEN KERNMÄRKTEN

Als Reaktion auf die globale Milchknappheit stiegen die Verkaufspreise Ende 2007 und Anfang 2008. Daraufhin schwächte die Nachfrage ab, obwohl bis Mitte 2008 der Umsatz stieg und unseren Planungen entsprach. Im Sommer brachen die Preise infolge der erheblichen Angebotssteigerungen auf dem Weltmarkt ein. In der zweiten Jahreshälfte 2008 kamen die Preise auf allen Arla-Märkten unter Druck.

In **Schweden** arbeitet Arla im Vertrieb nicht mehr mit anderen Molkereien zusammen. Arla-Produkte werden landesweit vertrieben. Schweden ist ein langes und schmales Land, in dem intensiver Wettbewerb herrscht. Wir konnten gegen Jahresende unseren Umsatz steigern und den Marktanteil bei einigen Produktkategorien verbessern, obwohl gleichzeitig der Preisdruck zunahm.

In der zweiten Jahreshälfte lag der Verbrauch von Milcherzeugnissen in **Dänemark** unter den Vergleichswerten der Vorjahre. Die Verbraucher haben sich billigeren Produkten zugewandt, eine Entwicklung, die Arla-Produkten aus allen Kategorien geschadet hat. Nach dem Sommer stand Arla unter wachsendem Konkurrenzdruck von deutschen Milchanbietern. Im allgemeinen hat sich der Preisdruck auf Bio-Milcherzeugnisse

TRAN DUY TRI ist Vertriebsleiter in Vietnam. Er hat ein eigenes Büro in Ho-Chi-Minh-Stadt, ist aber als Verantwortlicher für Kundenkontakte und Vertriebskampagnen häufig auf Reisen. Herr Tri arbeitet seit 19 Monaten bei Arla.

Was ist für Kunden am wichtigsten?

Dass wir sie verstehen und respektieren und ihnen einen Service anbieten können, von dem ihr Geschäft profitiert. Sie wollen spüren, dass wir uns wirklich für sie einsetzen.

Welche Auswirkungen hatte der Melamin-Vorfall auf die Umsätze in Vietnam?

Die Kunden verloren das Vertrauen in die Marke Milex. Erst als wir nachwiesen, dass sich kein Melanin in unseren Produkten befindet, und eine entsprechende Erklärung herausgaben, gingen neue Bestellungen bei uns ein. Wir konnten uns aber wieder erholen und die Umsätze steigern.

Was mögen die Kunden an Arla?

Unternehmen aus Nordeuropa sind bekannt für hohe Standards, beste Qualität und einen sehr guten Service. Zwar wissen viele vietnamesische Kunden nicht viel über diesen Teil der Welt, aber Dänemark und Europa im Allgemeinen haben einen guten Ruf.





Gefilterte Milch. Cravendale® ist die meistverkaufte Milchmarke in Großbritannien. Die Milch wird vor der Pasteurisierung gefiltert und hält dadurch länger, ohne ihren frischen, reinen Geschmack zu verlieren. In Großbritannien ist Cravendale® die am schnellsten wachsende Lebensmittelmarke.

weniger stark ausgewirkt als auf herkömmliche Produkte.

Der Aufkauf von Arla Ingman in **Finnland** ist erfolgreich verlaufen. Das Unternehmen hat eine starke Stellung als Nummer 2 auf dem finnischen Markt für Molkereiprodukte. Wir können den finnischen Kunden und Verbrauchern gute Alternativen anbieten. Trotz der steigenden Preise und trotz der Rezession haben wir 2008 unseren Umsatz gehalten.

In **Großbritannien** verteidigten wir unsere starke Position bei Milch (die unter der Marke Cravendale® und unter Handelsmarken vertrieben wird) sowie bei den Buttermarken Lurpak® und Anchor®. Wir haben unsere Position in **Deutschland** gehalten und durch den Brotaufstrich Kærgården® neue Marktanteile gewonnen. In **Polen** haben wir uns auf den Ausbau der Marktanteile bei Brotaufstrich konzentriert und Kærgården® auf den Markt gebracht.



Eingetragene Marken. Das Zeichen ® steht für „Registered Trademark“. Um zu verhindern, dass die Arla-Marken als allgemeine Produktbezeichnungen verwendet werden, und um unsere Markenrechte zu schützen, werden wir der Kenntlichmachung unserer Marken mehr Aufmerksamkeit widmen. Das Zeichen ™ bedeutet, dass wir die zugehörige Marke oder Bezeichnung als unser Eigentum betrachten. Dazu muss die Marke nicht notwendigerweise im Markenregister eingetragen sein.

STETIGES WACHSTUM AUF TAKTISCHEN MÄRKTEN

Auf einigen Märkten streben wir Umsatzsteigerungen im bestehenden Planungsrahmen und ein organisches Wachstum an. Dazu gehören **Algerien** und **Vietnam**. In beiden Ländern besteht eine hohe Nachfrage nach Milchpulver und wir konnten 2008 mit den Marken Dano® und Milex® mehrere Milchpulver mit Nahrungsergänzungszusätzen auf den Markt bringen. Weitere Beispiele sind **Bulgarien** und **Rumänien**, wo unser Käseumsatz seit einigen Jahren steigt. Ein weiterer interessanter Markt ist **Japan**. Dort ist unser Frischkäse Buko® sehr erfolgreich.

EHRGEIZIGES MOLKEPROTEIN-PROGRAMM

Wir verkaufen Molkeprotein an die Lebensmittelindustrie, die damit Speiseeis, Joghurt, Backwaren, Kindernahrung und Nahrungsergänzungprodukte für Sportler anreichert. Die Nachfrage nach diesem Wertschöpfungsprodukt steigt weltweit an. Als Reaktion auf diese Entwicklung haben wir unsere Vertriebsorganisation und die Produktionskontrolle gestärkt. Die Produktion des Pulvers erfolgt in mehreren Ländern. Darüber hinaus sind wir 2008 weitere Produktions- und Vertriebspartnerschaften mit Euroserum (Frankreich) und Tine (Norwegen) eingegangen.

UMWELTSCHUTZERWARTUNGEN VON KUNDEN

In den letzten Jahren stellen die Kunden auf unseren Kernmärkten höhere ökologische Anforderungen an uns. Sie erwarten, dass wir umweltverträglicher wirtschaften, über unsere Umweltschutzziele Auskunft geben und erklären, wie wir diese Ziele konkret umsetzen wollen. Diese Kundenwünsche sind deckungsgleich mit unseren eigenen Planungen. Die Kommunikation über dieses Thema wurde in den letzten Jahren durch die von uns präsentierten Klimaziele und unser Motto „Der Natur ein Stück näher™“ gefördert. Beide Maßnahmen sollen dazu beitragen, dass wir uns als Unternehmen ökologisch verträglicher verhalten.

Lurpak® führt. Lurpak®, unsere führende Buttermarke, wird bereits in einer Reihe von Ländern angeboten. Für weitere Länder ist eine Einführung geplant. Lurpak® ist Marktführer in Dänemark, Großbritannien und Griechenland.



Molkeproteine in Muffins. Molkeproteine sind nicht nur kostengünstig und praktisch, sondern auch ein gutes Ersatzprodukt für Menschen, die allergisch auf Eier reagieren.

ASH AMIRAHMADI ist Handelsleiter des Milch- und Rahm-Marketingteams in Leeds (Großbritannien). Er ist auch für die Zusammenarbeit mit Asda zuständig, einem der größten britischen Einzelhändler. Ash Amirahmadi arbeitet seit Januar 2004 bei Arla.

Welche Prioritäten haben Sie?

In Großbritannien haben wir das Ziel, zum führenden Molkerei-Konzern zu werden und bei Kunden und Verbrauchern ein sehr hohes Ansehen zu erreichen. Wir planen die Schaffung strategischer Positionen bei den fünf führenden Einzelhändlern in Großbritannien, die zusammen 80 Prozent des Binnenmarkts bilden.

Was erwarten die Kunden von Arla?

Der britische Einzelhandel gehört zu unseren wettbewerbsintensivsten und schwierigsten Märkten. Unsere Kunden sind sehr anspruchsvoll und wir müssen hohe Anforderungen erfüllen. 2008 haben uns die Kunden in einer unabhängigen Umfrage zum besten Molkerei-Konzern gewählt. Arla ist für seine überragende Kundenbetreuung, ein hochprofessionelles Kategoriemanagement, höchste Standards in der Beschaffungskette und seinen Beitrag zu einem überproportionalen Kundengeschäftswachstum bekannt.

Welche Arla-Produkte verkaufen sich am besten?

In Großbritannien haben wir ein ausgeglichenes Produktportfolio. Wir haben eine starke Position bei strategischen Kunden, die unsere Produkte unter Eigenmarken vertreiben, verkaufen unsere Produkte aber auch sehr gut als Markenprodukte. Lurpak® ist beispielsweise die führende Molkereimarkte in Großbritannien.

Was ist Ihr persönliches Lieblingsprodukt?

Cravendale®-Milch. Milch ist oft ein No-Name-Artikel, aber wir haben Cravendale® als Premiumprodukt positioniert. Es schmeckt gut und überzeugt den Verbraucher durch seine Einzigartigkeit.







Der Verbraucher

- **MODERNE KONSUMENTEN.** Verbraucher ändern ihren Lebensstil und ihre Ernährungsgewohnheiten schnell. Wir wollen ihnen attraktive Produkte anbieten – unsere aktuellen Bestseller sind Natur- und Convenience-Produkte.
- **AUSFÜHRLICHER DIALOG MIT DEM VERBRAUCHER.** Über eine Vielzahl unterschiedlicher Kanäle halten wir einen kontinuierlichen Dialog mit den Verbrauchern. Diese Dialoge, denen wir einen hohen Stellenwert beimessen, sind in Dänemark, Schweden und Großbritannien am weitesten fortgeschritten.
- **GESUNDHEIT UND NATUR.** Da unsere Produkte aus der Natur stammen, liegt es in unserem Interesse, den Verbraucher über das Verhältnis von Gesundheit und Natur aufzuklären.



Arla Karolines Køkken® ist bekannt für seine Rezepte. 2008 feierte Arla Karolines Køkken® den 50. Geburtstag in Dänemark. Als Geburtstagsgeschenk gab es ein neues Kochbuch, das unter www.arla.dk und in Buchläden erhältlich war. Im Sommer wurde Arla Karolines Køkken® das meistverkaufte Sachbuch in Dänemark. In Schweden, wo die Marke als Arla Köket® bekannt ist, besteht eine enge Bindung an den Receptservice von www.arla.se und eine bei Einzelhändlern erhältliche Rezeptbroschüre. Für Dänemark und Schweden haben wir Rezepte für die Alltagsküche zusammengestellt; es gibt aber auch Rezepte für spezielle Gegebenheiten, mit Zutaten wie Rahm und Crème Fraîche.

SICHERHEIT, INSPIRATION UND WOHLBEFINDEN

Die Konsumenten sind unsere wichtigsten Kritiker. Wir sind auf ihr Vertrauen angewiesen – Vertrauen in unser Unternehmen und in unsere Produkte. Umfragen auf unseren Kernmärkten haben ergeben, dass die Verbraucher zunehmend naturbelassene Produkte ohne Zusatzstoffe wollen. Durch unser neues Motto „Der Natur ein Stück näher™“ haben wir dem Verbraucher ein klares Versprechen gegeben – wir wollen zu dem Molkerei-Konzern werden, der die meisten naturbelassenen Milcherzeugnisse anbietet. Daher haben wir auch unser Unternehmensziel angepasst: Wir bieten modernen Verbrauchern naturbelassene und gesunde Milchprodukte an, die sich durch ein hohes Maß an Inspiration auszeichnen.

MEHR AUSWAHL BEI MILCHERZEUGNISSEN

Auf unseren Kernmärkten interessieren sich immer mehr Verbraucher für Bio-Produkte. Auch wenn für viele Produkte bereits heute Bio-Alternativen verfügbar sind, bauen wir unser Bio-Sortiment weiter aus. Wachstum verzeichnen wir auch bei Marken mit zusätzlichem Gesundheitsnutzen, darunter Lactofree® (Milch, Joghurt und Käse ohne Laktose) und Cultura® (Produkte mit zugesetzten Bakterienkulturen).

Der Milchverbrauch an den dänischen Schulen ist parallel zur rückläufigen Anzahl der Schülerinnen und Schüler geringfügig gesunken. Anders als in den letzten Jahren ist der private Verbrauch jedoch leicht gestiegen. In Schweden zeigt sich eine umgekehrte Tendenz: Die Nachfrage an Schulen ist ungebrochen hoch, aber der Privatverbrauch geht zurück. Die Ursachen für den rückläufigen Milchverbrauch liegen darin, dass häufiger in Restaurants gegessen wird und dass die Verbraucher die Auswahl zwischen einer Vielzahl von Produkten haben und sich statt Trinkmilch auch für Milchkaffee, Joghurt drinks und Smoothies entscheiden können. Die für Ernährung zuständigen Behörden in Dänemark und Schweden empfehlen einen Tagesverbrauch von einem halben Liter fettarmer Milcherzeugnisse.



Für die mediterrane Küche. Arla Apetina® ist ein milder, salziger Frischmilchkäse mit mediterranem Geschmack. Er wird in Ost- und Westeuropa verkauft und verzeichnet wachsende Absatzzahlen. Zu unseren neuen Produkten gehört auch der Apetina® Snack mit Cranberries und Trüffeln.



Molkereibesuche in Dänemark. Die Brabrand-Molkerei in der Nähe von Aarhus ist eine von drei dänischen Molkereien, für die Arla Besichtigungen anbietet. Jährlich kommen rund 20.000 Besucher in die Molkerei, darunter Schulkinder, Unternehmen und private Reisegruppen. Die Molkerei stellt Nischenprodukte wie Joghurt oder Crème Fraîche her.

CHRISTINA BRÖTHLIN arbeitet im Arla Forum, unserer Abteilung für Verbraucherkommunikation in Schweden. Sie ist seit 25 Jahren bei Arla tätig.

Wie viele Fragen gehen pro Tag bei Ihnen ein?

Ich bekomme täglich rund 40 Fragen, jeweils zur Hälfte per E-Mail und per Telefon. Die Fragen werden zu den unterschiedlichsten Themen gestellt, aber die meisten Leute wollen wissen, wie lange ein bestimmtes Produkt verwendbar ist, ob sie das Produkt einfrieren können oder ob es sich zum Kochen eignet. Telefonisch gestellte Fragen sind leichter zu beantworten, da ich mich mit dem Verbraucher unterhalte und nachfragen kann.

Erhalten Sie viele Anrufe von verärgerten Verbrauchern?

Nein, die meisten Anrufer sind sehr nett und nur sehr wenige sind aufgebracht. Für diese Fälle wurden wir speziell geschult, damit wir das Gespräch in ruhige Bahnen lenken können und die Anrufer nicht verärgert auflegen.

Können Sie denn jede Frage beantworten?

Wir wissen nicht alles, aber wir haben ein umfangreiches Grundwissen über alle Aspekte von Arla. Falls wir eine Frage nicht selbst beantworten können, wissen wir, an welchen Mitarbeiter wir uns wenden müssen. Wir versuchen, noch am gleichen Tag zu antworten. Die Vorschriften sehen vor, dass jede Frage innerhalb von drei Tagen beantwortet werden muss.

VERBRAUCHER MÖGEN ARLA

Aus Umfragen wissen wir, dass die meisten Verbraucher ein positives Bild von Arla haben. Insbesondere in Schweden haben wir einen sehr guten Ruf. Arla ist dort der beliebteste Lebensmittelproduzent und das Unternehmen mit den besten Noten bei kurzlebigen Konsumgütern. In Schweden erreichen Arla-Marken Spitzenwerte bei Umfragen nach den umweltverträglichsten Produkten. Auch in Großbritannien ist Arla als umweltbewusstes Unternehmen bekannt. Unsere neuen Milchverpackungen wurden als „Milcherzeugnis des Jahres“ ausgezeichnet. In Dänemark konnten wir in den letzten Jahren unser weniger gutes Image bei den Verbrauchern deutlich verbessern. Wir werden diese Bemühungen fortsetzen.

DIALOG SCHAFFT GLAUBWÜRDIGKEIT

Unsere umfangreichen Verbraucherbefragungen insbesondere in Dänemark, Schweden, Finnland und Großbritannien sind nützliche Einrichtungen. Unser Konsumentenumfrageservice funktioniert sehr gut. 2008 hat er über 83.000 Fälle bearbeitet. Arla antwortet auf Verbraucherfragen, Anregungen und Beschwerden in maximal 24 Stunden. Die Antwort erfolgt telefonisch, per E-Mail oder per Brief.

Mit 16 Millionen Besuchen pro Jahr gehören die Arla-Websites in Dänemark und Schweden zu den am häufigsten frequentierten Online-Rezepten in den nordischen Ländern. Inspiration ist eine der Hauptquellen der Website. Unter www.arla.se/ost finden die Besucher seit kurzem einen digitalen Käsespezialisten. Die Verbraucher zeigen auch großes Interesse an unseren Blogs und Onlineseminaren in Dänemark.

Wir entwickeln laufend neue Service. Dabei setzen wir auf moderne Technologien, um neue und junge Zielgruppen zu erreichen. So bieten wir in Dänemark und Schweden beispielsweise MP3-Dateien und Kochbücher zum Herunterladen auf Mobiltelefone an. 2008 haben wir ein Kochbuch für das iPhone veröffentlicht. Es wurde zu unserem populärsten Download.

DER NATUR EIN STÜCK NÄHER

In Dänemark und Schweden bieten wir eine Reihe von Aktivitäten an, um das Wissen über natürliche Inhaltsstoffe und das Verhältnis von Mensch und Natur zu verbessern. So veranstalten wir beispielsweise auf den Milchhöfen Tage der Offenen Tür und führen Thementage zur biologischen Milchwirtschaft durch. Wir laden Besucher ein, uns zu begleiten, wenn die Kühe im Frühling auf die Weide getrieben werden. In Dänemark bieten wir auch Molkerei-Besichtigungen an. In diesem Jahr begannen wir mit Thementagen zu Gesundheits- und Ernährungsfragen. In Schwe-





den und Dänemark laden wir die Öffentlichkeit ein, unsere Höfe zu besuchen. 2008 sind 55.000 Kinder auf unsere Höfe gekommen.

Wir nutzen die Rückseite unserer Milchverpackungen als Informationskanal für Natur- und Umweltthemen. In Schweden wenden wir uns gezielt an Personen, die Kinder und Jugendliche von 9 bis 16 Jahren erziehen. Aus Befragungen wissen wir, dass die Informationen auf den Verpackungen gut ankommen.

CHILDREN FOR LIFE AID

Als internationaler Konzern sind wir vorrangig an einer langfristigen Unterstützung sorgfältig ausgewählter Hilfsprojekte interessiert. 2008 stellten wir das Projekt „Children for Life Aid“ vor. Es ist auf drei Jahre angelegt und wird 2009 beginnen. In fünf ausgewählten Bereichen engagieren wir uns zusammen mit lokalen Geschäftspartnern und Wohltätigkeitsorganisation für Kinder bis zu sieben Jahren. Im Rahmen des Projekts unterstützen wir Kinder mit Lebensmitteln und mit Bildung und versuchen so, ihnen eine Perspektive zu vermitteln.

Wir haben 2008 mehrfach Milchpulver an Hilfseinrichtungen gespendet, die sich direkt an uns gewendet hatten. So haben wir uns beispielsweise an einer Gesundheitsklinik in Gaza beteiligt und Milchpulver für die Überlebenden der Überschwemmungen im Jemen und der Erdbeben in China gespendet.

UMWELTSCHUTZ AUS EINER GESAMTPERSPEKTIVE

Arla ist bestrebt, den Umfang des Verpackungsmaterials zu verringern und den Anteil von Recyclingmaterial zu erhöhen. So wird beispielsweise in Dänemark die Crème Fraîche in einer neuen Verpackung ausgeliefert, bei der wir den Aluminiumdeckel gegen einen Deckel aus Kunststoff ausgetauscht haben. In Großbritannien haben Kunststoffbehälter für Milch meist Griffe. Wir haben testweise grifflose Behälter auf den Markt gebracht.

Am wichtigsten für den Umweltschutz ist jedoch, dass die Verbraucher die gekauften Milcherzeugnisse vollständig verzehren. Um das Risiko zu senken, dass Produkte weggeworfen werden, haben unsere Produkte eine lange Haltbarkeit und werden in kleinen Größen angeboten. Wir ermuntern die Verbraucher, die Verpackungen der Wiederverwertung zuzuführen, sofern die Einzelhandelsgeschäfte über entsprechende Recyclinganlagen verfügen.



Brotaufstrich. Kærgården® bleibt auch bei Kühlschranktemperaturen streichfähig, was Verbraucher in Dänemark und Deutschland zu schätzen wissen. Arla hat für das dänische Fernsehen einen lustigen Werbespot produziert, der sich großer Beliebtheit erfreut. In Dänemark gehört Kærgården® zu den bekanntesten Marken.



Neues Verkaufsgeschäft in der ältesten Molkerei Dänemarks. Die Verkäuferinnen und Verkäufer in dem neu eröffneten Geschäft in der 125 Jahre alten Molkerei in Tistrup müssen 25 Jahre Molkereierfahrung haben, damit sie die Kunden optimal beraten können.



Spezialität aus dem Mittleren Osten. Der Doppelrahm-Brottaufstrich Puck kam 1983 im Nahen und Mittleren Osten auf den Markt. Heute gibt es Puck® in über 30 Ländern. Der Aufstrich gehört zu den bekanntesten Marken der Region und ist in unterschiedlichsten Sorten erhältlich, als Rahm und Mozzarella genauso wie als Labné. Anfang 2008 büßte Puck® Marktanteile ein, konnte sich aber Mitte des Jahres wieder stabilisieren. 2008 verkaufte sich Puck® Thick Cream erfolgreich, eine attraktive und moderne Alternative zu dem sterilisierten Rahm, der in der Region weit verbreitet ist.

KARIN SOMMER arbeitet in Århus (Dänemark) in der Konzernabteilung für Marketing und Vertrieb. Sie hat täglich mit unserem neuen Öko-Logo und dem Unternehmensmotto „Der Natur ein Stück näher™“ zu tun. Frau Sommer arbeitet seit 12 Jahren bei Arla.

Warum ist der Slogan „Der Natur ein Stück näher™“ so wichtig?

Es ist wichtig, dass wir alle Stärken der Marke Arla unter einem gemeinsamen Motto zusammenfassen, und dies geschieht durch das Konzept „Der Natur ein Stück näher™“. Wir haben versucht, durch Studien und Fokusgruppen die aktuellen Trends zu bestimmen und sind zu der Erkenntnis gelangt, dass die Verbraucher möglichst naturbelassene Produkte wollen. Gleichzeitig müssen wir uns als Unternehmen auch umweltbewusst verhalten, denn unser Image spielt eine wichtige Rolle bei den Kaufentscheidungen der Verbraucher. Das Motto „Der Natur ein Stück näher™“ wird diesen Aspekten sehr gut gerecht.

Welche Planungen gibt es für „Der Natur ein Stück näher™“?

Unsere Verpackungen erhalten einen neuen Look, d.h. die Produkte, die unter der neuen Arla-Marke vertrieben werden, haben das grüne Logo. Gleichzeitig haben wir begonnen, Änderungen bei den Inhaltsstoffen einiger Produkte vorzunehmen. Wir werden zunehmend Aktivitäten im Internet durchführen und wollen auf der internationalen Klimakonferenz, die 2009 in Dänemark veranstaltet wird, mit eigenen Initiativen vertreten sein.

Treiben Sie Sport in Ihrer Freizeit?

Ich laufe gern und versuche, pro Woche mehrmals 10 km zu laufen.





VERTRIEBSNIEDERLASSUNGEN

- 1 Kanada, Burnaby, British Columbia
- 2 Kanada, La Salle, Quebec
- 3 USA, New Jersey
- 4 Mexiko, Leon
- 5 Dominikanische Republik, Santo Domingo
- 6 Brasilien, São Paulo
- 7 Argentinien, Buenos Aires
- 8 Spanien, Madrid
- 9 Frankreich, Lyon
- 10 Frankreich, Paris
- 11 Die Niederlande, Lelystad
- 12 Die Niederlande, Wageningen
- 13 Norwegen, Oslo
- 14 Italien, Cirimido
- 15 Griechenland, Athen
- 16 Russland, St Petersburg
- 17 Russland, Moskau
- 18 Algerien, Algier
- 19 Nigeria, Lagos
- 20 Libanon, Beirut
- 21 Kuwait, Safat
- 22 Qatar, Doha
- 23 Vereinigte Arabische Emirate, Sharjah
- 24 Bangladesh, Dhaka
- 25 Malaysia, Kuala Lumpur
- 26 Vietnam, Ho Chi Minh Stadt
- 27 China, Peking
- 28 Südkorea, Seoul
- 29 Japan, Tokio



PRODUKTIONSBETRIEBE

- 1 USA, Hollandtown, Wisconsin
- 2 USA, Muskegon, Michigan
- 3 Kanada, Atwood, Ontario
- 4 Kanada, Prince Edward Insel
- 5 Kanada, Concord, Ontario
- 6 Argentinien, Portena
- 7 Brasilien, Cruzeiro
- 8 Großbritannien
(s. Karte auf Seite 34)
- 9 Dänemark (s. Karte auf Seite 34)
- 10 Deutschland
(s. Karte auf Seite 34)
- 11 Polen (s. Karte auf Seite 34)
- 12 Schweden (s. Karte auf Seite 34)
- 13 Finnland (s. Karte auf Seite 34)
- 14 Saudi Arabien, Riad
- 15 China, Hohhot



Arla weltweit

BEI ARLA FOODS HANDELT ES SICH UM EINE WELTWEIT TÄTIGE MOLKEREIGENOSSENSCHAFT. Die von ihr hergestellten Erzeugnisse werden in über 100 Länder verkauft. In 12 Ländern werden Produktionsbetriebe und in weiteren 20 Ländern Vertriebsniederlassungen unterhalten. Die Anteilseigner leben in Dänemark und Schweden. Diese beiden Länder sowie Großbritannien, Finnland, Deutschland und Polen gehören zu den wichtigsten Märkten des Unternehmens.

Die Kernmärkte von Arla



- Frischprodukt
- Käse
- Butter und Brotaufstriche
- Erzeugnisse in Pulverform / Zutaten
- Auslieferungsläger
- Vertriebsniederlassungen
- Andere

DÄNEMARK

- 1 Akafa, Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse
 - 2 Arinco, Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse
 - 3 Käseerei Birkum Cheese
 - 4 Molkerei Bislev
 - 5 Molkerei Borup
 - 6 Molkerei Brabrand
 - 7 Molkerei Branderup
 - 8 Molkereizentrum Christiansfeld¹⁾
 - 9 Danmark Protein, Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse
 - 10 Molkerei Esbjerg
 - 11 Molkerei Gjesing
 - 12 Molkerei Hirtshals
 - 13 Molkerei Hjørring
 - 14 Molkereizentrum Christiansfeld¹⁾
 - 15 Hoca, Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse
 - 16 Holstebro, Frischkäseherstellung
 - 17 Molkerei Holstebro
 - 18 Molkerei Høgelund
 - 19 Innovation Rørdumsvej
 - 20 Ishøj, Auslieferungslager für Frischerzeugnisse
 - 21 Molkerei Klovborg
 - 22 Molkerei Korsvej
 - 23 Molkerei Kruså
 - 24 Vertriebsniederlassung Kopenhagen
 - 25 Molkerei Lillebelt
 - 26 Molkerei Nr. Vium
 - 27 Molkerei Rødkærsbro
 - 28 Molkereizentrum Slagelse¹⁾
 - 29 Molkerei Taulov
 - 30 Molkerei Tistrup
 - 31 Molkerei Troldhede
 - 32 Molkerei Varde, Butterherstellung
 - 33 Export-Lager Vejle
 - 34 Hauptniederlassung Viby
- Tochtergesellschaften**
- 35 Cocio Chokolademælk
 - 36 Dairy Fruits
 - 37 Procudan
 - 38 Rynkeby Foods

¹⁾ einsch. Lager

GROßBRITANNIEN

- 1 Molkerei Ashby
- 2 Molkereien in Claymore
- 3 Auslieferungslager Frome
- 4 Molkerei Hatfield Peverel
- 5 Molkerei Lockerbie
- 6 Molkerei Northallerton
- 7 Molkerei Oakthorpe
- 8 Redhill, Vertriebsniederlassung
- 9 Molkerei Settle
- 10 Molkerei Stourton
- 11 Landesweites Auslieferungslager Stourton
- 12 Hauptniederlassung der Arla Foods UK, Stourton



SCHWEDEN

- 1 Auslieferungslager Eskilstuna
- 2 Molkerei Falkenberg
- 3 Molkerei Göteborg¹⁾ und Abt. für Mitgliederservice
- 4 Götene, Herstellung von Butter, Brotaufstrichen, Käse
- 5 Vertriebsniederlassung JO Bolaget
- 6 Molkerei Jönköping¹⁾
- 7 Molkerei Kalmar
- 8 Molkerei Kville
- 9 Molkerei Linköping¹⁾
- 10 Auslieferungslager Ronneby
- 11 Molkerei Skövde
- 12 Molkerei Stockholm¹⁾
- 13 Stockholm, Vertriebsniederlassung für Schweden
- 14 Auslieferungslager Södertälje
- 15 Auslieferungslager Uppsala
- 16 Vimmerby, Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse
- 17 Visby, Molkerei¹⁾ und Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse
- 18 Auslieferungslager Västerås
- 19 Vertriebsniederlassung Växjö
- 20 Auslieferungslager Årsta
- 21 Auslieferungslager Örebro

¹⁾ einschtl. Lager

FINNLAND

- 1 Kitee, Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse
 - 2 Molkerei Kuusamo
 - 3 Molkerei Lapinjärvi
 - 4 Molkerei Ranuan
 - 5 Molkerei Sibbo
 - 6 Arla Ingman, Hauptniederlassung, Sibbo
 - 7 Molkerei Urjala
- Molkereien, mit denen eine Zusammenarbeit besteht:**
- 8 Molkerei Hämeenlinna
 - 9 Molkerei Maitomaa

POLEN

- 1 Vertriebsniederlassung Gdansk
- 2 Molkerei Goscino
- 3 Lager Tychowo
- 4 Vertriebsniederlassung Warschau

DEUTSCHLAND

- 1 Vertriebsniederlassung Düsseldorf
- 2 Biolac, Herstellbetrieb für Pulvererzeugnisse, Harbarnsen





EINLEITUNG

Der erhebliche Wechselkursverlust im zweiten Halbjahr 2008 (GBP und SEK gegenüber DKK) hat die Bilanzzahlen des Konzerns für 2008 wesentlich beeinträchtigt. Das betrifft einzelne Posten der Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanzzahlen per 31. Dezember 2008.

KONZERNSTRUKTUR

Arla Foods erwarb Anfang 2008 die restlichen 50 % der Fa. Cocio Chokolademælk A/S und per 1. März 2008 wurde der Käse-Großhandel J. Hansen erworben.

Anfang 2008 wurde der Medipharm AB-Konzern mit einem Gewinn von DKK 256 Mio. verkauft. Der Umsatz der Unternehmensgruppe für 2007 bezüglich des Verkaufs belief sich auf ca. DKK 100 Mio.

Mitte 2008 wurden 3,2 % von Arla Foods UK Plc. an britische Milchlieferanten verkauft. Der Buchwert im Zuge dieses Verkaufs betrug für den Arla Foods-Konzern DKK 31 Mio.

Die Organisation der Muttergesellschaft Arla Foods amba ist unverändert geblieben. Es gibt eine Niederlassung in Schweden, die ausschließlich Milch von schwedischen Anteilseignern der Arla Foods amba abnimmt und diese an Arla Foods AB weiterverkauft. Durch diese Struktur ist u.a. gewährleistet, dass an dänische und schwedische Anteilseigner nach gemeinsamen Richtlinien abgerechnet wird. Dank des demokratischen Systems haben sie Einfluss, u. a. bei der Wahl des obersten Gremiums, der Vertreterversammlung, und des Aufsichtsrates nach den Bestimmungen der Satzung für Arla Foods amba. Die Geschäftstätigkeiten von Arla Foods in Dänemark mit Verwaltung des Anlagevermögens, der Beschäftigten usw. werden überwiegend von Arla Foods amba wahrgenommen, während dies in Schweden (abgesehen von der Milchabnahme der Anteilseigner) Aufgabe der Tochtergesellschaft Arla Foods AB ist.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Jahresergebnis, Nachzahlungen und Konsolidierung

Das Jahresergebnis weist DKK 556 Mio. gegenüber DKK 938 Mio. im Jahre 2007 aus. Das Ergebnis wird im zweiten Halbjahr durch sinkende Preise für Molkereiprodukte, fallende Wechselkurse für GBP und SEK sowie erhöhte Zinsaufwendungen in erheblichem Maße negativ beeinflusst.

Der Ertrag je kg für die vom Anteilseigner abgenommene Milch beträgt für Arla Foods DKK 2,82 / SEK 3,61 im Vergleich zu 2007 mit DKK 2,47 bzw. SEK 3,07.

Die Nachzahlungen betragen DKK 137 Mio. gegenüber DKK 503 Mio. im Vorjahr. Die Nettokonsolidierung liegt bei DKK 298 Mio., darin enthalten ist eine Rückstellung für das liefermengenabhängige Punktesystem mit DKK 0,03 / SEK 0,038 sowie eine Netto-Rückstellung für den Strategiefond von DKK 0,021 / SEK 0,026 je kg von den Anteilseignern abgenommener Milch.

Nettoumsatz

Er weist 2008 DKK 49.469 Mio. gegenüber DKK 47.742 Mio. im Jahre 2007 aus. Die Entwicklung des Nettoumsatzes wurde insbesondere durch die Auswirkung der erfolgten Verkaufspreiserhöhung im zweiten Halbjahr 2007 sowie durch hohe Weltmarktpreise im ers-

ten Halbjahr 2008 positiv beeinflusst. Dem wirken jedoch sinkende Weltmarktpreise und dramatische Wechselkursverluste (hauptsächlich GBP und SEK) im zweiten Halbjahr 2008 entgegen.

Ergebnis aus Hauptbetrieb

Das Ergebnis aus Hauptbetrieb weist 2008 DKK 1.149 Mio. gegenüber DKK 1.520 Mio. im Jahre 2007 aus. In den Herstellungskosten sind Abschlagzahlungen für Anteilseigner mit DKK 16,1 Mia. gegenüber DKK 13,9 Mia. im Vorjahr enthalten.

Das Ergebnis aus Hauptbetrieb wird im Wesentlichen durch sinkende Preise für Molkereiprodukte im zweiten Halbjahr 2008 negativ beeinflusst, die sich auf das Ergebnis mit schätzungsweise DKK 1.150 Mio. ausgewirkt haben. Hinzu kommen noch Wechselkursverluste, die sich mit schätzungsweise DKK 500 Mio. negativ ausgewirkt haben. Die Abschlagzahlungen wurden 2008 zweimal reduziert, was zu einer geringeren Auszahlung (DKK 910 Mio.) im Vergleich zur Kostenplanung führte.

Die Herabsetzung des Abschlagpreises für Anteilseigner sowie Wechselkursverluste und Preisverfall bei Molkereiprodukten haben das Nettoergebnis aus Hauptbetrieb um rund DKK 740 Mio. geschmälert.

Abschreibungen und Wertberichtigungen liegen auf dem Niveau von 2007, wenn man die geringeren Kurse (GBP und SEK) berücksichtigt.

Die Entwicklung der sonstigen Ausgabeposten liegt auf dem Niveau der allgemeinen Inflationsentwicklung.

Die gesamte Milchabnahmemenge des Jahres beläuft sich auf 8.243 Mio. kg (8.360 Mio. kg im Jahr 2007), wovon die von den Anteilseignern abgelieferte Menge 5.854 Mio. kg beträgt (gegenüber 5.933 Mio. kg im Jahr 2007). Der Hauptteil der nicht von Anteilseignern stammenden Milch betrifft Großbritannien und Finnland.

Ergebnis vor Steuern

Das Ergebnis vor Steuern weist DKK 589 Mio. gegenüber DKK 1.161 Mio. im Jahre 2007 aus. Der Gewinn durch Verkauf von Unternehmen beträgt DKK 287 Mio. gegenüber DKK 184 Mio. im Vorjahr.

Die Finanzposten weisen DKK 862 Mio. gegenüber DKK 562 Mio. im Jahre 2007 aus. Hierin sind die Netto-Zinsaufwendungen des Konzerns mit DKK 607 Mio. gegenüber DKK 556 Mio. im Jahre 2007 enthalten. Die Steigerung bei sonstigen Aufwendungen aus Finanzgeschäften ist im Wesentlichen auf Wechselkursverlusten bei Verbindlichkeiten sowie Kursverlusten bei Wertpapieren zurückzuführen.

Steuern

Verbuchte Steuern sind deutlich gefallen, was hauptsächlich auf die Gesellschaften in Großbritannien und Schweden zurückzuführen ist.

BILANZ

Bilanzsumme

Die Bilanzsumme ist per 31. Dezember 2008 auf DKK 29.280 Mio. gefallen, gegenüber DKK 30.725 Mio. per 31. Dezember 2007.

Sämtliche Bilanzposten sind – wie erwähnt – durch die Wechselkursentwicklung beeinflusst. Allein der Kursrückgang bei GBP und SEK hat zwischen 31. Dezember 2007 und 31. Dezember 2008 zu einer Verminderung um rund DKK 3,1 Mia. geführt.

Anlagevermögen

Immaterielle Anlagewerte belaufen sich auf DKK 4.030 Mio., gegenüber DKK 5.152 Mio. im Vorjahr und setzen sich im Wesentlichen aus Firmenwerten (Erwerb von Arla Foods UK, Tholstrup Cheese und Arla Ingman) sowie aus IT-Entwicklungsprojekten zusammen.

Sachanlagen belaufen sich auf DKK 9.838 Mio., gegenüber DKK 10.663 Mio. im Vorjahr. Die Zuwächse in Höhe von DKK 1.539 Mio. im Jahresverlauf gehen hauptsächlich auf Investitionen in Großbritannien, Schweden und Dänemark zurück.

Die Finanzanlagen belaufen sich auf DKK 1.337 Mio., gegenüber DKK 1.658 Mio. im Vorjahr.

Umlaufvermögen

Der Warenbestand beläuft sich auf DKK 4.273 Mio. per 31. Dezember 2008, gegenüber DKK 4.081 Mio. im Vorjahr. Die Steigerung kommt hauptsächlich durch größere Warenlager – bedingt durch fallende Nachfrage nach Molkereiprodukten – zustande.

Die Forderungen betragen DKK 5.602 Mio. gegenüber DKK 5.994 Mio. im Vorjahr und sind somit fast unverändert geblieben.

Wertpapiere und flüssige Mittel betragen DKK 4.200 Mio., gegenüber DKK 3.177 Mio. im Vorjahr. Die Steigerung ist auf erhaltene Obligationen im Zuge der Aufnahme eines Hypothekendarlehens zurückzuführen.

Eigenkapital

Das Eigenkapital beträgt per 31. Dezember 2008 DKK 7.797 Mio., was einer Minderung von DKK 348 Mio. im Vergleich zum 31. Dezember 2007 entspricht.

Die Mittel zur Konsolidierung des Jahresergebnisses betragen DKK 419 Mio. Hiervon beziehen sich DKK 121 Mio. auf die satzungsgemäße, erneute Konsolidierung. Fallende Wechselkurse haben zu einer Nettoberichtigung von DKK 558 Mio. beim Eigenkapital geführt.

Die Bonität (Eigenkapital im Vergleich zur Bilanzsumme) beträgt 27 % per 31. Dezember 2008, d. h., es gibt keine Veränderung zum Vorjahr.

Die Bonität einschl. der nachrangigen Teilschuldverschreibung von DKK 1.000 Mio. beträgt 30 % per 31. Dezember 2008, d. h., es gibt keine Veränderung zum Vorjahr.

Rückstellungen

Pensionsverpflichtungen betreffen Großbritannien und Schweden (betriebliche Altersversorgung) und machen DKK 1.719 Mio. gegenüber DKK 2.369 Mio. im Vorjahr aus. Der Rückgang ist hauptsächlich auf gefallene Wechselkurse zurückzuführen.

Die sonstigen Rückstellungen betragen per 31. Dezember 2008 DKK 173 Mio. gegenüber DKK 386 Mio. im Vorjahr. Sie sind überwiegend für den Versicherungsschutz (Arbeitsunfälle) gedacht.

Schuldnerverbindlichkeiten

Die benötigten Mittel für den Konzern stammen überwiegend aus Hypothekendarlehen bei Kreditinstituten sowie aus nachrangiger Teilschuldverschreibung von DKK 1.000 Mio.

FINANZIELLE RISIKEN UND RISIKOMANAGEMENT

Allgemeine Konzernpolitik bezüglich des Risikomanagements

Durch internationale Geschäftstätigkeiten sind Ergebnis und Bilanz des Konzerns etlichen finanziellen Risiken unterworfen. Die Zielsetzungen und Prinzipien für das Risikomanagement sind in der vom Aufsichtsrat genehmigten Finanzpolitik für Arla Foods verankert.

Finanzielle Risiken werden entsprechend zentral überwacht.

Hierzu zählen Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wechselkursen, Finanzierung, Zinsen, Liquidität und Krediten sowie genehmigte finanzielle Instrumente und Vertragspartner.

Wechselkursrisiken

Wechselkursrisiken sind ein bedeutender Faktor für Arla Foods, denn sie haben erhebliche Auswirkungen auf Geschäftsergebnis und Bilanz. Arla Foods bemüht sich um weitgehende Absicherung der kommerziellen Risiken.

Der größte Teil des Nettoumsatzes wird in den Währungen GBP, SEK, DKK, EUR und USD erzielt, während Produktions- und sonstige Betriebskosten überwiegend in GBP, SEK, DKK und USD bezahlt werden. Es wird ständig darauf geachtet, Einkäufe in risikoarmen Devisen vorzunehmen. Es kann eine Absicherung des zu erwartenden Devisenflusses im Zeitraum bis zu 15 Monaten vorgenommen werden und zwar durch Devisentermin- und Optionsgeschäfte mit entsprechender Laufzeit. Vom gesamten Konzern-Nettoumsatz (DKK 49.469 Mio.) wurden ca. 81 % in Fremdwährung erzielt (82 % im Vorjahr).

Wechselkursberichtigung und Devisensicherung mit Finanzinstrumenten bezüglich Ein- und Verkauf haben im Jahr 2008 mit netto DKK 25 Mio. negativ zu Buche geschlagen. Im Eigenkapital des Konzerns sind per 31. Dezember 2008 DKK 2 Mio. für Finanzsicherungsinstrumente zum Zeitwert enthalten (DKK 34 Mio. im Vorjahr). Sie dienen zur Sicherung des Kapitalflusses nach dem Bilanzstichtag.

Das Eigenkapital des Konzerns ist bei Investitionen in ausländische Tochtergesellschaften Wechselkursrisiken ausgesetzt. Diese werden durch realistische Bewertung von Gesellschaft zu Gesellschaft gering gehalten. Zum 31. Dezember 2008 ist das Umrechnungsrisiko auf Nettoinvestitionen in Großbritannien und Schweden nicht abgesichert, während das bei Finnland mit EUR-Krediten der Fall ist.

Finanzierungs- und Zinsrisiken

Die Finanzpolitik dient zur Umsetzung der Konzernstrategie und Erreichung der Ziele, zu denen auch die Verminderung des Refinanzierungsrisikos zählt. Es wird eine lange Laufzeit für Verbindlichkeiten und eine gewisse Streuung der Fälligkeitstermine angestrebt.

Der Konzern finanziert sich in erheblichem Umfang durch Kredite mit langer Laufzeit. Neue Kredite werden vorzugsweise zu variablen Zinssätzen aufgenommen. Das Zinsrisiko wird mithilfe von Zins-Swaps und -Optionen gering gehalten, wodurch eine effiziente Steuerung der Zinsen und größere Flexibilität erzielt werden. Um den Zinsaufwand gering zu halten und größere Flexibilität beim Liquiditätsmanagement zu erzielen, werden die vorhandenen Obligationen als Finanzierungsquelle (Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte) genutzt. Per 31. Dezember 2008 betragen die gesamten verzinslichen Schulden einschl. Pensionsverpflichtungen in Großbritannien und Schweden DKK 15.641 Mio. (14.934 Mio. im Vorjahr). Abgesehen von den Pensionsverpflichtungen beträgt die durchschnittliche Restlaufzeit für lange, verzinsliche Schuldnerverbindlichkeiten ca. 5,9 Jahre (ca. 5 Jahre im Vorjahr).

Die verzinslichen Verbindlichkeiten (netto) betragen per 31. Dezember 2008 DKK 11.441 Mio. (11.757 Mio. im Vorjahr).

Bezüglich des Zinsaufwands des Konzerns wurden Verträge für Absicherungsinstrumente abgeschlossen. Ihr Tageswert beläuft sich am 31. Dezember 2008 auf DKK –28 Mio. (22 Mio. im Vorjahr), die im Eigenkapital enthalten sind.

Das Konzernergebnis wird von der Entwicklung des Zinsniveaus beeinflusst. Eine Zinsänderung von 1 %-punkt für das kommende Geschäftsjahr wirkt sich mit ca. DKK 75 Mio. auf das Ergebnis aus (Schätzung zum 31. Dezember 2008).



Verzinsliche Verbindlichkeiten (netto) des Konzerns – ohne Pensionsverpflichtungen

Gegenwert in DKK Mio.	Summe	Fälligkeit					
		2009	2010	2011	2012	2013	> 2013
DKK	-7.683	-1.217	-107	-341	-16	-66	-5.936
EUR	-1.029	-14	-106	-559	0	0	-350
GBP	-68	-18	-50	0	0	0	0
USD	-3	-3	0	0	0	0	0
SEK	-362	-114	0	-238	0	0	-10
Sonstige	-577	-563	-14	0	0	0	0
Summe	-9.722	-1.929	-277	-1.138	-16	-66	-6.296

Aufstellung zu den verzinslichen Verbindlichkeiten (netto) des Konzerns – ohne Pensionsverpflichtungen

	DKK Mio.
Kurzfristige Verbindlichkeiten	6.129
Wertpapiere und Bestand an flüssigen Mitteln	-4.200
Kurzfristige Verbindlichkeiten (netto)	1.929
Langfristige Verbindlichkeiten	7.793
Verzinsliche Verbindlichkeiten (netto)	9.722

Liquiditätsrisiken

Es ist dafür gesorgt, dass stets genügend flüssige Mittel und Kreditmittel für den Betrieb verfügbar sind. Die Finanzierung erheblicher, bilanzrelevanter Änderungen wird separat bewertet.

Für den Liquiditätsfluss ist in erster Linie die hauseigene Finanzierungsgesellschaft Arla Foods Finance A/S zuständig, die Cashpool-Vereinbarungen mit den Hausbanken unterhält. Gesellschaften mit Liquiditätsüberschuss finanzieren solche mit Liquiditätsknappheit, sodass sie als auch der Konzern eine bessere Verzinsung erzielen. Ein „Commercial Paper“-Programm in Höhe von SEK 2,5 Mia. kann von Arla Foods amba und Arla Foods AB zur Ausfertigung von Papieren mit Laufzeiten bis zu 1 Jahr genutzt werden. Zum 31. Dezember 2008 wurden aus diesem Programm SEK 85 Mio. in Anspruch genommen.

Aufstellung zur Liquiditätsbereitschaft des Konzerns zum 31. Dezember 2008:

Liquiditätsbereitschaft

DKK Mio.	2008	2007
Bestand an flüssigen Mitteln	739	1.179
Wertpapiere (frei)	339	549
Nicht genutzte Mittel	3.992	4.661
Summe der flüssigen Mittel zum 31. Dezember	5.070	6.389

Die meisten Überziehungsvereinbarungen können kurzfristig gekündigt werden.

Risiken bezüglich Kreditgewährung

Forderungen aus Warenverkäufen werden von Arla Foods als nicht besonders risikoreich eingestuft. Uneinbringliche Forderungen liegen auf dem gleichen niedrigen Niveau wie in den Vorjahren. Um die Verminderung des Kreditrisikos kümmert man sich in den einzelnen Konzernbetrieben, indem regelmäßig Kreditwürdigkeitsprüfungen (Kunden und Geschäftspartner) vorgenommen werden. Für Kunden, die als risikoreich bewertet werden, wird eine Kreditversicherung abgeschlossen.

Kreditversicherungsgesellschaften haben aufgrund der Finanzkrise Anzahl und Höhe der Kreditzusagen reduziert – insbesondere, was Süd- und Osteuropa betrifft. Der Konzern hat sich darauf eingestellt, und das Kreditrisiko durch dortige Geschäftstätigkeiten ist nur geringfügig gestiegen.

Risiken bezüglich Rohstoffen

Die ständige Zufuhr von Rohmilch stellt das höchste Risiko für den Konzern dar. Daneben bestehen aber noch andere Risiken für den reibungslosen Betrieb. Hier ist besonders die Energiebeschaffung zu nennen. Ihr Bezug erfolgt im Rahmen von Festpreisverträgen. So sollen die Preise auf absehbare Zeit überschaubar gehalten werden.

EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Arla Foods übernimmt zum 1. Januar 2009 die Geschäftstätigkeiten der Molkerei Hirtshals Andelsmejeri.

Zum 1. Februar 2009 wird der restliche Teil von JO-Bolaget in Schweden (Absatz von Fruchtsaftgetränken) übernommen.

Die bilanzrelevanten Auswirkungen dieser Ereignisse werden im Geschäftsbericht für 2009 aufgeführt.



Vermerk des Vorstandes

Aufsichtsrat und Geschäftsleitung haben heute den Geschäftsbericht für 2008 für Arla Foods amba beraten und genehmigt.

Er wurde in Übereinstimmung mit dem dän. Gesetz über den Jahresabschluss und der Satzung des Unternehmens erstellt. Nach unserer Auffassung wurden die Rechnungslegungsgrundsätze korrekt angewendet, sodass sich ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über Aktiva, Passiva und finanzielle Stellung des Konzerns einschließlich Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2008 ergibt. Dies schließt auch das Ergebnis ihrer Geschäftstätig-

keiten sowie der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr 1. Januar – 31. Dezember 2008 ein.

Ferner zeichnet der Geschäftsleitungsbericht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über die finanzielle Stellung des Konzerns einschließlich Muttergesellschaft insgesamt und zeigt die wichtigsten Risiken und Unsicherheitsfaktoren auf, mit denen beide konfrontiert sind.

Der Geschäftsbericht wird der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Århus, den 25. Februar 2009

Der Vorstand

Peder Tuborgh
Vorstandsvorsitzender

Povl Krogsgaard
Stellvertr. Vorstandsvorsitzender

Andreas Lundby
Stellvertr. Vorstandsvorsitzender

/ Jørn Wendel Andersen
Konzerndirektor / CFO

Aufsichtsrat

Ove Møberg
Aufsichtsratsvorsitzender

Åke Hantoft
Stellvertr. Aufsichtsratsvorsitzender

Leif Backstad

Bjarne Bundesen

Erik Karlsson

Gunnar Pleijert

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Steen Nørgaard Madsen

Ingela Svensson

Steen Bolvig

Heléne Gunnarson

Torben Myrup

Pejter Søndergaard

Palle Borgström

Thomas Johansen

Jan Toft Nørgaard

Bent Juul Sørensen



Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

Für die Anteilseigner der Genossenschaft Arla Foods amba

Wir haben den Geschäftsbericht der Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2008 (1. Januar – 31. Dezember) mit Vorstandsvermerk sowie Vorstandsbericht, die angewandten Rechnungslegungsgrundsätzen, G&V-Rechnung, Bilanz, Eigenkapitalsberechnung, Anhänge zur Bilanz für den Konzern einschließlich Muttergesellschaft sowie die Kapitalflussberechnung für den Konzern geprüft. Für den Geschäftsbericht gilt das dän. Gesetz über den Jahresabschluss.

Verantwortung des Vorstandes für den Geschäftsbericht

Die Geschäftsleitung ist für die Ausarbeitung und Vorlage des Geschäftsberichts gemäß dän. Gesetz über den Jahresabschluss verantwortlich, der ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeigt. Hierzu gehören Ausarbeitung und Durchführung interner, für die Ausarbeitung eines Geschäftsberichts relevanter Kontrollen, damit sich ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild ergibt. Es dürfen keine wesentlichen Fehlinformationen enthalten sein, sei es aufgrund von bewusster Täuschung oder Fehlern. Rechnungslegungsgrundsätze müssen befolgt werden und Wertansätze den Umständen entsprechend angemessen sein.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers und die Prüfungsdurchführung

Ausgehend von unserer Prüfungstätigkeit müssen wir ein Resümee zum Geschäftsbericht ausfertigen. Die durch uns vorgenommene Prüfung erfolgte gemäß dän. Grundsätze für Wirtschaftsprüfungen. Darin wird gefordert, dass wir ethische Anforderungen erfüllen und die Prüfung so planen und ausführen, dass weitestgehend gewährleistet ist, dass der Geschäftsbericht keine gravierenden Fehler aufweist.

Zu einer Prüfung gehören Maßnahmen, die Nachweise für die im Geschäftsbericht angeführten Zahlen und Informationen erbringen. Was erforderlich ist, um u. a. Täuschungen oder grobe Fehler im Geschäftsbericht auszuschließen, hängt von der Einschätzung des Wirtschaftsprüfers ab. Bei der Risikobeurteilung stellt der Wirtschaftsprüfer Überlegungen hinsichtlich zweckdienlicher Kontrollen an, die für die Ausarbeitung eines Geschäftsberichts von Bedeutung sind, damit sich ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild ergibt. Sie sind auf die Gegebenheiten abzustimmen, verfolgen jedoch nicht den Zweck, zu einer Schlussfolgerung über die Effizienz der internen Kontrollen der Gesellschaft zu kommen. Ferner gehört zur Wirtschaftsprüfung eine Stellungnahme zu den von der Geschäftsleitung gewählten Rechnungslegungsgrundsätzen und den bilanzrelevanten Einschätzungen sowie die Bewertung des Geschäftsberichtes als Ganzes.

Nach unserer Auffassung stellt die vorgenommene Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Resümee dar.

Die Prüfung hat keinen Anlass zu Vorbehalten ergeben.

Resümee

Nach unserer Auffassung zeichnet der Geschäftsbericht ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über Aktiva, Passiva und die finanzielle Stellung des Konzerns einschl. Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2008 sowie zum Ergebnis der Geschäftstätigkeiten und der Kapitalflüsse des Konzerns für das Geschäftsjahr 2008 (1. Januar – 31. Dezember) in Übereinstimmung mit dem dän. Gesetz über den Jahresabschluss.

Århus, den 25. Februar 2009

KPMG

Vereidigte Wirtschaftsprüfer

KPMG AB, Schweden

Finn L. Meyer

Staatl. autorisierter Wirtschaftsprüfer & Steuerberater

Carl Lindgren

Staatl. autorisierter Wirtschaftsprüfer & Steuerberater



Angewandte Rechnungslegungsgrundsätze

ALLGEMEINES

Der Jahresbericht 2008 für Arla Foods amba wurde in Übereinstimmung mit den einschlägigen dänischen Bestimmungen über den Jahresabschluss für Großunternehmen (Klasse C) ausgearbeitet. Er umfasst den Jahresabschluss für den Konzern einschließlich der Muttergesellschaft.

Die nachfolgenden Rechnungslegungsgrundsätze fanden Anwendung für die Rechnungslegung im Geschäftsjahr und für die Vergleichszahlen.

Alle Beträge sind in dänischen Kronen aufgeführt, d. h., der in der Muttergesellschaft verwendeten Währung.

Grundlage für den Jahresabschluss

Vermögenswerte werden in der Bilanz aufgeführt, wenn aufgrund früherer Begebenheiten die Wahrscheinlichkeit besteht, dass dem Konzern hieraus wirtschaftlicher Nutzen erwächst und sich der Wert zuverlässig bestimmen lässt.

Verbindlichkeiten werden in der Bilanz aufgeführt, wenn aufgrund früherer Begebenheiten eine rechtliche oder aktuell bestehende Verpflichtung besteht, die den wirtschaftlichen Nutzen des Konzerns schmälert, und wenn sich ihr Wert zuverlässig bestimmen lässt.

Bei erstmaliger Aufnahme werden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Selbstkostenpreis aufgeführt. Danach werden sie wie nachfolgend beschrieben für jeden einzelnen Rechnungsposten aufgeführt.

Bei Aufnahme und Wertansatz werden Risiken und Verluste berücksichtigt, die vor Erstellen des Geschäftsberichtes auftreten und sich am Bilanzstichtag als zutreffend oder unzutreffend erweisen.

In der G&V-Rechnung werden Einnahmen laufend aufgeführt, während Aufwendungen mit den Beträgen des jeweiligen Rechnungsjahres erscheinen. Wertberichtigungen auf Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in der G&V-Rechnung werden als Finanzeinnahmen oder -aufwendungen aufgeführt.

Jahresabschluss des Konzerns

Der Jahresabschluss bezieht sich auf die Muttergesellschaft Arla Foods amba und die Tochtergesellschaften, bei denen diese direkt oder indirekt mehr als 50 % der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat. Unternehmen, an denen der Konzern zwischen 20 und 50 % Stimmrechte besitzt und bedeutenden, nicht aber entscheidenden Einfluss hat, werden als verbundene Unternehmen betrachtet. Eine Übersicht über den Konzern ist auf den Seiten 60–61 zu finden.

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Jahresabschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften unter Beachtung der Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns. Konzerninterne Einnahmen und Aufwendungen, Aktienbesitz u. Ä., gegenseitige Guthaben und Verbindlichkeiten sowie realisierte und nicht realisierte Gewinne und Verluste durch Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen werden

verrechnet. Nicht realisierte Verluste werden so verrechnet, dass keine Wertminderung entsteht.

Fusionen

Zahlen im Zusammenhang mit Erwerb und Verkauf von Unternehmen werden für die Zeit aufgeführt, in der sich die Unternehmen im Eigentum des Arla Foods-Konzern befanden.

Die Übernahmemethode findet beim Erwerb neuer Unternehmen Anwendung. Danach werden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Tageswert (Übernahmetag) bewertet. Es werden Rückstellungen für Aufwendungen gebildet, die sich auf beschlossene und veröffentlichte Umstrukturierungen in erworbenen Unternehmen beziehen. Die steuerlichen Auswirkungen auf vorgenommene Zeitwertanpassungen werden berücksichtigt.

Positive Differenzbeträge zwischen Einstandspreisen für erworbene Kapitalanteile und Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (Firmenwert) werden unter immateriellen Anlagewerten aufgeführt. Führt die Zeitwertanpassung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des erworbenen Unternehmens zu einem negativen inneren Wert des Unternehmens, wird eine evtl. Minderheitsbeteiligung aufgeführt. Die positiven Differenzbeträge werden nach individueller Bewertung der Nutzungsdauer (max. 20 Jahre) über die G&V-Rechnung abgeschrieben.

Negative Differenzbeträge (negativer Firmenwert), die eine ungünstige Entwicklung in den jeweiligen Unternehmen widerspiegeln, werden in der Bilanz unter Rechnungsabgrenzungsposten (Passiva) aufgeführt und laufend in die G&V-Rechnung aufgenommen.

Gewinne oder Verluste bei vollständigem bzw. teilweisem Verkauf von Tochter- oder verbundenen Unternehmen werden als Differenz zwischen Verkaufspreis und Buchwert (Netto-Vermögensposten) zum Verkaufszeitpunkt aufgeführt – einschl. des nicht abgeschriebenen Firmenwertes sowie mit Aufwendungen für Verkauf oder Liquidation. Gewinn oder Verlust werden in der G&V-Rechnung unter Gewinn durch Verkauf von Unternehmen usw. aufgeführt.

Minderheitsbeteiligungen

Die Rechnungsposten der Tochtergesellschaften werden zu 100 % in den Konzernabschluss aufgenommen. Der verhältnismäßige Anteil an Gewinn und Eigenkapital der Tochtergesellschaften wird unter „sonstige Posten« in G&V-Rechnung und Bilanz aufgeführt.

Umrechnung von Fremdwährung

Für jedes der aufgeführten Konzernunternehmen wird eine aktuelle Währung festgesetzt. Dabei handelt es sich um die Währung, mit der im einzelnen Unternehmen überwiegend gearbeitet wird. Bei Transaktionen in einer anderen Währung ist von Fremdwährung die Rede.

Fremdwährungen werden bei erster Einrechnung zu dem Kurs umgerechnet, der am Tag der entsprechenden Transaktion gilt. Beträge aus Wechselkursdifferenzen, die in der Zeit von der Transaktion bis zur Zahlung auftreten, werden als Finanzaufwendungen in die G&V-Rechnung aufgenommen.



Forderungen, Verbindlichkeiten und sonstige Finanzposten in Fremdwährung werden nach dem Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Der Differenzbetrag aus dem Kurs am Bilanzstichtag und dem Kurs zum Entstehungszeitpunkt der Forderung oder Verbindlichkeit bzw. dem Kurs beim letzten Geschäftsbericht wird in der G&V-Rechnung unter Finanzposten aufgeführt.

Für ausländische Tochtergesellschaften werden die Zahlen der G&V-Rechnung zum durchschnittlichen Wechselkurs eines Monats umgerechnet, soweit sich hierdurch kein verfälschtes Bild ergibt. Die einzelnen Bilanzposten werden zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

Für verbundene Unternehmen im Ausland werden die Anteile am Ergebnis mit einem durchschnittlichem Wechselkurs berücksichtigt. Für die Anteile des inneren Wertes (Buchwert) ist dies der Wechselkurs am Bilanzstichtag.

Differenzen, die durch Umrechnung des Anfangs-Eigenkapitals ausländischer Gesellschaften zum Wechselkurs am Bilanzstichtag sowie durch Umrechnung von G&V-Posten ausländischer Gesellschaften zu Durchschnittskursen entstehen, werden unter Eigenkapital aufgeführt.

Wechselkursberichtigungen aus gegenseitigen Ansprüchen zwischen Konzern und selbständigen, ausländischen Tochtergesellschaften, die als Teil der Nettoinvestitionen anzusehen sind, erscheinen beim Eigenkapital. Entsprechend werden Wechselkursberichtigungen für Darlehen und abgeleitete Finanzinstrumente zur Kurssicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Unternehmen unter Eigenkapital aufgeführt, soweit sie geeignet sind, derartige Wechselkursgewinne/-verluste abzusichern.

Abgeleitete Finanzinstrumente

Abgeleitete Finanzinstrumente werden ab dem Vertragszeitpunkt berücksichtigt und beim ersten Mal zum Selbstkostenpreis und danach zum Zeitwert in der Bilanz aufgeführt. Positiver und negativer Zeitwert aus abgeleiteten Finanzinstrumente werden unter „Sonstige Forderungen“ bzw. „Sonstige Verbindlichkeiten“ aufgeführt. Eine Verrechnung dieser Werte erfolgt nur, wenn das Unternehmen das Recht und die Absicht hat, mehrere Finanzinstrumente netto abzurechnen.

Änderungen beim Zeitwert abgeleiteter Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft werden, und die die Kriterien zur Sicherung des Zeitwertes der Forderungen oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden mit den veränderten Werten in die G&V-Rechnung aufgenommen (gilt für den gesicherten Teil).

Beträge, die sich aus Änderungen beim Zeitwert ergeben und als Sicherungsinstrumente eingestuft werden, und die die Bedingungen zur Sicherung des künftigen Kapitalflusses erfüllen, werden beim Eigenkapital aufgeführt. Einnahmen und Aufwendungen für derartige Sicherungsmaßnahmen werden bei Realisation vom Eigenkapital bei den gleichen Rechnungsposten aufgenommen.

Für abgeleitete Finanzinstrumente, die nicht als Sicherungsinstrumente anzusehen sind, werden Beträge, die sich aus Änderungen

beim Zeitwert ergeben, laufend in der G&V-Rechnung unter Finanzposten aufgeführt.

ffentliche Beihilfen

Zuschüsse für Investitionen in Anlagen von der EU und anderen Behörden gehen vom Anschaffungspreis ab.

Zuschüsse für Produktentwicklung usw. werden unter „Sonstige Erträge aus Betrieb“ zum Zeitpunkt des Erhalts aufgeführt. Erlassene Zuschüsse werden als Verbindlichkeiten aufgeführt, bis es wahrscheinlich ist, dass die Bedingungen für den Schuldenerlass erfüllt sind.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Nettoumsatz

Dieser wird in der G&V-Rechnung aufgeführt, wenn Lieferung und Gefahrenübergang an den Käufer erfolgt sind. Zum Nettoumsatz zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich der Preisnachlässe. Erhaltene Erstattungen und Erzeugerbeihilfen der EU fließen in den Nettoumsatz ein.

Das gilt auch für Nachzahlungen anderer Konzerngesellschaften an Arla Foods amba.

Produktionsaufwendungen

Hierunter fallen Warenentnahmen, von Anteilseignern bezogene Milch und direkte oder indirekte Aufwendungen u. a. für Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Produktionsanlagen usw. und extra Personalkosten zur Erreichung der gesteckten Umsatzziele. Für von Anteilseignern erworbene Milchlieferungen werden die Abschlagzahlungen ohne Nachzahlungen angesetzt.

Aufwendungen für Verkauf und Distribution

Hierunter fallen alle im Laufe des Jahres angefallenen Kosten für Verkauf, Distribution, Aktionsverkufe usw. Dazu kommen Kosten für Verkaufspersonal, Wertberichtigungen auf Forderungen aus dem Verkauf, Kosten für Sponsorate, Werbe- und Ausstellungszwecke sowie Abschreibungen und Wertberichtigungen.

Gemeinkosten einschl. Verwaltung

Hierunter fallen alle Kosten für die Geschäftsleitung und Verwaltung (Personal, Burume usw.) sowie Abschreibungen und Wertberichtigungen.

Sonstige Aufwendungen und Erträge aus dem Geschäftsbetrieb

Hierunter fallen Rechnungsposten, die im Verhältnis zum Hauptgeschftsbetrieb von sekundärer Bedeutung sind. Dazu zählen u. a. Gewinne und Verluste aus dem Verkauf von immateriellen Anlagewerten und Sachanlagen. Gewinn und Verlust werden wie folgt aufgeführt: Unterschied zwischen Verkaufspreis unter Abzug von Verkaufsaufwendungen und dem Buchwert zum Zeitpunkt des Verkaufs.



Gewinn beim Verkauf von Unternehmen u. Ä.

Hierunter fallen Gewinne und Verluste beim Verkauf von Unternehmen und Geschäftsbereichen (Buchwert).

Anteile am Ergebnis in Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen

In der G&V-Rechnung der Muttergesellschaft werden der anteilige Gewinn und Verlust nach Steuern und Verrechnung interner Gewinne/Verluste der Tochtergesellschaften und Nachzahlungen aufgeführt.

In den G&V-Rechnungen von Muttergesellschaft und Konzernunternehmen werden anteilige Gewinne/Verluste nach Steuern und anteiliger Verrechnung aufgeführt.

Finanzposten

Die im Geschäftsjahr anfallenden Zinserträge und -aufwendungen, Kursgewinne und -verluste usw. werden in der G&V-Rechnung aufgeführt.

Zinsen auf Pensionsverpflichtungen und zu erwartenden Erträgen aus Vermögenswerten für Pension werden unter Finanzposten aufgeführt.

Unter Finanzposten fallen ferner realisierte und nicht realisierte Wechselkursberichtigungen auf Wertpapiere und Fremdwährung, Amortisation von Vermögenswerten und Verpflichtungen sowie der Zinsanteil von finanziellen Leasingleistungen.

Steuern auf zu versteuerndes Einkommen

Sie werden für das jeweilige Unternehmen nach den einschlägigen Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuersumme wird ausgehend von Genossenschaftsbesteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die Verteilung der Steuersumme zwischen gemeinsam veranlagten Unternehmen erfolgt nach der Vollkostenkalkulationsmethode.

BILANZ

Immaterielle Anlagewerte

Sie werden zum Anschaffungs-/Selbstkostenpreis unter Abzug von akkumulierten Abschreibungen und Wertberichtigungen festgesetzt.

Aufwendungen für Produktentwicklungsprojekte, die in die Bilanz gehören, werden zum Selbstkostenpreis (einschl. indirekter Kosten) angesetzt. Die sonstigen Aufwendungen für Entwicklungsarbeiten werden laufend in der G&V aufgeführt.

Bezüglich IT-Entwicklungsprojekte werden nur externe Aufwendungen zur Einrichtung der konzerneigenen IT-Systeme angesetzt. Die internen Aufwendungen für Systementwicklungsarbeiten werden laufend in der G&V aufgeführt.

Immaterielle Anlagewerte werden linear über die zu erwartende Lebensdauer abgeschrieben, und zwar wie folgt:

Firmenwert	bis zu 20 Jahre
Lizenzen, Markenzeichen u.a.	bis zu 10 Jahre
Produktentwicklungsprojekte	3 Jahre
IT-Entwicklungsprojekte	5–8 Jahre

Abschreibungen auf immaterielle Anlagewerte beginnen zum Zeitpunkt des Erwerbs bzw. der Verwertung.

Ihre Bewertung erfolgt laufend. Es erfolgt eine Wertberichtigung auf den Anschaffungspreis oder Zeitwert, wenn der Buchwert des Postens den zu erwartenden Gewinn von einem Unternehmen oder einer Geschäftstätigkeit übersteigt.

Sachanlagen

Sie werden zum Selbstkostenpreis unter Abzug akkumulierten Abschreibungen und Wertberichtigungen angesetzt.

Zum Selbstkostenpreis gehören die Anschaffungssumme sowie Kosten, die in diesem Zusammenhang bis zum Zeitpunkt der Ingebrauchnahme anfallen.

Sachgüter werden linear abgeschrieben, und zwar ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Ingebrauchnahme unter Zugrundelegung einer zu erwartenden Lebensdauer. Es gelten folgende Zeiten:

Bürogebäude	50 Jahre
Produktionsgebäude	20 Jahre
Technische Einrichtungen und Maschinen	7–12 Jahre
Sonstige Einrichtungen, Betriebsmaterial und Ausstattung	3–7 Jahre

Sachgüter werden auf den Wiederbeschaffungswert wertberichtigt (Nettorealisationwert), sofern dieser niedriger als der Buchwert ist. Von Abschreibungen ausgenommen sind halbfertige Anlagen, Grundstücke und geschlossene Anlagen, die auf den Nettorealisationwert wertberichtigt sind.

Sachgüter mit kurzer Lebensdauer, geringfügige Aufwendungen für Anschaffungen und Verbesserungen, die nicht ins Gewicht fallen, werden im Anschaffungsjahr angesetzt.

Leasingverträge, die sich auf Sachanlagen beziehen, und bei denen der Konzern weitgehend Vor- und Nachteile bezüglich des Eigentumsrechts (Finanzleasing) hat, werden bei Aufnahme in die Bilanz zum niedrigsten Wert (Zeitwert) bzw. bei zukünftigen Leistungen zum aktuellen Wert angesetzt. Bei der Ermittlung des Zeitwertes kommt der interne Zinssatz für den Leasing-Vertrag als Diskontsatz oder ein angenäherter Wert hierfür infrage. Geleaste Sachgüter werden ansonsten wie normale Sachanlagen des Unternehmens behandelt.

Finanzanlagen

Kapitalanteile in Tochter- und verbundenen Unternehmen werden nach der Equity-Methode angesetzt.

Sie werden in der Bilanz anteilig zu ihrem Firmenwert (gemäß den Rechnungslegungsgrundsätzen des Konzerns) angesetzt, und zwar unter Berücksichtigung des inneren Konzernwertes (positiv oder negativ, ohne Abschreibungen) sowie nicht realisierter interner Gewinne und Verluste.

Für die Konzernunternehmen wird der Besitzanteil (Firmenwert) aufgrund der Bestimmungen der Satzungen dieser Unternehmen ermittelt.



Tochter- und verbundene Unternehmen mit negativem Firmenwert werden mit DKK 0 angesetzt. Bei ggf. bestehenden Forderungen an diese wird der Konzernanteil in dem Umfang abgeschrieben, der als uneinbringlich erscheint. Sollte der negative Firmenwert (Buchwert) die Forderungen übersteigen, wird der Restbetrag unter Rückstellungen aufgeführt, falls die Muttergesellschaft rechtlich oder real verpflichtet ist, die Unterbilanz der Gesellschaft auszugleichen.

Die Neubewertung von Kapitalanteilen an Tochter- und verbundenen Unternehmen wird beim Eigenkapital als Rücklagen für *Neubewertung nach der Equity-Methode* aufgeführt, wenn der bilanzmäßige Wert den Anschaffungswert übersteigt.

Nachrangige Darlehen an Tochterunternehmen werden zum amortisierten Selbstkostenpreis angesetzt. Beträge im Zuge von Wechselkursberichtigungen werden zum Bilanzstichtag unter Eigenkapital aufgeführt.

Sonstige Wertpapiere und Kapitalanteile werden in der Bilanz zum Zeitwert angesetzt. Änderungen beim Zeitwert werden in der G&V-Rechnung unter Finanzposten aufgeführt.

Warenbestände

Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren werden zum Selbstkostenpreis zuzüglich Bezugskosten angesetzt. Für von Anteilseignern abgenommene Rohmilch wird der Abrechnungspreis zuzüglich der zu erwartenden Nachzahlung an diese angesetzt.

Halbfertige und fertige Waren werden zum Selbstkostenpreis aufgeführt. Dieser setzt sich aus dem Preis für Rohstoffe sowie Hilfs- und Betriebsstoffe, Verarbeitungs- und sonstige Kosten zusammen, die damit im Zusammenhang stehen. Indirekte Produktionskosten setzen sich aus Material, das nur mittelbar mit der Herstellung zu tun hat, sowie aus Löhnen und Abschreibungen auf Produktionseinrichtungen zusammen.

Warenbestände werden nach der FIFO-Methode bewertet. Übersteigt der Nettorealisationswert den Anschaffungspreis (Selbstkostenpreis), erfolgt eine entsprechende Wertberichtigung. Beim Nettorealisationswert spielen Absatzfähigkeit, Marktfähigkeit und veranschlagter Verkaufspreis eine Rolle.

Forderungen

Forderungen werden zum amortisierten Selbstkostenpreis unter Abzug von Rückstellungen für uneinbringliche Forderungen aufgeführt, und zwar auf der Grundlage einer Einzelfall- oder Gruppenbewertung. Der amortisierte Selbstkostenpreis entspricht im Wesentlichen den Nennwerten.

In den Rechnungsabgrenzungsposten sind bereits angefallene Kosten für das nachfolgende Geschäftsjahr enthalten.

Sonstiges Umlaufvermögen

Wertpapiere werden zum aktuellen Kurs am Bilanzstichtag angesetzt. Änderungen beim Zeitwert werden in der G&V-Rechnung unter Finanzposten aufgeführt.

Steuern und latente Steuern

Aktuelle Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als er-

mittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt, unter Berücksichtigung von eventuellen Steuern auf frühere Gewinne sowie erfolgte Abschlagzahlungen.

Latente Steuern und Wertberichtigungen hierauf werden nach der bilanzorientierten Methode ermittelt (Steuerwert aller mittelfristigen Unterschiede zwischen Buchwert und steuerlicher Veranlagung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten).

Latente Steueransprüche (Steuerwert von vortragsberechtigtem steuerlichem Verlust usw.) werden mit dem voraussichtlich zu erwartenden Wert angesetzt, entweder durch Steuerausgleich bei zukünftigen Einnahmen oder durch Verrechnung latenter Steuerschulden in Unternehmen innerhalb der gleichen juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

Latente Steuern werden auf Grundlage der zum Zeitpunkt der Fälligkeit geltenden Steuerbestimmungen und -sätze für die entsprechenden Länder angesetzt.

Änderungen bei latenten Steueransprüchen und Verbindlichkeiten, die sich aus veränderten Steuersätzen ergeben, werden in der G&V-Rechnung aufgeführt.

Rückstellungen

Rückstellungen werden für den Fall gebildet, dass der Konzern aufgrund von Ereignissen, die bis zum Bilanzstichtag eingetroffen sind, rechtlich oder tatsächlich bestehende Verpflichtungen hat, und es wahrscheinlich ist, dass sich die Erfüllung der Verpflichtungen wirtschaftlich auswirkt.

Pensionsverpflichtungen:

Der Konzern hat mit einem großen Teil der Belegschaft Verträge zur Altersversorgung abgeschlossen. Sie orientieren sich teils an der Höhe der Einzahlungen und teils an der betrieblichen Altersversorgung.

Im ersten Fall bezahlt der Konzern laufend Beiträge an private Pensionskassen. Der Konzern ist nicht zu darüber hinausgehenden Zahlungen verpflichtet.


Bei der betrieblichen Altersversorgung, die hauptsächlich in den Konzernunternehmen in Großbritannien und Schweden praktiziert wird, ist das Unternehmen verpflichtet, eine bestimmten Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn abhängt.

Die Rücklagen für letzteres Modell werden versicherungsmathematisch ermittelt, und zwar auf Grundlage von Schätzungen zur Entwicklung der Zinsen, Inflation, durchschnittlicher Lebensdauer usw.

Die für das Geschäftsjahr erforderlichen Aufwendungen für die betriebliche Altersversorgung werden wie o. a. berechnet.

Der so ermittelte aktuelle Wert unter Abzug des Zeitwertes wird in der Bilanz unter Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen aufgeführt.

Sollten sich die versicherungsmathematischen Voraussetzungen ändern, werden Gewinne und Verluste in der G&V-Rechnung aufgeführt, wenn der aktuelle Wert der Pensionsverpflichtungen oder der Tageswert des Pensionsfonds um 10 % überschritten wird



und somit die durchschnittlichen noch verbleibenden Arbeitsjahre des Mitarbeiters im Unternehmen (Korridor-Methode).

Sonstige Rückstellungen:

Hierzu gehören Rückstellungen für Versicherungen und Aufwendungen im Zuge von Fusionen, Umstrukturierungen, Verlusten, Kautionsverpflichtungen, Rechtsstreitigkeiten usw.

Schuldnerverbindlichkeiten

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten u.a.

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten sowie nachrangige Darlehen werden mit der jeweiligen Summe unter Abzug angefallener Kosten angesetzt. Danach werden diese Verbindlichkeiten zum Kapitalwert nach der Effektivzinsmethode angesetzt.

Ferner fallen hierunter auch Restverbindlichkeiten für Finanzleasingverträge. Die Zinsen für Leasingverträge werden über die Laufzeit hinweg in der G&V-Rechnung aufgeführt.

Nachzahlungen an Anteilseigner:

Hiermit sind Teile vom Jahresgewinn gemeint, die vom Aufsichtsrat der Vertreterversammlung zur Auszahlung an die Anteilseigner vorgeschlagen werden. Der Betrag läuft über das Konto „Gewinnverwendung“.

Sonstige Verbindlichkeiten:

Hierunter fallen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, Tochter- und verbundenen Unternehmen u.a. und diese werden zum amortisierten Selbstkostenpreis angesetzt, der üblicherweise dem Nennbetrag entspricht.

Rechnungsabgrenzungsposten:

Hierunter fallen u. a. eingegangene Zahlungen für Leistungen im folgenden Jahr. Sie werden zum amortisierten Selbstkostenpreis angesetzt, der üblicherweise dem Nennbetrag entspricht.

KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die Kapitalflussrechnung wird nach der indirekten Methode ausgehend vom Konzernergebnis ausgearbeitet. Für die Muttergesellschaft wird eine gesonderte Kapitalflussrechnung erstellt.

Mithilfe dieser Rechnung werden Geldströme in den Bereichen Betrieb, Investitionen und Finanzen veranschaulicht und dargestellt, wie sich diese auf die Liquidität auswirken.

Geldströme aus Betrieb werden wie folgt ermittelt: Jahresergebnis, das um unbare Betriebsposten, Abschreibungen und Wertberichtigungen sowie Änderungen beim Betriebskapital bereinigt wurde.

Unter Geldströme im Bereich Investitionen fallen Kauf und Verkauf von immateriellen, materiellen und finanziellen Anlagewerten. Die Auswirkungen von Unternehmenskäufen und -verkäufen auf die Liquidität wird gesondert ausgewiesen. In der Kapitalflussrechnung werden Geldströme zum Zeitpunkt der Übernahme eines erworbenen Unternehmens aufgeführt, bei Verkäufen dagegen zum Zeitpunkt des Verkaufs.

Unter Geldströme im Bereich Finanzen fallen Aufnahme und Rückzahlung von Verbindlichkeiten aus kurz- und langfristigen Darlehen an Kreditinstitute und Nachzahlungen an Anteilseigner, die aus dem Vorjahr stammen, und Auszahlungen vom Konto Eigenkapital.

Zu den flüssigen Mitteln gehören auch börsennotierte Obligationen, die sich ohne Weiteres in flüssige Mittel umwandeln lassen und bei denen kaum die Gefahr von Wertveränderungen besteht.

Die Kapitalflussrechnung lässt sich nicht ausschließlich aus der Konzernbilanz ableiten.

INFORMATIONEN ZU MARKTSEGMENTEN

Bei der Verteilung des Umsatzes werden Informationen über Geschäftsfelder und Märkte gegeben. Dies erfolgt auf der Grundlage der Rechnungslegungsgrundsätze und Finanzkontrolle des Konzerns.

G&V-Rechnung



Muttergesellschaft			Konzern		
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	DKK Mio.	Anhang	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
25.763	28.706	Nettoumsatz	1	49.469	47.742
-22.747	-25.688	Produktionsaufwendungen	2/3	-40.868	-38.730
3.016	3.018	Bruttoergebnis		8.601	9.012
-1.436	-1.501	Aufwendungen für Verkauf und Distribution	2/3	-5.449	-5.370
-731	-722	Gemeinkosten einschl. Verwaltung	2/3/4	-2.160	-2.124
42	61	Sonstige Betriebseinnahmen		322	174
-57	-121	Sonstige Betriebsausgaben		-165	-172
834	735	Ergebnis aus Hauptbetrieb		1.149	1.520
66	0	Gewinn beim Verkauf von Unternehmen u. Ä.		287	184
8	-220	Ergebnis in Tochtergesellschaften	9	-	-
-23	-62	Ergebnis in verbundenen Unternehmen	9	15	19
85	132	Finanzposten, netto	5	-862	-562
970	585	Ergebnis vor Steuern		589	1.161
-32	-29	Steuern	6	-34	-222
938	556	Ergebnis des Geschäftsjahres		555	939
-	-	Minderheitsbeteiligungen	10	1	-1
938	556	Anteil von Arla Foods amba am Ergebnis des Geschäftsjahres		556	938
503	137	Verteilung des Jahresergebnisses vor Steuern			
		Nachzahlung an die Anteilseigner von Arla Foods amba		137	503
		Übertrag auf Eigenkapital			
121	121	Konsolidierung des Kapitalkontos gem. Satzung		121	121
174	176	Liefermengenabhängiges Punktesystem		176	174
		Strategiefond			
184	262	Rückstellungen für Strategiefond		262	184
-44	-140	Vortrag aus Strategiefond		-140	-44
140	122	Strategiefond – Summe		122	140
435	419	Übertrag auf Eigenkapital – Summe		419	435
938	556	Gewinnausschüttung – Summe		556	938

Bilanz

Muttergesellschaft		Vermögenswerte	Konzern		
Bilanz zum 31.12.07	Bilanz zum 31.12.08	DKK Mio.	Anhang	Bilanz zum 31.12.08	Bilanz zum 31.12.07
		Anlagevermögen			
		<i>Immaterielle Anlagewerte</i>	7		
0	0	Lizenzen, Markenzeichen u.a.		225	154
0	19	Firmenwert		3.343	4.502
36	34	Produktentwicklungsprojekte		49	53
425	403	IT-Entwicklungsprojekte		413	443
461	456	Summe der immateriellen Anlagewerte		4.030	5.152
		<i>Sachanlagen</i>	8		
1.648	1.585	Unbebaute und bebaute Grundstücke		4.401	4.973
2.264	2.353	Technische Einrichtungen und Maschinen		4.383	4.677
69	84	Sonstige Einrichtungen, Betriebsmaterial und Ausstattung		321	373
390	336	Halbfertige Anlagen		733	640
4.371	4.358	Summe des Anlagevermögens		9.838	10.663
		<i>Finanzanlagen</i>	9		
1.590	1.127	Kapitalanteile an Tochtergesellschaften		–	–
4.452	4.121	Nachrangige Darlehen an Tochterunternehmen		–	–
135	140	Kapitalanteile in verbundenen Unternehmen		546	517
–	–	Latente Steueransprüche		251	493
132	98	Sonstige Wertpapiere, Kapitalanteile u.a.		540	648
6.309	5.486	Summe der Finanzanlagen		1.337	1.658
11.141	10.300	Summe des Anlagevermögens		15.205	17.473
		Umlaufvermögen			
		<i>Warenbestände</i>			
562	641	Rohstoffe sowie Hilfs- und Betriebsmittel		1.405	1.029
750	804	Unfertige Waren		830	861
239	343	Fertig- und Handelswaren		2.038	2.191
1.551	1.788	Summe der Warenbestände		4.273	4.081
		<i>Forderungen</i>			
1.116	1.105	Forderungen aus Verkauf		4.496	4.873
3.742	3.864	Forderungen an Tochtergesellschaften		–	–
5	5	Forderungen an verbundene Unternehmen		114	92
228	195	Sonstige Forderungen		662	800
151	136	Rechnungsabgrenzungsposten		330	229
5.242	5.305	Summe der Forderungen		5.602	5.994
647	0	Wertpapiere		3.461	1.998
73	2	Bestand an flüssigen Mitteln		739	1.179
7.513	7.095	Summe des Umlaufvermögens		14.075	13.252
18.654	17.395	Summe der Vermögenswerte		29.280	30.725



Muttergesellschaft		Passiva	Konzern		
Bilanz zum 31.12.07	Bilanz zum 31.12.08	DKK Mio.	Anhang	Bilanz zum 31.12.08	Bilanz zum 31.12.07
		Eigenkapital			
6.739	6.241	Kapitalkonto		6.292	6.707
91	0	Rücklagenfond A		0	91
451	575	Liefermengenabhängiges Punktesystem		575	451
340	462	Strategiefond		462	340
500	500	Rücklagenfond B		500	500
24	19	Wertberichtigungen auf Finanzsicherungsinstrumente		-32	56
8.145	7.797	Summe des Eigenkapitals		7.797	8.145
-	-	Minderheitsbeteiligungen	10	144	147
		Rückstellungen			
0	0	Latente Steuern	11	172	406
0	0	Pensionsverpflichtungen	12	1.719	2.369
50	14	Sonstige Rückstellungen	13	173	386
50	14	Summe der Rückstellungen		2.064	3.161
		Schuldnerverbindlichkeiten			
		<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>	14		
1.000	1.000	Nachrangige Teilschuldverschreibung		1.000	1.000
32	0	Nachrangige Darlehen, Arla ekonomisk förening		0	32
1.772	1.804	Hypothekenbanken		5.018	3.573
622	977	Kreditinstitute u.a.		1.775	2.603
3.426	3.781	Summe der langfristigen Verbindlichkeiten		7.793	7.208
		<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>			
87	29	Kurzfristige Leistungen bei langfristigen Verbindlichkeiten		44	99
2.227	398	Kreditinstitute u.a.		6.085	5.258
503	137	Nachzahlungen an Anteilseigner		137	503
1.632	1.586	Lieferantenverbindlichkeiten		3.143	3.624
1.947	2.943	Verbindlichkeiten gegenüber Tochterunternehmen		-	-
2	14	Verbindlichkeiten an verbundene Unternehmen		45	67
0	1	Steuern		6	12
618	680	Sonstige Verbindlichkeiten		1.983	2.437
17	15	Rechnungsabgrenzungsposten		39	64
7.033	5.803	Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten		11.482	12.064
10.459	9.584	Summe der Verbindlichkeiten		19.275	19.272
18.654	17.395	Summe der Passiva		29.280	30.725
		Eventualverbindlichkeiten, Sicherheitsleistungen usw.	15		
		Entscheidungsträger	16		
		Haftung der Anteilseigner	17		

Eigenkapitalrechnung

Konzern

DKK Mio.	Saldo zum 01.01.08	Jahresergebnis	Wechselkurs	Sonstige Wertberichtigungen	Abgänge während	Saldo zum 31.12.08
Kapitalkonto	6.707	121	-536	0	0	6.292
Rücklagenfond A	91	0	0	0	-91	0
Liefermengenabhängiges Punktesystem	451	176	-22 ¹⁾	0	-30	575
Strategiefond	340	122	0	0	0	462
Rücklagenfond B	500	0	0	0	0	500
Wertberichtigungen auf Finanzsicherungsinstrumente	56	0	0	-88	0	-32
Summe des Eigenkapitals	8.145	419	-558	-88	-121	7.797

Muttergesellschaft

DKK Mio.	Saldo zum 01.01.08	Jahresergebnis	Wechselkurs	Sonstige Wertberichtigungen	Abgänge während	Saldo zum 31.12.08
Kapitalkonto	6.739	121	-536	-83	0	6.241
Rücklagenfond A	91	0	0	0	-91	0
Liefermengenabhängiges Punktesystem	451	176	-22 ¹⁾	0	-30	575
Strategiefond	340	122	0	0	0	462
Rücklagenfond B	500	0	0	0	0	500
Wertberichtigungen auf Finanzsicherungsinstrumente	24	0	0	-5	0	19
Summe des Eigenkapitals	8.145	419	-558	-88	-121	7.797

1) Die Wechselkursberichtigungen zum 31.12.2008 bezüglich des registrierten liefermengenabhängiges Punktesystems (in SEK) machen -22 Mio. DKK aus. Der Betrag ist unter »Wechselkursberichtigungen« im Kapitalkonto aufgeführt.

Kapitalkonto:

Hier ist das Eigenkapital (ohne Ausschüttungen) aufgeführt.

Rücklagenfond A:

Die Auszahlungen aus dem Rücklagenfond A und die damit verbundene Konsolidierung des Kapitalkontos aus zu verwendendem Gewinn endet mit Annahme des Geschäftsberichts 2008.

Liefermengenabhängiges Punktesystem:

Sie wurden gemäß §19, Abs. 1, Nr. 3, mit entsprechender Anweisung eingerichtet. Die Guthaben des liefermengenabhängigen Punktesystems der Anteilseigner können beim Ausscheiden aus der Genossenschaft Arla Foods amba gemäß o. a. Anweisung ausbezahlt werden, wenn die Vertreterversammlung dem zustimmt.

Strategiefond:

Er wurde gemäß §19, Abs. 1, Nr. 7, eingerichtet. Die Mittel hieraus können nach Maßgabe der Vertreterversammlung zum Ausgleich von erheblichen negativen Auswirkungen beim Erwerb bzw. bei Eingliederung neuer, großer Unternehmen oder Aufrechterhaltung der Struktur verwendet werden. Über die Verwendung von Rücklagen eines Geschäftsjahres, die über diesen Zweck hinausgehen, kann die Vertreterversammlung jedoch nach 5 Jahren beschließen.

Folgende jährliche Kontobewegungen waren im Strategiefond zu verzeichnen:

	Zurückgelegt	2006	2007	2008	Summe
Verbraucht					
		200	184	262	646
2007		-44	0	0	-44
2008		-140	0	0	-140
Saldo		16	184	262	462

Rücklagenfond B:

Hierunter fallen bei der Gesellschaftsgründung vorgenommene Rücklagen. Auf Vorschlag des Aufsichtsrats kann die Vertreterversammlung beschließen, diese Mittel für außerordentliche Verluste oder Wertberichtigungen zu verwenden. Dies gilt aber nur für Ereignisse, die nicht mit der von den Anteilseignern abgenommenen Milch in Zusammenhang stehen und auch nur dann, wenn diese nicht durch andere Rücklagen gedeckt sind.

Wertberichtigungen auf Finanzsicherungsinstrumente:

Hierbei geht es um den Zeitwert der abgeleiteten Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft sind und die Bedingungen zur Sicherung des künftigen Kapitalflusses erfüllen.

Den Anteilseignern von Arla Foods amba stehen keine Auszahlungen zu, die sich negativ auf das Kapitalkonto, den Rückstellungsfond A und den zu verwendenden Gewinn auswirken, der zur Neubewertung nach der Equity-Methode gedacht sind.

Kapitalflussrechnung



Konzern

DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Kapitalflüsse aus betrieblicher Tätigkeit		
Ergebnis des Geschäftsjahres	556	938
Abschreibungen und Wertberichtigungen	1.815	2.042
Sonstige Betriebsposten ohne Auswirkung auf die Liquidität	-38	27
Anteile am Gewinn verbundener Unternehmen	-15	-19
Gewinn beim Verkauf von Unternehmen, Immobilien u. Ä.	-377	-241
Änderungen bei latentem Steuerguthaben	158	113
Änderungen beim Warenbestand	-192	-460
Änderungen bei Forderungen	392	-139
Änderungen bei Rückstellungen	-609	-206
Änderungen bei Lieferanten- und sonstigen Verbindlichkeiten	-238	1.324
Entrichtete Steuern	-53	-94
Kapitalflüsse aus betrieblicher Tätigkeit	1.399	3.285
Kapitalflüsse aus Investitionstätigkeiten		
Investitionen in immaterielle Anlagewerte	-390	-2.990
Verkauf von immateriellen Anlagewerten	0	55
Investitionen in Sachanlagen	-1.539	-1.895
Verkauf von Sachanlagen	339	220
Investitionen in Finanzanlagen	45	49
Verkauf von Tochterunternehmen	452	263
Kapitalflüsse aus Investitionstätigkeiten	-1.093	-4.298
Kapitalflüsse aus Finanzgeschäften		
Das letzte Geschäftsjahr betreffende Nachzahlungen	-503	-336
Auszahlungen vom Eigenkapitalkonto	-121	-150
Änderungen bei langfristigen Verbindlichkeiten	585	-258
Änderungen bei kurzfristigen Verbindlichkeiten	772	3.579
Kapitalflüsse aus Finanzgeschäften	733	2.835
Änderungen bei flüssigen Mitteln und Wertpapieren	1.039	1.822
Flüssige Mitteln und Wertpapiere (1. Januar)	3.177	1.373
Wechselkursberichtigungen bei flüssigen Mitteln	-16	-18
Flüssige Mittel und Wertpapiere (31. Dezember)	4.200	3.177

Anhang

1 Nettoumsatz

Konzern

DKK Mio.	01.01.08	01.01.07
	31.12.08	31.12.07
Consumer Nordic	20.912	19.233
Consumer UK	13.348	13.723
Consumer International	7.335	8.133
Global Ingredients	7.027	5.691
Sonstige	847	962
Nettoumsatz – Summe	49.469	47.742

Eine Aufteilung nach Warengruppen und Absatzmärkten ist in der Übersicht mit den Kennzahlen aufgeführt.

2 Personalaufwendungen

Muttergesellschaft

Konzern

01.01.07 31.12.07		01.01.08 31.12.08		DKK Mio.	01.01.08 31.12.08		01.01.07 31.12.07	
-2.312	-2.336	-165	-175		Löhne und Gehälter	-5.401	-5.519	-5.519
-13	-12	-193	-219	Aufwendungen für Altersversorgung	-404	-384	-384	-384
-2.490	-2.523	-284	-300	Sonstige Sozialversicherungskosten	-482	-566	-566	-566
				Summe der Personalaufwendungen	-6.287	-6.469	-6.469	-6.469
-2.013	-2.004			Personalaufwendungen teilen sich in folgende Bereiche auf:				
-193	-219			Produktionsaufwendungen	-3.625	-3.797	-3.797	-3.797
-284	-300			Aufwendungen für Verkauf und Distribution	-1.905	-1.884	-1.884	-1.884
				Gemeinkosten einschl. Verwaltung	-757	-788	-788	-788
				Summe der Personalaufwendungen	-6.287	-6.469	-6.469	-6.469
				Darunter fallen auch:				
-4	-4			Aufwandsentschädigungen für Vertreterversammlung (Mutterunternehmen)	-4	-4	-4	-4
-5	-5			Aufwandsentschädigungen für Aufsichtsrat (Mutterunternehmen)	-6	-6	-6	-6
-13	-17			Aufwandsentschädigungen für Vorstand (Mutterunternehmen)	-17	-13	-13	-13
5.594	5.507			Durchschnittliche Personalstärke (Vollzeitkräfte)	15.927	16.559	16.559	16.559

3 Abschreibungen und Wertberichtigungen

Muttergesellschaft

Konzern

01.01.07 31.12.07		01.01.08 31.12.08		DKK Mio.	01.01.08 31.12.08		01.01.07 31.12.07	
-207	-187	-627	-601		Immaterielle Anlagewerte	-483	-533	-533
-834	-788			Sachanlagen	-1.332	-1.509	-1.509	-1.509
				Summe der Abschreibungen und Wertberichtigungen	-1.815	-2.042	-2.042	-2.042
				<i>Abschreibungen und Wertberichtigungen sind in folgenden Posten enthalten:</i>				
-692	-619			Produktionsaufwendungen	-1.249	-1.433	-1.433	-1.433
0	-29			Aufwendungen für Verkauf und Distribution	-149	-141	-141	-141
-142	-140			Gemeinkosten einschl. Verwaltung	-417	-468	-468	-468
-834	-788			Summe der Abschreibungen und Wertberichtigungen	-1.815	-2.042	-2.042	-2.042

Die Wertberichtigungen des Konzerns auf Sachanlagen betragen 20 Mio. DKK.



4 Honorare für von der Vertreterversammlung ernannte Prüfer

Muttergesellschaft			Konzern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
		<i>KPMG:</i>		
-3	-3	Wirtschaftsprüfung	-13	-14
-7	-5	Sonstige Leistungen	-12	-9
-10	-8	Summe der Honorare	-25	-23

Unter „Sonstige Leistungen“ fallen Honorare für Planungen und Prüfungen im Zusammenhang mit Firmenkäufen sowie Steuerberatung.

5 Finanzposten, netto

Muttergesellschaft			Konzern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
		<i>Finanzaufwendungen:</i>		
-63	-25	Zinszahlungen an Tochterunternehmen	-	-
-295	-275	Sonstige Finanzaufwendungen	-1.067	-641
-358	-300	Summe der Finanzaufwendungen	-1.067	-641
		<i>Finanzeinnahmen</i>		
390	407	Zinseinnahmen von Tochterunternehmen	-	-
53	25	Sonstige Finanzeinnahmen	205	79
443	432	Summe der Finanzeinnahmen	205	79
85	132	Finanzposten, netto	-862	-562

6 Steuern

Muttergesellschaft			Konzern	
01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
-32	-29	Steuern auf zu versteuerndes Einkommen	-62	-55
0	0	Berichtigung zu latenten Steuern	-1	-138
0	0	Änderung beim Steuersatz	7	-25
0	0	Wertberichtigungen auf Steuern aus Vorjahren	22	-4
-32	-29	Summe der Steuern	-34	-222

Die Änderungen beim Steuersatz gehen auf Herabsetzungen in Schweden (2008: von 28 auf 26,3 %) und in Großbritannien (2007: von 30 auf 28 %) zurück.

7 Immaterielles Anlagevermögen

Konzern

DKK Mio.	Lizenzen, Markenzeichen u.a.	Firmen- wert	Produkt- entwicklungs- projekte	IT- Entwicklungs- projekte
Selbstkostenpreis (1. Januar 2008)	261	5.419	150	1.038
Wechselkursberichtigungen	-42	-935	-6	-7
Zugänge im Jahreslauf	139	80	32	139
Abgänge im Jahreslauf	-5	-272	-34	0
Selbstkostenpreis (31. Dezember 2008)	353	4.292	142	1.170
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2008)	-107	-917	-97	-595
Wechselkursberichtigungen	19	165	4	4
Abschreibungen und Wertberichtigungen	-44	-239	-34	-166
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf ausgebuchte Vermögenswerte	4	42	34	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2008)	-128	-949	-93	-757
Buchwert (31. Dezember 2008)	225	3.343	49	413

Muttergesellschaft

DKK Mio.	Lizenzen, Markenzeichen u.a.	Firmen- wert	Produkt- entwicklungs- projekte	IT- Entwicklungs- projekte
Selbstkostenpreis (1. Januar 2008)	0	0	103	1.003
Zugänge im Jahreslauf	0	24	21	137
Abgänge im Jahreslauf	0	0	-22	0
Selbstkostenpreis (31. Dezember 2008)	0	24	102	1.140
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2008)	0	0	-67	-578
Abschreibungen und Wertberichtigungen	0	-5	-23	-159
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf ausgebuchte Vermögenswerte	0	0	22	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2008)	0	-5	-68	-737
Buchwert (31. Dezember 2008)	0	19	34	403

CHARLOTTE MØLLER ANDERSEN ist Controllerin für die Konzernfinanzen. Sie erfasst die Geschäftszahlen der einzelnen Einheiten und ist am Jahresabschluss beteiligt. Frau Andersen arbeitet seit sechs Monaten bei Arla.

Wie lange brauchen Sie für den Jahresabschluss?

Wir haben im Herbst begonnen, die Zeitpläne und Anleitungen für die Niederlassungen zu erstellen, damit eine korrekte Berichterstattung möglich ist. Alle Einzelpositionen, die in den Konzernabschluss eingehen, müssen nach den gleichen Prinzipien ermittelt werden. Mitte Januar ist der Abgabetermin für die Berichte der einzelnen Einheiten. Anschließend haben wir vier bis fünf Wochen Zeit, um die Zahlen zu prüfen und den Konzernabschluss zu erstellen. Gleichzeitig lassen wir die Angaben von externen Wirtschaftsprüfern durchsehen.

Wie führen Sie die Prüfungen durch?

Wir betrachten die Zahlen im Jahresvergleich und kontrollieren, ob die Berechnungsgrundlage plausibel ist. Zusätzlich überprüfen wir, dass sich die Forderungen und Außenstände zwischen den einzelnen Konzerneinheiten ausgleichen, damit wir Arla im Konzernabschluss als Gesamtunternehmen darstellen können. Abschließend führen wir eine Plausibilitätsprüfung für die Gesamtkonten durch.

Was ist der spannendste Teil Ihrer Arbeit?

Die Tatsache, dass ich mit so vielen unterschiedlichen Menschen aus der ganzen Welt zu tun habe. Dabei entwickelt man ein Verständnis für die kulturellen Unterschiede und merkt, dass Arla ein internationaler Konzern im wahrsten Sinne des Wortes ist.



8 Sachanlagen

Konzern

DKK Mio.	Unbebaute und bebaute Grundstücke	Technische Einrichtungen und Maschinen	Sonstige Einrichtungen Betriebsmaterial und Ausstattung	Halbfertige Anlagen
Selbstkostenpreis (1. Januar 2008)	6.276	10.156	1.262	640
Wechselkursberichtigungen	-610	-763	-137	-50
Zugänge im Jahreslauf	273	746	109	411
Übertrag ins Geschäftsjahr	46	203	19	-268
Abgänge im Jahreslauf	-105	-438	-121	0
Selbstkostenpreis (31. Dezember 2008)	5.880	9.904	1.132	733
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2008)	-1.303	-5.479	-889	0
Wechselkursberichtigungen	103	423	95	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen	-332	-876	-124	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf ausgebuchte Vermögenswerte	53	411	107	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2008)	-1.479	-5.521	-811	0
Buchwert (31. Dezember 2008)	4.401	4.383	321	733
Finanziell geleaste Vermögenswerte	4	69	12	0

Der Wert der bebauten und unbebauten Grundstücke in Dänemark (letzte behördl. Festsetzung des Einheitswerts = 1.947 Mio. DKK) ist mit 1.532 Mio. DKK (Buchwert) aufgeführt.

Muttergesellschaft

DKK Mio.	Unbebaute und bebaute Grundstücke	Technische Einrichtungen und Maschinen	Sonstige Einrichtungen Betriebsmaterial und Ausstattung	Halbfertige Anlagen
Selbstkostenpreis (1. Januar 2008)	2.528	5.191	153	390
Zugänge im Jahreslauf	65	375	34	115
Übertrag ins Geschäftsjahr	12	151	6	-169
Abgänge im Jahreslauf	0	-293	-7	0
Selbstkostenpreis (31. Dezember 2008)	2.605	5.424	186	336
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2008)	-880	-2.927	-84	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen	-140	-436	-25	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf ausgebuchte Vermögenswerte	0	292	7	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2008)	-1.020	-3.071	-102	0
Buchwert (31. Dezember 2008)	1.585	2.353	84	336
Finanziell geleaste Vermögenswerte	100	74	14	0

Der Wert der bebauten und unbebauten Grundstücke in Dänemark (letzte behördl. Festsetzung des Einheitswerts = 1.585 Mio. DKK) ist mit 1.115 Mio. DKK (Buchwert) aufgeführt.

9 Finanzanlagen

Konzern

DKK Mio.		Kapitalanteile an verbundenen Unternehmen	Latente Steu- eransprüche	Sonstige Wertpapiere, Beteiligungen u.a.sw.
Selbstkostenpreis (1. Januar 2008)		610	812	690
Zugänge im Jahreslauf		100	0	113
Abgänge im Jahreslauf		-74	0	-166
Selbstkostenpreis (31. Dezember 2008)		636	812	637
Berichtigungen zum 1. Jan. 2008		-93	-319	-42
Dividende im Geschäftsjahr		-39	-	0
Ergebnis des Geschäftsjahres		15	-51	-5
Wechselkursberichtigungen		-35	-84	-9
Übertrag vom Konto latente Steuern (Passiva)		-	-121	-
Sonstige Berichtigungen		62	14	-41
Berichtigungen zum 31. Dezember 2008		-90	-561	-97
Buchwert (31. Dezember 2008)		546	251	540

Ein latentes Steuerguthaben von DKK 110 Mio. (105 Mio. zum 31. Dezember 2007) ist nicht aufgeführt, da die Erstattung ungewiss ist.

Muttergesellschaft

DKK Mio.	Kapitalanteile an Tochter- Unternehmen	Nachrangige Darlehen an Tochtergesell- schaften	Kapitalanteile an verbundenen Unternehmen	Latente Steu- eransprüche	Sonstige Wertpapiere, Beteiligungen u.a.sw.
Selbstkostenpreis (1. Jan. 2008)	1.868	4.629	187	-	104
Zugänge im Jahreslauf	194	335	64	-	8
Abgänge im Jahreslauf	-6	-67	0	-	-13
Selbstkostenpreis (31. Dezember 2008)	2.056	4.897	251	-	99
Berichtigungen zum 1. Jan. 2008	-278	-177	-52	-	28
Erträge (Rendite, Gewinn, Dividende, Ausschüttung) während des Geschäftsjahres	-318	-	0	-	0
Ergebnis des Geschäftsjahres	-181	-	-62	-	0
Abschreibungen auf Firmenwert	-28	-	0	-	0
Änderung beim internen Gewinn auf Warenlager usw.	-11	-	0	-	0
Wechselkursberichtigungen	-17	-602	3	-	-9
Sonstige Berichtigungen	-96	3	0	-	-20
Berichtigungen zum 31. Dezember 2008	-929	-776	-111	-	-1
Buchwert (31. Dezember 2008)	1.127	4.121	140	-	98

10 Minderheitsbeteiligungen

Konzern

DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Minderheitsbeteiligungen (1. Jan.)	147	62
Anteil am Jahresergebnis	-1	1
Zu- und Abgänge, Änderungen bei Besitzanteilen usw.	-2	84
Minderheitsbeteiligungen (31. Dezember)	144	147



11 Latente Steuern

Muttergesellschaft

Konzern

01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
0	0	Latente Steuern zum 1. Januar	406	302
0	0	Wechselkursberichtigungen	-17	-10
-	-	Verkauf von Unternehmen	-3	0
0	0	Änderung beim Steuersatz	-7	-8
0	0	Übertrag vom Konto latente Steuern (Aktiva)	-121	0
0	0	Kauf von Unternehmen	0	64
0	0	Sonstige Veränderungen während des Jahres	-86	58
0	0	Latente Steuern zum 31. Dezember	172	406

Latente Steuern betreffen in erster Linie Sachanlagen in Schweden und Finnland.

12 Pensionsverpflichtungen

Die Rückstellungen beziehen sich auf die betriebliche Altersversorgung in Großbritannien und Schweden. Bezugsberechtigte Beschäftigte erhalten daraus Altersversorgung, abhängig von Betriebszugehörigkeit, letztem Lohn usw.

Die in der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (netto) setzen sich wie folgt zusammen:

Konzern

DKK Mio.	31.12.08	31.12.07
Zeitwert der betrieblichen Altersversorgung	5.406	7.784
Zeitwert der Vermögenswerte für die betriebliche Altersversorgung	-3.711	-5.959
Pensionsverpflichtungen (netto)	1.695	1.825
Nicht aufgeführte, versicherungsmathematisch ermittelte Erträge (netto)	24	544
In der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (netto)	1.719	2.369

Entwicklung bei der Pensionsverpflichtung (netto)

DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
In der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (1. Jan.)	2.369	2.875
Wechselkursberichtigungen	-462	-189
Als Aufwand in der G&V-Rechnung verbucht (netto)	59	81
Einzahlungen des Konzerns zur Altersversorgung	-247	-398
In der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (31. Dezember)	1.719	2.369

Die betriebliche Altersversorgung in Großbritannien wird durch unabhängige Rentenkassen sichergestellt, die das eingezahlte Geld investieren. Der versicherungsmathematisch ermittelte Zeitwert der Verpflichtungen zum 31. Dezember 2008 beträgt DKK 4.481 Mio. (6.875 Mio. im Vorjahr) abzüglich des Marktwertes der Vermögenswerte in Höhe von DKK 3.711 Mio. zum 31. Dezember 2008 (5.959 Mio. im Vorjahr), somit also DKK 770 Mio. (916 Mio. im Vorjahr).

Durch Anwendung der Korridor-Methode haben sich die versicherungsmathematischen Gewinne in Höhe von DKK 241 Mio. (652 Mio. im Vorjahr) nicht mindernd auf die Rückstellungen ausgewirkt. Die Verpflichtungen (netto) zum 31. Dezember 2008 betragen DKK 1.011 Mio. (1.568 Mio. im Vorjahr).

Bei der betrieblichen Altersversorgung in Schweden sind keine privaten Rentenkassen beteiligt.

Der versicherungsmathematisch ermittelte Zeitwert beträgt per 31. Dezember 2008 DKK 925 Mio. gegenüber 909 Mio. im Vorjahr. Da der Grenzwert bei der Korridor-Methode am 1. Januar 2008 überschritten war, wurden DKK 1 Mio. als Aufwendungen verbucht. Durch Anwendung der Korridor-Methode haben sich die versicherungsmathematischen Verluste in Höhe von DKK 217 Mio. (108 Mio. im Vorjahr) nicht steigernd auf die Rückstellungen ausgewirkt. Die Verpflichtungen (netto) zum 31. Dezember 2008 betragen DKK 708 Mio. (801 Mio. im Vorjahr).

12 Pensionsverpflichtungen (Forts.)

In die Altersversorgung eingeflossene Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen: **Konzern**

DKK Mio.	%	31.12.08	%	31.12.07
Aktien	42	1.574	49	2.894
Obligationen	37	1.364	32	1.938
Immobilien	10	350	11	647
Sonstige Vermögenswerte	11	423	8	480
Summe der Vermögenswerte zur Altersversorgung	100	3.711	100	5.959

Erträge aus den Vermögenswerten der Rentenkassen

DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
Zu erwartende Erträge aus den Vermögenswerten bez. Altersversorgung	370	420
Versicherungsmathematisch ermittelte Gewinne bzw. Verluste aus Vermögenswerten bez. Altersversorgung (nicht berücksichtigt)	-1.288	-97
Erzielte Erträge aus Vermögenswerten bez. Altersversorgung	-918	323

Der Konzern wird 2009 voraussichtlich DKK 213 Mio. in die betriebliche Altersversorgung einzahlen (247 Mio. für 2008).

Bedingungen für die versicherungsmathematische Berechnung am Bilanzstichtag

	31.12.08	31.12.07
Vorausberechneter Zinssatz	4,0–6,2%	5,0–5,8%
Zu erwartende Lohnerhöhungsrate	3,5–4,2%	3,5–4,7%
Zu erwartende Durchschnittserträge aus Vermögenswerten bez. Altersversorgung	6,7%	6,7%

Die Voraussetzungen bei der Ermittlung der versicherungsmathematisch ermittelten Verpflichtungen sind von Land zu Land verschieden. Zu erwartende Erträge aus Vermögenswerten bez. Altersversorgung wurden von externen Versicherungsmathematikern ausgehend von bestehenden Vermögenswerten und der wirtschaftlichen Entwicklung ermittelt.

13 Sonstige Rückstellungen

Muttergesellschaft

Konzern

01.01.07 31.12.07	01.01.08 31.12.08	DKK Mio.	01.01.08 31.12.08	01.01.07 31.12.07
38	50	Sonstige Rückstellungen (1. Januar)	386	394
0	0	Wechselkursberichtigungen	-9	-5
22	10	Rückstellungen während des Geschäftsjahres	67	127
0	0	Rücküberführung, da Vorjahre betroffen sind	-140	0
-10	-46	Im Geschäftsjahr entnommen	-131	-130
50	14	Sonstige Rückstellungen (31. Dezember)	173	386
31.12.07	31.12.08	DKK Mio.	31.12.08	31.12.07
0	0	Sonstige Rückstellungen bez. Versicherungen	105	147
50	14	Sonstige Rückstellungen	68	239
50	14	Summe der Rückstellungen	173	386

Sonstige Rückstellungen betreffen Aufwendungen für Umstrukturierungen, Rechtsstreitigkeiten usw.



14 Langfristige Verbindlichkeiten

Muttergesellschaft			Konzern	
31.12.07	31.12.08	DKK Mio.	31.12.08	31.12.07
		<i>Langfristige Verbindlichkeiten, die 5 Jahre nach Ablauf des Geschäftsjahres fällig werden</i>		
1.000	1.000	Nachrangige Teilschuldverschreibung	1.000	1.000
1.771	1.751	Hypothekenbanken	4.916	3.517
33	20	Kreditinstitute u.a.	380	662
2.804	2.771	Summe der langfristigen Verbindlichkeiten	6.296	5.179

15 Eventualverbindlichkeiten, Sicherheitsleistungen usw.

Muttergesellschaft			Konzern	
31.12.07	31.12.08	DKK Mio.	31.12.08	31.12.07
4.994	6.118	Kautions- und Garantieverpflichtungen	461	517
71	81	Betrieblich bedingte Verpflichtungen durch Vermietung	298	352
91	90	Betrieblich bedingte Leasingverpflichtungen	572	793
405	565	Verpflichtungen gemäß Vereinbarung zum Kauf von Anlagevermögen	812	623
		<i>Zur Absicherung von Risiken bezüglich Fremdwährung und Zinsen dienen folgende Finanzinstrumente:</i>		
198	141	Kauf von Fremdwährung auf Termin (Nennwert)	281	552
6.064	8.217	Verkauf von Fremdwährung auf Termin (Nennwert)	9.848	6.321
1.181	1.515	Zinsswaps	2.514	2.090
		<i>Depot zur Absicherung von Verbindlichkeiten</i>		
118	118	Hypothekendarlehen	2.356	1.956
224	187	für Immobilien mit einem Buchwert von	1.088	1.400
648	0	Wertpapiere (Buchwert)	3.122	1.449

Rechtsstreitigkeiten:

Der Konzern ist in einige rechtliche Auseinandersetzungen verwickelt. Nach Meinung des Vorstandes haben zu erwartende Entscheidungen in diesen Fällen nur unwesentliche Auswirkungen auf Bilanz und Geschäftsbericht und damit auf die finanzielle Stellung des Konzerns.

16 Entscheidungsträger

Bei Arla Foods amba gibt es keine Entscheidungsträger mit maßgeblichem Einfluss.

Zu den Entscheidungsträgern mit erheblichem Einfluss gehören Vertreterversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat. Hierunter fallen ferner Tochter- und verbundene Unternehmen (s. S. 60/61 »Übersicht über den Konzern«).

Anteilseigner, die der Vertreterversammlung und/oder dem Aufsichtsrat angehören, genießen bei der Ablieferung von Milch an

Arla Foods amba keine Sonderrechte gegenüber anderen Anteilseignern.

Während des Geschäftsjahres haben, abgesehen von konzerninternen, nicht im Konzernabschluss aufgeführten Transaktionen, keine weiteren Transaktionen mit Entscheidungsträgern stattgefunden. Entgelte für den Vorstand sind im Anhang 2 (Personalaufwendungen) aufgeführt.

17 Haftung der Anteilseigner

Keiner der Anteilseigner haftet persönlich für Verpflichtungen der Muttergesellschaft.

Übersicht über den Konzern

Tochter- und verbundene Unternehmen sowie sonstige Beteiligungen zum 31. Dezember 2008

Besitzanteile	Tochterunternehmen
100%	<ul style="list-style-type: none"> Arla Foods AB, Schweden <ul style="list-style-type: none"> L&L International (Sweden) aktiebolag, Schweden (100%) Arla Foods Russia Holding AB, Schweden (75%) <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods Artis Ltd., Russland (100%) Arla Ingman Oy Ab, Finnland (100%) <ul style="list-style-type: none"> Ranuan Meijeri Oy, Finnland (100%) Kiteen Meijeri Oy, Finnland (100%) Halkivahan Meijeri Oy, Finnland (100%) Massby Facility & Services Oy, Finnland (60%) Jk Juusto Kaira Oy, Finnland (58%) FRAS Integration Ab, Schweden (69%) Arla Foods UK Holding Ltd, Großbritannien (33%) ¹⁾
100%	<ul style="list-style-type: none"> Arla Foods Holding A/S, Danmark <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods International A/S, Dänemark (100%) Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%) Arla Foods UK Holding Ltd., Großbritannien (67%) ¹⁾ <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods UK Plc., Großbritannien (94%) ¹⁾ <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods Finance Ltd., Großbritannien (100%) Arla Foods Holdings Co. Ltd., Großbritannien (100%) <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods UK Services Ltd., Großbritannien (100%) <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods Creamery Ltd., Großbritannien (100%) Claymore Dairies Ltd., Großbritannien (75%) Arla Foods Ltd., Großbritannien (100%) Arla Foods UK Property Co. Ltd., Großbritannien (100%) AF A/S, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods Finance A/S, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Kingdom Food Products ApS, Dänemark (100%) Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Dänemark (100%) Rynkeby Foods A/S, Dänemark (50%) ¹⁾ Kinmaco ApS, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods Energy A/S, Dänemark (100%) Rynkeby Foods A/S, Dänemark (50%) ¹⁾ Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd., Guernsey (100%) Arla Foods Trading A/S, Dänemark (100%) Arla Foods Distribution A/S, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Danmark Protein A/S, Dänemark (100%) Medlemsartikler ApS, Dänemark (100%) Arla Foods Ingredients GmbH, Deutschland (100%) Fidan A/S, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Dairy Fruit A/S, Dänemark (100%) Procludan A/S, Dänemark (51%) Danapak Holding A/S, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Danapak A/S, Dänemark (100%) Tholstrup International B.V., Niederlande (100%) <ul style="list-style-type: none"> Tholstrup Cheese Holding A/S, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Tholstrup Cheese A/S, Dänemark (100%) <ul style="list-style-type: none"> Arla Foods GmbH, Deutschland (100%) Tholstrup Cheese USA Inc, USA (100%) Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)



100 %	Arla Foods AS, Norwegen
100 %	Arla Foods Inc., Kanada
100 %	Arla Foods S.r.l., Italien
100 %	Arla Foods Inc., USA
100%	Arla Foods S.A.R.L., Frankreich
100 %	Arla Foods S.A., Spanien
100%	Arla Foods Hellas S.A., Griechenland
100%	Arla Foods Ingredients amba, Dänemark
	Arla Foods Ingredients Inc., USA (100 %)
	Arla Foods Ingredients KK, Japan (100 %)
	Arla Foods Ingredients AB, Schweden (100 %)
	Arla Foods Ingredients S.A. de C.V., Mexiko (100 %)
	Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd., Südkorea (70 %)
100 %	Cocio Chokolademælk A/S, Dänemark ²⁾
100 %	Arla Foods Sp. Z o.o., Polen
100 %	Arla Foods SA, Polen
100 %	Arla Foods Financial Services Centre Sp.Z.o.o., Polen
100 %	Aktieselskabet J. Hansen, Dänemark
100 %	Medipharm Holding AB (in Liquidation), Schweden
100 %	Rasmus Hansen Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Danos Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Danland Foods Export K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Kohave Foods Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Chesco Cheese Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Dänemark ³⁾
100 %	DOFO Cheese Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Danske Landmænd Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Oerum Dairies Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Boel Foods Eksport K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Marygold Trading K/S, Dänemark ³⁾
100 %	Enico Trading K/S, Dänemark ³⁾
96 %	Andelssmør A.m.b.a., Dänemark
91 %	Mejeriforeningen, Dänemark
75 %	AFF P/S, Dänemark
	Verbundene Unternehmen
50 %	JO-Bolaget Fruktprodukter HB, Schweden (Eigentümer der Anteile: Arla Foods AB)
50 %	HB Gråddö Produktion, Schweden (Eigentümer der Anteile: Arla Foods AB)
50 %	Restaurangakadamen AB, Schweden (Eigentümer der Anteile: Arla Foods AB)
50 %	Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd., Großbritannien (Eigentümer der Anteile: Arla Foods UK Holding Ltd.) 4)
50 %	Arla Foods Ingredients S.A., Argentinien (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Ingredients amba)
50 %	Biolac GmbH & Co. KG, Deutschland (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Ingredients GmbH)
50 %	Dan Vigor Ltda., Brasilien (Eigentümer der Anteile: Arla Foods International A/S)
50 %	Agri-Norcold A/S, Dänemark (Eigentümer der Anteile: Mejeriforeningen)
49 %	Mengniu Arla (Inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd., VR China
49 %	Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Holding A/S)
42 %	Svensk Mjölök Ekonomisk förening, Schweden
40 %	Arla Foods Qatar WLL, Qatar (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Holding A/S)
40 %	Danapak Flexibles-Koncernen, Dänemark (Eigentümer der Anteile: Danapak A/S)
40 %	Arla National Food Products LLC, Vereinte Arabische Emirate
35 %	K/S Danske Immobilien, Dänemark (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Finance A/S)
25 %	Al Berit Alban LLC, Bahrain (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Holding A/S)
	Sonstige Beteiligungen
19 %	Lantbrukarnas Riksförbund, förening upa, Schweden

1) Die Gesellschaft ist an mehreren Stellen der Übersicht aufgeführt.

2) Eigentümer der Gesellschaft sind je zur Hälfte: Arla Foods amba und Danmark Protein A/S.

3) Eigentümer der Gesellschaften sind je zur Hälfte: Arla Foods amba und Arla Foods Ingredients amba.

4) Diese Gesellschaft besitzt 6,3 der Aktien an Arla Foods UK Plc., Großbritannien.

Dazu kommen noch etliche Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten, die nicht sonderlich ins Gewicht fallen.



Aufsichtsrat



Ove Møberg
Aufsichtsratsvorsitzender
Hejnsvig, Dänemark, 80 Kühe.
Geboren 1948.
Aufsichtsratsmitglied seit 1992.



Heléne Gunnarson
Tvååker, Schweden, 150 Kühe.
Geboren 1969.
Aufsichtsratsmitglied seit 2008.



Åke Hantoft
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender
Laholm, Schweden, 220 Kühe
Geboren 1952.
Aufsichtsratsmitglied seit 1998.



Thomas Johansen
Egtved, Dänemark, 200 Kühe.
Geboren 1959.
Aufsichtsratsmitglied seit 2002.

VON DEN MITGLIEDERN GEWÄHLT

Der Aufsichtsrat besteht aus 14 Milchbauern: 8 aus Dänemark und 6 aus Schweden. In Dänemark werden die gewählten Vorsitzenden aller vier Regionen automatisch zu Mitgliedern des Aufsichtsrats. Die anderen vier dänischen Mitglieder werden vom Verwaltungsrat gewählt, dem wichtigsten Entscheidungsgremium von Arla. In Schweden schlägt ein Wahlkomitee die Kandidaten vor und alle sechs Mitglieder werden vom Verwaltungsrat gewählt.



Erik Karlsson
Karlskoga, Schweden, 75 Kühe.
Geboren 1954.
Aufsichtsratsmitglied seit 2005.



Viggo Ø. Bloch
Varde, Dänemark, 120 Kühe.
Geboren 1955.
Aufsichtsratsmitglied seit 2003.



Steen Nørgaard Madsen
Silkeborg, Dänemark, 135 Kühe.
Geboren 1956.
Aufsichtsratsmitglied seit 2005.



Palle Borgström
Älvängen, Sverige, 140 kor.
FÄlvängen, Schweden, 140 Kühe.
Geboren 1960.
Aufsichtsratsmitglied seit 2008.



Torben Myrup
Gundersted, Dänemark, 160 Kühe.
Geboren 1956.
Aufsichtsratsmitglied seit 2006.



Jan Toft Nørgaard
Ripen, Dänemark, 450 Kühe.
Geboren 1960.
Aufsichtsratsmitglied seit 1998.



Gunnar Pleijert
Mörlunda, Schweden, 100 Kühe.
Geboren 1949.
Aufsichtsratsmitglied seit 2003.



Ingela Svensson
Gamleby, Schweden, 85 Kühe.
Geboren 1957.
Aufsichtsratsmitglied seit 2007.



Pejter Søndergaard
Vestervig, Dänemark, 120 Kühe.
Geboren 1947.
Aufsichtsratsmitglied seit 2002.



Bent Juul Sørensen
Ærøskøbing, Dänemark, 350 Kühe.
Geboren 1958.
Aufsichtsratsmitglied seit 1998.

MITARBEITERVERTRETER

Insgesamt gehören vier Mitarbeitervertreter zum Aufsichtsrat; zwei aus Dänemark und zwei aus Schweden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Dänemark wählen sechs Mitglieder des Verwaltungsrates. Diese sechs Mitglieder wählen dann aus ihrer Mitte zwei Personen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Aufsichtsrat vertreten. In Schweden werden die Mitarbeitervertreter für den Verwaltungsrat und für den Aufsichtsrat auf einer Generalversammlung aller Gewerkschaften gewählt. Die Mitarbeitervertreter werden von einem Wahlkomitee vorgeschlagen.



Leif Backstad
Ekerö, Schweden.
Arbeitet in Lindhagensgatan, Stockholm.
Geboren 1947.
Aufsichtsratsmitglied seit 2001.



Steen Bolvig
Holstebro, Dänemark.
Arbeitet im Pulverwerk, Hoco.
Geboren 1956.
Aufsichtsratsmitglied seit 2003.



Bjarne Bundesen
Christiansfeld, Dänemark.
Arbeitet im Christiansfeld Mejeri Center.
Geboren 1958.
Aufsichtsratsmitglied seit 2003.



Leif Eriksson
Lidköping, Schweden.
Arbeitet in Götene Mejeri.
Geboren 1951.
Aufsichtsratsmitglied seit 1998.



Vorstand

KONZERNZENTRALE, VORSTAND



Povl Krogsgaard
Vice CEO



Peder Tuborgh
CEO



Andreas Lundby
Vice CEO



Jørn Wendel Andersen
Executive Director, CFO
CORPORATE FINANCE/IT



Ola Arvidsson
Executive Director, HR
CORPORATE HUMAN RESOURCES

CORPORATE CENTRE

Das Corporate Centre ist für internationale Fragen zuständig, die über die Verantwortung von Arla Foods hinausgehen.

- **Corporate Supply Chain:** Zuständig für Milcherfassung, Technik, Qualität, Sicherheit, Umweltschutz, globale Beschaffung und Investitionen.
- **Corporate Affairs:** Zuständig für den Kontakt mit

Anteilseignern sowie für die Kommunikation und Entwicklung des Konzerns.

- **Corporate Commerce:** Zuständig für Marketing, Forschung und Entwicklung des Konzerns.
- **Corporate Finance & IT:** Zuständig für Finanzen, IT und Rechtsfragen.
- **Corporate Human Resources:** Zuständig für Mitarbeiter-schulungen und Organisationsentwicklung.

GESCHÄFTSBEREICHE

Arla Foods besteht aus vier Geschäftsbereichen:

- **Consumer Nordic**
- **Consumer UK**
- **Consumer International**
- **Global Ingredients**



Hans-Åke Hammarström
Executive Director
CONSUMER NORDIC

Consumer Nordic ist verantwortlich für den Absatz von Käse, Butter und Frischprodukten in Schweden, Dänemark, Finnland und Norwegen. Die Geschäftseinheit ist auch gesamtverantwortlich für Produktion, Innovation und Marketing von Frischprodukten.
Mitarbeiter: 4.880
Umsatz: 20,9 Mrd. DKK



Peter Lauritzen
Executive Director
CONSUMER UK

Consumer UK besteht aus der Tochtergesellschaft Arla Foods UK plc, die Milch, Butter und Rahmprodukte in Großbritannien produziert. Zusätzlich zu der lokalen Produktion ist Consumer UK auch für Exporte aus Dänemark und Schweden zuständig.
Mitarbeiter: 3.070
Umsatz: 13,3 Mrd. DKK



Tim Ørting Jørgensen
Executive Director
CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International ist gesamtverantwortlich für Produktion, Innovation und Marketing von Käse, Butter, Brotaufstrich und Margarine in Arla Foods und für den Absatz von Käse, Butter und Brotaufstrich außerhalb der nordischen Länder und Großbritanniens.
Mitarbeiter: 5.520
Umsatz: 7,3 Mrd. DKK



Jais Valeur
Executive Director
GLOBAL INGREDIENTS

Global Ingredients ist verantwortlich für Produktion und Vertrieb von Milchpulver und von Produkten auf Milchbasis durch Arla Foods.
Mitarbeiter: 1.310
Umsatz: 7,0 Mrd. DKK



Index

A	Eigentumsverhältnisse	11	L		S	
Aufsichtsratsvorsitzender	Energieverbrauch	22	Lactofree®	29	Saft	22
Auswahl	Erklärung von		Lærkevang®	12	Schweden	20, 26 usw.
B	Aufsichtsrat und Vorstand	38	Logo	26	Sheffield Park	21
Bericht des	Expansion	19	Lurpak®	6, 27	Sicherheit	29
Wirtschaftsprüfers	Exportsubvention	15	M		Soziales Engagement	31
Besuch in der Molkerei	F		Manchester	21	Stevenson, Sue;	
Bilanzgrundsätze	Finanzrisiken	38	Marken	25	Leiterin Personalwesen	23
Bioprodukte	Finnland	16, 19, 27	Marketing	31	Strategie 2013	
Buko®	Frischkäse	20	Märkte, Umsatz	26	(Kurzfassung)	19
Business Groups	G		Marktführer	21	Sommer, Karin;	
C	Gadow, Diane C.; Laborant	20	Mengenpreis	16	Konzern-Marketing	31
Castello®	Gdansk	21	Milch	15	T	
CEO	Geschäftszahlen im		Milchanbieter	16	Taktische Märkte	27
Children for Life	Überblick	Sonstige	Milchhof	11	The Carbon Trust	22
China		Umsätze	Milchpreis	12	Thomassen, Lars; Fahrer	15
Closer to Nature™	Gesundheit	29	Mitarbeiter	19	Tistrup®	31
	Gewählte Vertreter	62	Mitarbeiterbefragung	22	Tran Duy Tri;	
Consumer International	Gewinn- und		Mitarbeitervertreter	63	Vertriebsleiter	26
Consumer Nordic	Verlustrechnung	47	Mitbestimmung	2	Transporte	15, 16
Consumer UK	Global Compact	22	Møberg, Ove; Vorsitzender	4	Tuborgh, Peder; CEO	6
Corporate Centre	Global Ingredients	64	Molkeprotein	7, 19, 27	U	
Cravendale®	Globale Marken	19	N		Umsatz nach	
CSR and	Guldko	25	Nachhaltigkeit	9, 22	Produktgruppen	26
Code of Conduct	H		Naher und Mittlerer Osten	21	Umsatz	26
Cultura®	Havarti	19	Naturprodukte	2	Umwelt und Klima	
D	Heimo, Reetta;		Notizen	52		2, 13, 17, 22, 27, 31
Dahlqvist, Kent;	Molkereitechniker	21	P		Umwelteinfluss	
Routenplaner	I		Pedersen, Lars; Landwirt	11	von Kühen	8
Dänemark	Inhalt	1	Personal	23	USA	20
Der Konzern in der	Innovation	21	Polen	20, 27	V	
Übersicht	Inspiration	29	Produktentwicklung	19, 21, 22	Verarbeitung	18
Der Kunde	Internet	30	Produktion	17, 18	Verbraucher	29
Der Natur ein	ISO 14001	22	Puck®	31	Verbraucherservice	30
Stück näher™	K		Pucko®	8	Vereinigtes Königreich	20, 27
Der Vorstand	Kærgården®	31	Q		Verpackungen	31
Deutschland	Kapitalflussrechnung	51	Qualitätssicherungs-		Von der Kuh zum	
Dialog	Karolina Køkken®	29	programm	12, 13, 25	Konsumenten	3
Dieserverbrauch	Karten, Kernmärkte	34	R		Vorstand	64
Dofino®	Kernmärkte	19, 26	Rohmilch	15	Wachstum	27
Dubai	Koch des Jahres	25	Rosa	3	Weltkarte	32
E	Konditor des Jahres	25	Rückseite einer		Weltmarkt	3, 15
Effizienzmessungen	Konkurrenz	26	Milchverpackung	31	Y	
Eigenkapital	Kopenhagen	21	Russland	20	Yoggi®	22
Eigentum	Kühe	12	Rynkeby	21, 22		
Eigentümer	Kundenumfragen	26				
	Kvibille®	16				

ARLA FOODS DEUTSCHLAND
Wahlerstrasse 2
DE-40472 Düsseldorf
Telefon: +49 (0)211-472310
Telefax: +49 (0)211-4723166
E-Mail: info.de@arlafoods.com
www.arlafoods.de

ARLA FOODS DÄNEMARK
Arla Foods amba
Skanderborgvej 277
DK-8260 Viby J.
Telefon +45 89 38 10 00
Telefax +45 86 28 16 91
E-mail arla@arlafoods.com
www.arlafoods.dk
CVR-nr. 25 31 37 63

