

# Geschäftsbericht 2010



Der Natur ein Stück näher™

## KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

**Konzern**

Mio. DKK	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Kennzahlen</b>					
Nettoumsatz	49.030	46.230	49.469	47.742	45.491
Außerhalb DK/SE	30.600	28.374	29.766	29.339	27.393
Außerhalb DK/SE in %	62%	61%	60%	61%	60%
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.684	1.412	1.149	1.520	1.161
Finanzergebnis, netto	-294	-232	-862	-562	-409
Ergebnis des Geschäftsjahres	1.268	971	556	938	933
Nachzahlungen	1.031	660	137	503	336
Konsolidierung:					
Satzungsgemäße Rekonsolidierung	-	0	121	121	122
Richtlinienänderungen	-	-	0	0	91
Kapitalkonto	466	0	0	0	0
Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate	0	311	176	174	184
Kapitaleinlage	233	-	-	-	-
Strategiefond	-462	0	122	140	200
Summe der Vermögenswerte	30.097	30.094	29.280	30.725	26.611
Anlagevermögen	17.004	16.782	15.205	17.473	15.762
Investitionen in Sachanlagen	1.613	1.618	1.447	1.895	1.792
Umlaufvermögen	13.093	13.312	14.075	13.252	10.849
Eigenkapital	8.580	8.281	7.797	8.145	7.971
Langfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen	9.341	9.917	9.857	10.369	11.037
Kurzfristige Verbindlichkeiten	12.060	11.768	11.482	12.064	7.541
Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit	2.552	3.402	1.388	3.285	2.354
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-1.626	-2.392	-1.082	-4.298	-1.268
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-2.392	-526	733	2.835	-1.075
Free Cash Flow	926	1.010	306	-1.013	1.086
<b>Finanzkennzahlen</b>					
Verzinsliche Verbindlichkeiten einschl. Pensionsrückstellungen/EBITDA	2,7	3,2	3,7	3,2	3,4
Zinsdeckung	10,0	9,0	3,4	6,3	7,4
Eigenkapitalquote	29%	28%	27%	27%	30%
<b>Erfasste Rohmilch</b>					
Abgenommene Milch in Mio. kg, insgesamt im Konzern	8.713	8.660	8.243	8.360	8.592
Genossenschaftsmitglieder in DK	4.345	4.253	3.911	3.976	4.047
Genossenschaftsmitglieder in SE	1.829	1.894	1.943	1.957	2.067
Sonstige	2.539	2.513	2.389	2.427	2.478
<b>Anzahl Genossenschaftsmitglieder zum 31. Dezember</b>					
In DK	3.649	3.838	3.906	4.170	4.591
In SE	3.529	3.787	4.090	4.352	4.817
Insgesamt	7.178	7.625	7.996	8.522	9.408
<b>Milchabnahmepreis</b>					
DKK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	2,52	2,14	2,82	2,47	2,27
SEK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	3,49	2,91	3,61	3,07	2,81
<b>Mitarbeiter</b>					
Durchschnittliche Personalstärke (Vollzeitkräfte)	16.215	16.231	16.233	16.559	17.933

# INHALT



**Arla Foods ist eine der weltweit größten Molkereigesellschaften. Unsere Produkte werden in mehr als 100 Ländern vertrieben, und wir beschäftigen 16.215 Mitarbeiter.**

## BERICHT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

- 2 Kennzahlen im Überblick
- 4 Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden
- 6 Bericht des Vorstandsvorsitzenden
- 10 Arlas Identität:  
*Unsere Vision, Unsere Mission, Unsere Strategie,  
Unsere Werte und Unsere Ressourcen*
- 16 Rechenschaftsbericht
- 19 Finanzielle Risiken

## VERMERKE

- 21 Erklärung von Aufsichtsrat und Vorstand
- 22 Bericht des Wirtschaftsprüfers

## KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSS

- 23 Bilanzierungsgrundsätze
- 29 Gewinn- und Verlustrechnung
- 30 Bilanz
- 32 Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 33 Kapitalflussrechnung
- 34 Anhang
- 42 Übersicht über den Konzern

## SONSTIGE ANGABEN

- 44 Aufsichtsrat
- 46 Konzernleitung
- 47 Übersicht über Arlas Märkte



### Arlas Identität

Arlas Arbeit im vergangenen Jahr kann auf verschiedene Weise dargestellt werden. Auf den Seiten 10-15 haben wir Beispiele dafür aufgeführt, wie wir Unsere Vision, Unsere Mission und Unsere Strategie umsetzen. Dort informieren wir auch über Unsere Werte und Unsere Ressourcen.



### Videoclips zum vergangenen Jahr

Auf [www.arlafoods.de/uber-uns](http://www.arlafoods.de/uber-uns) finden Sie eine Online-Version des Geschäftsberichts, in der sich unser Vorstandsvorsitzender und der Finanzvorstand des Konzerns in kurzen Videoclips zu Arlas Jahresergebnis 2010 äußern.



### Aktueller CSR-Bericht

Gemäß den Anforderungen des UN Global Compacts erstellen wir einen CSR-Bericht, den wir in diesem Jahr zusammen mit dem Geschäftsbericht veröffentlichen. Unser CSR-Bericht kann auf [www.arlafoods.de/uber-uns](http://www.arlafoods.de/uber-uns) eingesehen und heruntergeladen werden.

# Eigentümer investieren in Arlas Wachstum

Durch die Erhaltung der Eigentümerstruktur und die gleichzeitige Zusage einer erhöhten Konsolidierung erhält Arla die umfassende Unterstützung seiner Eigentümer. Arla kann auf eine positive Ergebnisentwicklung im vergangenen Jahr zurückblicken, die es ermöglichte, den an die Eigentümer gezahlten Milchpreis fünfmal zu erhöhen. Ende des Jahres wurde ein Vorschlag für eine Fusion mit der deutschen Molkereigenossenschaft Hansa-Milch unterbreitet.

## Lang erwartete Erhöhung des Milchpreises

Auf das vergangene Jahr blicke ich mit einem Gefühl der Erleichterung zurück. Meine Erwartungen in Bezug auf ein turbulentes Jahr mit starken Schwankungen haben sich bestätigt. Aber gleichzeitig hat auch unsere Wachstumsstrategie ihre Stärke bewiesen, die vor allem darin besteht, dass sie nicht auf einen bestimmten Markt beschränkt ist. Die Konzernführung und die Mitarbeiter haben viel Kraft in den Dialog mit den Eigentümern investiert, um ihnen Arlas lokale und globale Strategie zu erläutern. Diese Gespräche wurden nicht zuletzt auch in Schweden geführt, wo wir eine neue Strategie eingeführt haben.

2010 konnten wir 36 neue schwedische Genossenschaftsmitglieder bei Arla begrüßen, die ihre Milch bisher an andere Molkereiunternehmen geliefert haben. Ansonsten geht der Trend in Schweden aber hin zu einer sinkenden Anzahl von Milchproduzenten, was auch für die Eigentümer von Arla gilt.

Arla konnte 2010 auf mehreren Märkten eine gute Entwicklung verzeichnen. Wir haben die Effizienz im Unternehmen gesteigert und konnten Nutzen aus den Devisenkurschwankungen ziehen. Darüber hinaus hat sich auch das Wachstum des internationalen Marktes für Milchpulver positiv auf unser Ergebnis ausgewirkt. Durch eine bessere Auslastung der Produktionsanlagen und die weitere Konzentration auf Kosteneinsparungen ist es Arla gelungen, die Kosten des Unternehmens auf einem niedrigen Niveau zu halten. Dafür gebührt allen Mitarbeitern großer Dank.

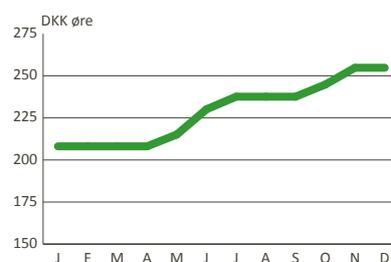
Aufgrund der positiven Entwicklung im vorangegangenen Jahr konnten wir den Milchabnahmepreis (Zahlungen an die Eigentümer plus Konsolidierung) um 38 Dänische Øre auf 252 Dänische Øre pro kg Milch (das sind 349 Schwedische Öre) anheben. Es sei allerdings auch erwähnt, dass der Milchpreis zu Beginn des Jahres enttäuschend niedrig war.

## Umsetzung des neuen Kapitalmodells

Das vielleicht wichtigste Ereignis für Arla in 2010 war die Tatsache, dass die Eigentümer über die Vertreterversammlung die Konzernstrategie umfassend unterstützt haben. Konkret bedeutet diese Unterstützung, dass Arla auch weiterhin als Genossenschaft tätig sein wird und die Eigentümer die Wachstumsstrategie des Unternehmens, beispielsweise in Form von größeren Investitionen, über eine höhere Konsolidierung mitfinanzieren.

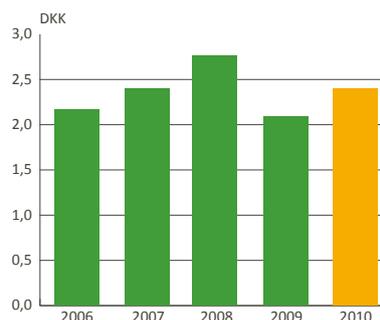
Bereits Ende 2009 hatte sich gezeigt, dass die Frage der Finanzierung eine zentrale Rolle in der Arbeit des Aufsichtsrates spielen würde. In dem Bestreben, die beste Lösung zu finden, war die Arbeit des Aufsichtsrates, der Vertreterversammlung und der regionalen Gremien durch großes Engagement und lebhaftes Diskussions gekennzeichnet. Ich empfinde große Dankbarkeit für die Unterstützung, die wir im Aufsichtsrat von den Eigentümern erhalten haben, die selbst unter einem starken wirtschaftlichen Druck stehen. Jedes einzelne Genossenschaftsmitglied hätte das Geld auch gut zu Hause auf seinem eigenen Hof gebrauchen können, aber unsere Eigentümer glauben an Arla und unterstützen die Wachstumsstrategie des Unternehmens. Sie hegen die gleichen Erwartungen wie

MILCHPREISENTWICKLUNG BEI ARLA



**Höherer Milchpreis.** Im Laufe des Jahres wurde der aktuelle, an die Eigentümer gezahlte Milchpreis fünfmal angehoben.

DER VON ARLA GEZAHLTE MILCHPREIS



**Der an die Eigentümer gezahlte Milchpreis.** Im Diagramm ist der von Arla durchschnittlich gezahlte Preis pro Kilogramm Milch einschl. Nachzahlung dargestellt.



**Lokale Verankerung.** Wir haben unsere Arbeit zur Stärkung der Position der schwedischen Milch und der schwedischen Landwirte sowohl bei den Verbrauchern als auch in den eigenen Reihen fortgesetzt.

Arlas Konzernführung und die gewählten Aufsichtsratsmitglieder, dass wir mit Hilfe dieser Strategie unsere Aussichten auf einen höheren Milchpreis auch im kommenden Jahr verbessern werden.

Im Rahmen des neuen Kapitalmodells werden 4,5 % von Arlas sogenanntem Milchabnahmepreis in Arla investiert. Dieser Betrag ist etwa doppelt so hoch wie bisher. Durch die Konsolidierung erhöht sich Arlas Eigenkapital in einem Zeitraum von sechs Jahren um etwa 4 bis 4,5 Mrd. DKK. Diese Mittel sollen in erster Linie für Investitionen mit dem Ziel eines weiteren Wachstums verwendet werden, erleichtern Arla aber gleichzeitig auch die Kapitalbeschaffung für weitere Firmenübernahmen. Die neue Konsolidierungspolitik ändert nichts an der Tatsache, dass die Vertreterversammlung im März jedes Jahres erneut Stellung zur Höhe der Konsolidierung nehmen wird.

Der lange Weg bis zur Entscheidung für das neue Kapitalmodell stand im Zeichen sachlicher Diskussionen und eines positiven Dialogs mit den Eigentümern. Im Verlauf dieses Prozesses haben wir nicht nur Einigkeit in einer wichtigen Frage erreicht, sondern auch eine notwendige Abwägung der Vor- und Nachteile verschiedener möglicher Lösungen für Arla vorgenommen. Dies betrachte ich langfristig als entscheidende Stärke der Genossenschaft.

### Engere Zusammenarbeit mit Milchproduzenten in anderen Ländern

Wir haben im Laufe der Jahre festgestellt, dass Wachstum unser Weg in die Zukunft ist. Großunternehmerische Strukturen bieten wirtschaftliche Vorteile, und auch mehrere unserer Wettbewerber haben bereits fusioniert. Zur Sicherung des Rohmilchaufkommens sind eine enge Zusammenarbeit und gute Beziehungen zu den Milchproduzenten auch außerhalb von Dänemark und Schweden von großer Bedeutung.

Angesichts dieser Tatsachen haben wir Ende 2010 einen Vorschlag zu einer Fusion mit der deutschen Molkereigenossenschaft Hansa-Milch unterbreitet. Diese Genossenschaft verfügt über moderne Produktionsanlagen und erzielt gute Umsätze bei Frischeprodukten unter der Marke Hansano®. Hansa-Milch stellt eine gute Ergänzung zur Arla Foods GmbH dar, die in Deutschland Markenkäse und Streichfette wie Arla Kærgården® vertreibt. Nach Ansicht des Aufsichtsrates birgt diese Fusion ein großes Potenzial für beide Seiten in sich, das nach unseren Erwartungen zu einem höheren Milchpreis für die Eigentümer beitragen kann. Darüber hinaus ist die Fusion ein wichtiger Schritt zur Verwirklichung unserer Ambition, eine der drei größten Molkereigesellschaften in Deutschland zu werden. Unsere Vertreterversammlung und die Genossenschaftsmitglieder von Hansa-Milch werden im März 2011 zu dem Fusionsvorschlag Stellung nehmen.

Britische Milchproduzenten sind seit 2008 durch ein Joint Venture mit Arla Foods amba mit 3,2 % an Arlas Unternehmen in Großbritannien beteiligt. Diese Zusammenarbeit hat sich positiv entwickelt, so dass wir im Herbst 2010 Gespräche über höhere Investitionen seitens der britischen Milchproduzenten aufgenommen haben. Ein entsprechender Beschluss wird im ersten Halbjahr 2011 erwartet, und wir hoffen, dass die britischen Milchproduzenten auch in Zukunft Miteigentümer des Unternehmens sein werden und sich an unseren Investitionen im Land beteiligen werden.

Auch in Finnland haben wir die Zusammenarbeit mit den Milchproduzenten intensiviert. Hier gab es verschiedene Treffen mit Landwirten und kooperierenden Molkereien, um diese in stärkerem Maße in die weitere Entwicklung unseres Unternehmens einzubinden.

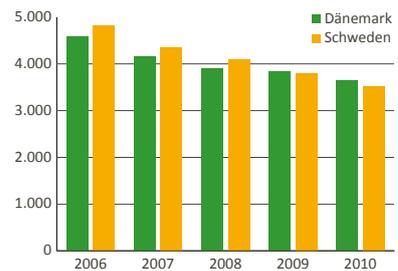
### Unterschiedliche Entwicklungen auf dem Weltmarkt erwartet

Für 2011 gibt es vom Weltmarkt sowohl positive als auch negative Signale. In vielen Ländern außerhalb Europas zeichnet sich eine positive Entwicklung mit steigender Kaufkraft ab, die für uns Landwirte vorteilhaft ist. Für die Entwicklung innerhalb der EU ist allerdings eher ein vorsichtiger Optimismus angebracht. Insbesondere in Dänemark müssen die Verbraucher erst wieder Vertrauen in die Wirtschaft fassen.

Angesichts unserer großen internationalen Präsenz nutzen wir im Rahmen von Arlas Konzernstrategie auch das Potenzial auf ausgewählten Märkten außerhalb der EU. Im vergangenen Jahr ist es uns als Eigentümern gelungen, Einigkeit in Bezug auf mehrere wichtige Beschlüsse zu erreichen, und ich bin überzeugt davon, dass diese zukünftig Früchte tragen werden, und zwar in Form eines langfristig guten Milchpreises. Auch künftig wird der an die Genossenschaftsmitglieder gezahlte Milchpreis sicherlich Schwankungen unterworfen sein, wobei ich aber nicht glaube, dass diese ebenso stark sein werden wie in der Vergangenheit. Unsere Strategie mit den Schwerpunkten auf Veredelung, Wachstum und Konzentration auf ausgewählte Märkte macht uns solchen Schwankungen gegenüber weniger anfällig.

*Ove Møberg*  
Ove Møberg, Aufsichtsratsvorsitzender

### EIGENTÜMER IN DÄNEMARK UND SCHWEDEN



**Arlas Eigentümer.** 2010 ist die Anzahl der Genossenschaftsmitglieder von Arla um 6 % gesunken. Die dänischen Eigentümer haben jedoch mehr Milch geliefert, während die Milchmenge in Schweden rückläufig war.



**Treibhausgase im Fokus.** Arla UK hat im Rahmen der Arla Foods Milk Partnership gemeinsam mit britischen Milchproduzenten eine Umweltstrategie vorgelegt, in welcher eines der Ziele Reduzierung von Treibhausgasemissionen in Landwirtschaftsbetrieben ist.



# Solide Grundlage für weiteres Wachstum

Arlas Umsatz stieg 2010 im Vergleich zum Vorjahr um 6,1 %. Dieser Erfolg ist in erster Linie auf höhere Preise bei Industrieprodukten, Preissteigerungen im Einzelhandel auf allen unseren Märkten sowie auf eine günstige Devisenkursentwicklung zurückzuführen. Arla war auf den meisten Märkten erfolgreich und hatte die eigenen Kosten unter Kontrolle.

## Wachstum und Rentabilität gehen Hand in Hand

Ziel der Strategie von Arla ist die Schaffung von Mehrwert für unsere Kunden und Eigentümer durch Innovation und Veredelung. In den letzten Jahren hat der Konzern die Investitionen in seine wichtigsten Marken erheblich gesteigert und seine Marktpositionen auch in einer Reihe von Wachstumsmärkten außerhalb Skandinaviens gestärkt.

Dies hat sich 2010 ausgezahlt, denn Arla konnte nach mehreren Jahren mit schwachem Wachstum nun ein organisches Wachstum von 3 % verzeichnen. Dafür waren mehrere Faktoren ausschlaggebend. So konnten wir beispielsweise auf unseren Wachstumsmärkten um 19 % zulegen. Auch bei unseren globalen Marken Lurpak® und Castello® konnten wir den Umsatz steigern - bei Lurpak® um 14 % und bei Castello® um 6 %. Was unsere Industriekunden betrifft, haben wir bei unserem Zutatengeschäft ein Wachstum von 23 % erzielt und 2010 weitere Marktanteile gewinnen können. Darüber hinaus haben gestiegene Preise zusammen mit einer vorteilhaften Devisenkursentwicklung insgesamt zu einer Umsatzsteigerung um 6,1 % auf 49.030 Mio. DKK geführt.

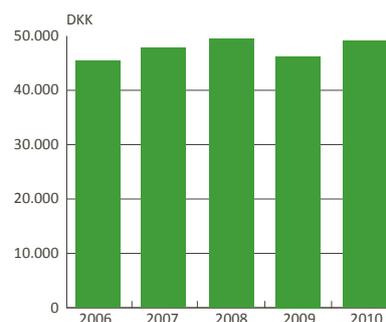
Im Bereich der Kosten verhinderten unsere fortgesetzten Sparmaßnahmen einen Anstieg. Insgesamt über das Jahr betrachtet hat Arla den Milchabnahmepreis (Zahlungen an die Eigentümer plus Konsolidierung) um 38 Dänische Øre auf 252 Dänische Øre (das sind 349 Schwedische Öre) pro kg Milch anheben können. Das Nettoergebnis in Höhe von 1.268 Mio. DKK bedeutet eine Steigerung um 297 Mio. DKK im Vergleich zu 2009. Dieses verbesserte Nettoergebnis, das 2,6 % des Konzernumsatzes entspricht, ist eines der positiven Ergebnisse der Arbeit des vorangegangenen Jahres. Unsere Eigentümer haben mit der Erhöhung ihrer Investitionen in das Unternehmen ihr großes Vertrauen in Arla bewiesen. Damit haben wir eine solide Grundlage geschaffen, auf der wir unsere Wachstumsstrategie umsetzen und unsere Gewinnziele erreichen können. Darüber hinaus wird das höhere Eigenkapital uns auch die Möglichkeit geben, in größerem Umfang fremdfinanzierte Firmenübernahmen durchzuführen.

Arla ist es gelungen, den Verschuldungsgrad des Konzerns 2010 insgesamt zu reduzieren, was zusammen mit den starken Kapitalressourcen des Unternehmens gute Voraussetzungen für die Zukunft schafft.

## Positive Entwicklung auf den Märkten

Für die weitere Entwicklung des Unternehmens war der Beschluss zum Bau der weltweit größten Molkerei für Frischmilch in London eines der wichtigsten Ereignisse des vergangenen Jahres. Großbritannien ist unser größter Markt, und dank gestiegener Marktanteile sind wir jetzt das zweitgrößte Molkereiunternehmen im Lande. Wir investieren in die neue Molkerei 1,4 Mrd. DKK und werden die Anlage 2012 in Betrieb nehmen. Die Molkerei wird eine Jahreskapazität von 1 Mrd. Liter Milch haben und voraussichtlich 500 Arbeitsplätze schaffen.

## NETTOUMSATZ



**Umsatzsteigerung.** 2010 hat Arla seinen Umsatz um 6,1 % auf 49.030 Mrd. DKK gesteigert.



**Arla in Russland.** Wir bauen das Unternehmen Arla Foods Artis in Russland aus und haben jetzt Vertriebsbeauftragte und lokale Händler in insgesamt 14 Städten vor Ort.



**Kaufstarke Zielgruppe.** Arlas Qualitätskäsesorten sind besonders beliebt bei Amerikanern mit höherer Ausbildung. Von dem in den USA verkauften Käse werden 70 % in Arlas zwei amerikanischen Betriebsstätten und 30 % in Dänemark hergestellt.

Auch in Schweden gibt es große Möglichkeiten zum Ausbau unserer Geschäftstätigkeit. Darum haben wir eine nationale Strategie erarbeitet, in der die Umsetzung unserer ehrgeizigen Wachstumsziele im Rahmen der Strategie 2015 dargestellt wird. Dieses Wachstum soll u. a. durch den verstärkten Absatz von veredelten Produkten, z. B. laktosefreien und Bio-Produkten, sowie durch weitere Maßnahmen in den Bereichen Innovation und „Kreative Küche“ erreicht werden.

Im vergangenen Jahr hat das schwedische Kartellamt (Konkurrensverket) beschlossen, seine Prüfung der von Arla mit den schwedischen Einzelhandelsketten abgeschlossenen Verträge einzustellen. In der Begründung dazu hieß es, dass keine Hinweise darauf gefunden wurden, dass Arla geltende Vorschriften umgangen haben könnte, was wir auch stets verneint haben.

Auf unseren Wachstumsmärkten – USA, Russland, Polen, Mittlerer Osten/Nordafrika und China – konnten wir eine gute Entwicklung konstatieren. Langfristig wird ein größerer Teil unseres Gewinns von diesen Märkten kommen, die ein erhebliches Wachstumspotenzial besitzen. Im Mittleren Osten hat Arla seinen Umsatzrückgang schneller als erwartet wettmachen können. Dort liegen die Umsätze jetzt wieder auf dem gleichen Niveau wie vor dem Verbraucherboykott.

### Wachstum auf mehreren Kernmärkten

Trotz eines harten Wettbewerbs konnten wir in Großbritannien, Schweden und Deutschland unseren Umsatz steigern und weitere Marktanteile gewinnen. Wenn der Vorschlag für eine Fusion mit der deutschen Molkereigenossenschaft Hansa-Milch angenommen wird, bedeutet dies eine weitere Stärkung unseres Wachstums in Deutschland. Auch in den Niederlanden, wo wir Arla® als Marke für Frischeprodukte eingeführt haben, konnten wir ein Wachstum verzeichnen. Dort war auch unser neues Sortiment an Bio-Produkten sehr erfolgreich.

Der dänische Markt hingegen steht leider nach wie vor im Zeichen der Nachwirkungen der Wirtschaftskrise, sodass die Verbraucher sich in gewissem Umfang auch weiterhin für Discountprodukte entscheiden. Leider müssen wir auch konstatieren, dass die Rentabilität in Finnland nicht zufriedenstellend war. Hier gab es einen Preiskrieg bei Milch und Käse, wobei wir aber dennoch unser Ziel eines Marktanteils von 30 % erreichen konnten.

### Größere Effizienz in der Produktion

Im vergangenen Jahr haben wir auch eine Reihe von Beschlüssen zur weiteren Effizienzsteigerung unserer Geschäftstätigkeit gefasst. So wird beispielsweise die Produktion und die Verpackung der Butter für die Eigenmarken britischer Einzelhandelsketten in der Molkerei Westbury Dairy konzentriert, an der sich Arla 2010 beteiligt hat. Diese Maßnahme hat Folgen für die bisherige Produktion in Dänemark und Schweden und kann sich auch auf die Produktion in Großbritannien auswirken.

Eine weitere effizienzsteigernde Maßnahme ist die Konzentration der Herstellung von Scheibenkäse auf insgesamt drei Produktionsstätten in Dänemark, Schweden und Polen. In diesem Zusammenhang investieren wir auch in neue Maschinen. International setzt Arla in der Produktkategorie Hart- und Schnittkäse auf Havarti, so dass wir 2010 die Kapazitäten für diesen Käse in der Molkerei von Norra Vium in Dänemark erweitert haben. Bei Molke, einem gewinnbringenden Geschäftsbereich für uns, können wir steigende Volumen verzeichnen, wobei unsere jetzige Produktionskapazität bereits voll ausgelastet ist. Zur Erweiterung der vorhandenen Kapazitäten haben wir mit dem Bau eines neuen Trockenturms in unserer dänischen Zutatenfabrik in Videbæk begonnen.

Darüber hinaus haben wir mithilfe der Lean-Methode in den Molkereien, die mit dieser Methode arbeiten, ohne zusätzliche Investitionen Effizienzsteigerungen von 10-30 % erreicht. Angesichts dieser beeindruckenden Ergebnisse beschleunigen wir nun die Einführung von Lean in unseren übrigen Molkereien.



**Lurpak® an der Spitze.** Im vergangenen Jahr haben Arlas drei globale Marken eine positive Entwicklung genommen. Insbesondere Lurpak® hat sich dabei hervorgetan.



**Der Natur ein Stück näher™.** Im vorangegangenen Jahr haben wir den ersten Werbespot zum Thema „Der Natur ein Stück näher™“ gezeigt. Bei Arla arbeiten wir in allen Bereichen daran, der Natur noch näher zu kommen. Wir werden diese Botschaft zukünftig noch stärker nach außen vermitteln.



**Gute Ergebnisse.** 2010 wurden die Mitarbeiter mehrerer großer dänischer und britischer Molkereien in das Konzept „Lean“ eingeführt. Aufgrund der dabei gesammelten guten Erfahrungen werden wir jetzt diese Methode für Verbesserungen auch in allen übrigen Molkereien ausrollen.

## Schnelles Wachstum bei Molke

In Argentinien haben wir zusammen mit unserem Joint Venture-Partner einen neuen Trockenturm errichtet, um so den Weg für den Verkauf von Permeat zu ebnen. Permeat ist ein proteinfreier Zuckerstoff, der u.a. bei der Herstellung von Speiseeis, Schokolade und Keksen Anwendung findet. Die Investitionen beliefen sich auf mehr als 200 Mio. DKK.

## Fokus auf drei Marken

2010 wurden unsere Marketingaktivitäten verstärkt, die sich vor allem auf unsere drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® konzentrierten. Für Arla, das bisher seine Ressourcen auf mehrere Marken verteilte, stellte dies einen neuen Meilenstein dar, dessen Auswirkungen nicht lange auf sich warten ließen. Insbesondere die Entwicklung bei Castello® und Lurpak® war äußerst zufriedenstellend.

Wir haben ferner auf allen Märkten mit der Botschaft „Der Natur ein Stück näher™“ gearbeitet. Im vergangenen Jahr wurde der erste Werbespot zum Thema „Der Natur ein Stück näher™“ auf insgesamt zwölf Märkten gezeigt.

## Reduzierte Umwelt- und Klimaauswirkungen

Ein Beispiel für „Der Natur ein Stück näher™“ ist die Konzentration der Produktion auf weniger und modernere Anlagen, da dies in den meisten Fällen eine Reduzierung der Umwelt- und Klimaauswirkungen ermöglicht. Wir untersuchen auch die Möglichkeiten für eine noch umfassendere Umwandlung von Gülle sowie von Restprodukten aus den Molkereien in Biogas als Ersatz für fossile Brennstoffe. Unser Ziel ist die Reduzierung der Klimaauswirkungen unserer Betriebsstätten.

Für 2010 hatten wir uns das Ziel gesetzt, den Energie- und Wasserverbrauch im Vergleich zu 2005 um 5 % zu senken. Dieses Ziel haben wir mehr als erfüllt. Daher visieren wir jetzt unser Gesamtklimaziel an, bis 2020 die direkten und indirekten Treibhausgasemissionen aus Produktion, Transport und Verpackung im Vergleich zu 2005 um 25 % zu reduzieren. Weitere Informationen über unsere Maßnahmen im Bereich Umweltschutz und Klima erhalten Sie in unserem CSR-Bericht auf unserer Website.

## Weitere innovative Produkte in der Zukunft

2010 hat Arla zahlreiche neue Produkte auf den Markt gebracht, beispielsweise im Rahmen unserer Sortimente an laktosefreien und Bio-Produkten. Der Joghurt Arla Yoggi® Fri, der keinerlei Zusatzstoffe und Aromen enthält, ist ein weiteres Beispiel dafür. Darüber hinaus konnten wir nach mehrjähriger Produktentwicklung Anfang 2011 ein neues streichfähiges Produkt mit nur 43 % Fett auf den Markt bringen. Dieses neue Mischprodukt wird in der Molkerei Götene Mejeri in Schweden mithilfe einer völlig neuen Technologie hergestellt. Unsere strategische Zielsetzung ist nach wie vor die Verdopplung unserer Investitionen in innovative Produkte bis zum Jahr 2015. Bis dahin liegt aber noch ein Stück Weg vor uns.

## Mitarbeiterentwicklung im Fokus

Bei Arla arbeiten wir ständig daran, uns weiter zu entwickeln. Das gilt sowohl auf der übergreifenden strategischen Ebene als auch für jede Abteilung und den einzelnen Mitarbeiter. Durch klare Ziele, die wir auf der Grundlage unserer strategischen Planungen vorgeben, können wir die Ergebnisse kontrollieren. Ferner ermuntern wir durch das Arla-Bonusprogramm auch unsere Führungskräfte zu guten Ergebnissen.

Die Molkereibranche ist ein Industriezweig, der durch eine lange Tradition, aber auch durch eine schnelle technologische Entwicklung gekennzeichnet ist. Um unserem Unternehmen auch in Zukunft qualifizierte Mitarbeiter zu sichern, hat Arla, auch angesichts eines verbreiteten Fachkräftemangels, 2008 die Initiative ergriffen, gemeinsam mit anderen britischen Molkereigesellschaften eine neue Ausbildung zum Molkereitechniker ins Leben zu rufen. Heute, rund zwei Jahre später, hat der zweite Jahrgang mit der Ausbildung begonnen, die u.a. in einer neu errichteten Ausbildungsmolkerei erfolgt.



**Neue Ausbildungsmolkerei für Molkereitechniker.** Der für Fragen der Berufsbildung zuständige britische Minister John Hayes besuchte die neuen Anlagen in der gut ausgestatteten Ausbildungsmolkerei für zukünftige Molkereitechniker in Großbritannien.



**Unsere Verantwortung.** Unseren Beschluss, soweit wie möglich zertifiziertes Soja, Kakao und Palmöl einzukaufen, betrachten wir als größten Fortschritt des Jahres im Bereich Nachhaltigkeit.



**Nachhaltige Entwicklung.** Wir bei Arla sind stolz auf die geleistete Arbeit in Zusammenhang mit unserem Code of Conduct und im Bereich CSR (Corporate Social Responsibility), die wesentlich strukturierter geworden ist, aber natürlich auch noch verbessert werden kann. Im vergangenen Jahr haben wir unseren Verhaltenskodex aktualisiert und in mehrere Sprachen übersetzt.

Intern haben wir bei Arla 2010 eine Ausbildung für Führungskräfte, das Arla Leadership Programme (ALP), für das mittlere Management sowie für Abteilungsleiter in Dänemark, Schweden und Großbritannien gestartet. Ziel dieser Ausbildung ist eine deutlichere Kopplung zwischen dem Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft und der ehrgeizigen Wachstumsstrategie des Unternehmens. Ausgangspunkt dafür sind u.a. unsere gemeinsamen Werte, die wir unter dem Begriff „ONE“ zusammenfassen.

### Die diesjährige Mitarbeiterbefragung

An der Arla Mitarbeiterbefragung „Barometer“ 2010 beteiligten sich 12.650 Mitarbeiter in 26 Ländern. Zweck dieser Befragung war es, das Engagement der Mitarbeiter sowie ihre Auffassung zu den Zielen und Schwerpunkten sowie zur Führung des Unternehmens zu ermitteln. Aufgrund von Sparmaßnahmen wurde die Befragung 2009 nicht durchgeführt. Das Ergebnis von 2010 zeigt eine weiterhin positive Entwicklung bei der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeit und ihrer Verankerung in der Unternehmenskultur.

Der Index für das generelle Engagement der Mitarbeiter im Unternehmen liegt bei 77 von 100, was nach Informationen des Befragungsunternehmens 10 % über dem allgemeinen Durchschnitt für international operierende Unternehmen liegt. Das Engagement der Mitarbeiter lässt sich auch an der hohen Rücklaufquote von 86 % ablesen. Im Vergleich zur Befragung von 2008 zeigt das Ergebnis eine deutliche Verbesserung beim Wissensaustausch zwischen den einzelnen Abteilungen des Unternehmens und im Bereich der Fehlerprävention. Darüber hinaus zeigt der Bericht, dass Arla ein beliebter Arbeitsplatz ist. 75 % der Mitarbeiter geben an, dass sie Arla als Arbeitsplatz gern Freunden und Bekannten empfehlen würden.

### Ausblick

Im kommenden Jahr werden wir noch stärker in das Marketing und die Entwicklung neuer Produkte investieren. Unsere Botschaft „Der Natur ein Stück näher™“ wird nach außen noch deutlicher vermittelt und gleichzeitig intern im Unternehmen umgesetzt werden.

Bereits im März werden die Vertreterversammlung von Arla und die Genossenschaftsmitglieder von Hansa-Milch über die vorgeschlagene Fusion zwischen beiden Unternehmen abstimmen. Beide Unternehmen ergänzen einander und der Fusionsvorschlag passt zu unserer Ambition, eine der drei größten Molkereigesellschaften in Deutschland zu werden. Allerdings ist für eine endgültige Fusion die Zustimmung der EU-Wettbewerbsbehörden erforderlich.

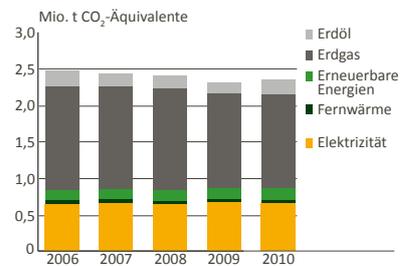
Es wird interessant, den Bau der weltweit größten und klimafreundlichsten Molkerei für Frischmilch in der Nähe von London zu verfolgen. Darauf können wir alle bei Arla sehr stolz sein.

Vor uns liegt ein neues, interessantes Geschäftsjahr. Eines ist sicher: Wir werden auch weiterhin auf schnelle Änderungen auf dem Markt vorbereitet sein, an die wir uns anpassen müssen. Mit der starken Unterstützung unserer Eigentümer arbeiten wir beharrlich an der Umsetzung unserer Strategie 2015 mit den Schwerpunkten organisches Wachstum, Akquisitionen und neue Partnerschaften. Das übergreifende Ziel besteht dabei in der laufenden Optimierung unserer Geschäftstätigkeit, damit wir die besten Voraussetzungen für die Erfüllung unserer Vision schaffen – unseren Mitgliedern den bestmöglichen Milchpreis zu zahlen.



Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender

### ENERGIEVERBRAUCH



**Der Gesamtenergieverbrauch der Molkereien.** Im Laufe des Jahres hat Arla eine Reihe von Maßnahmen zur Energieeinsparung ergriffen, beispielsweise in unseren Milchpulveranlagen. Arlas Gesamtenergieverbrauch ist seit 2005 um 8 % gesunken.



**Neue Supermolkerei.** Nach ihrer Fertigstellung wird die neue Molkerei für Frischmilch, die in der Nähe von London entsteht, die größte und modernste Molkerei der Welt sein.

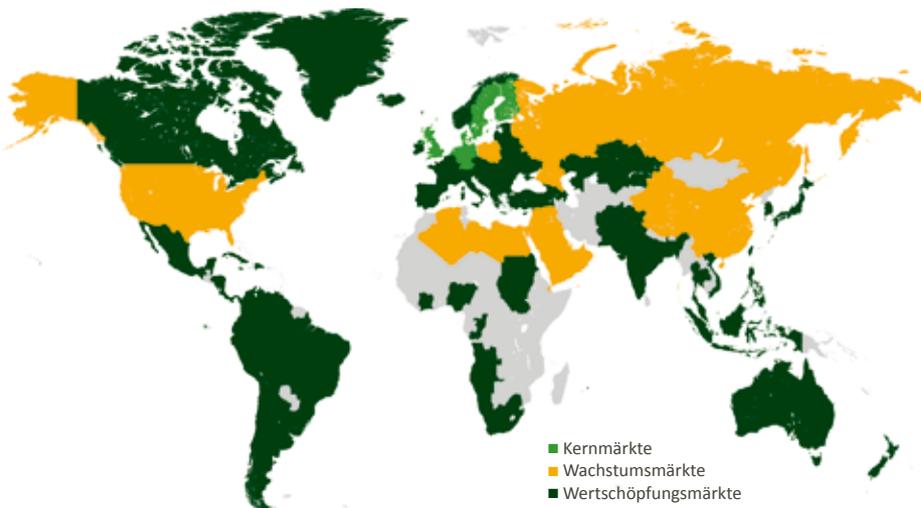


# UNSERE VISION



**Wir wollen durch bedeutende Wertschöpfung und aktive Marktführerschaft das führende Molkereiuunternehmen in Europa werden und den bestmöglichen Milchpreis für unsere Eigentümer erzielen.**

## Eine globale Molkereigesellschaft



Arlas Eigentümer sind 7.178 dänische und schwedische Milcherzeuger, von denen 680 mit ökologischer Produktion arbeiten.

### BEVORZUGTE MÄRKTE

**Kernmärkte:** Großbritannien, Schweden, Dänemark, Finnland, die Niederlande und Deutschland.

**Wachstumsmärkte:** Russland, Polen, USA, China und Mittlerer Osten sowie Nordafrika (MENA).

**Wertschöpfungsmärkte:** Kanada, Spanien, Griechenland, Norwegen und sonstige Exportmärkte

## WERTSCHÖPFUNG IN DER PRAXIS

Kontinuierliche Verbesserungen und Veränderungen gehören zu den Triebkräften für Arlas Vision und Strategie. Einige Beispiele belegen dies:

- **NEUE SUPERMOLKEREI IN GROSSBRITANNIEN.** Arla hat Investitionen in Höhe von 1,4 Mrd. DKK zum Bau der weltweit effektivsten und umweltfreundlichsten Molkerei für Trinkmilch beschlossen. Diese Molkerei soll in der Nähe von London entstehen und 2012 ihren Betrieb aufnehmen.
- **ERFOLGREICHE PRODUKTENTWICKLUNG.** Anfang 2011 bringen wir ein neues streichfähiges Produkt mit nur 43 % Fett auf den Markt. Dieses neue Mischprodukt ist das Ergebnis von sechs Jahren innovativer Entwicklungsarbeit und wird unter dem Namen Arla Kærgården® Fedtreduceret in Dänemark, Bregott® Mindre in Schweden und Arla IngMariini® in Finnland vermarktet. Das Produkt wird unter Anwendung einer völlig neuen Technologie in der Molkerei Götene Mejeri in Schweden hergestellt.
- **INVESTITION IN NEUE MOLKETECHNOLOGIE.** In einem neu errichteten Trockenturm in unserer Anlage in Argentinien gewinnen wir Permeatpulver aus Molke. Investitionen in Höhe von 200 Mio. DKK ermöglichen die Umwandlung eines Restproduktes in eine Ertragsquelle.

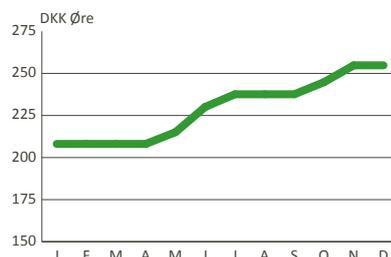


## Unsere drei globalen Marken

Seit 2008 ist Arla® unsere gemeinsame Marke, die wir sowohl für das Unternehmen als auch für alle Produktkategorien verwenden. Für unsere Produkte im Premium-Bereich verwenden wir die Marken Castello® für Käse und Lurpak® für Butter und Mischprodukte. Im vergangenen Jahr haben wir verstärkt in das Marketing für diese Marken sowie in Produktinnovationen und -verbesserungen investiert.

## DER HÖCHSTMÖGLICHE MILCHPREIS

Im Laufe des Jahres wurde der Milchpreis fünfmal angehoben. Für den ständig steigenden Milchpreis gibt es verschiedene Ursachen. Zu den externen Faktoren gehörten die für Arla positiven Devisenkursschwankungen sowie der wachsende internationale Milchpulvermarkt.



### Verfolgen Sie unsere Entwicklung.

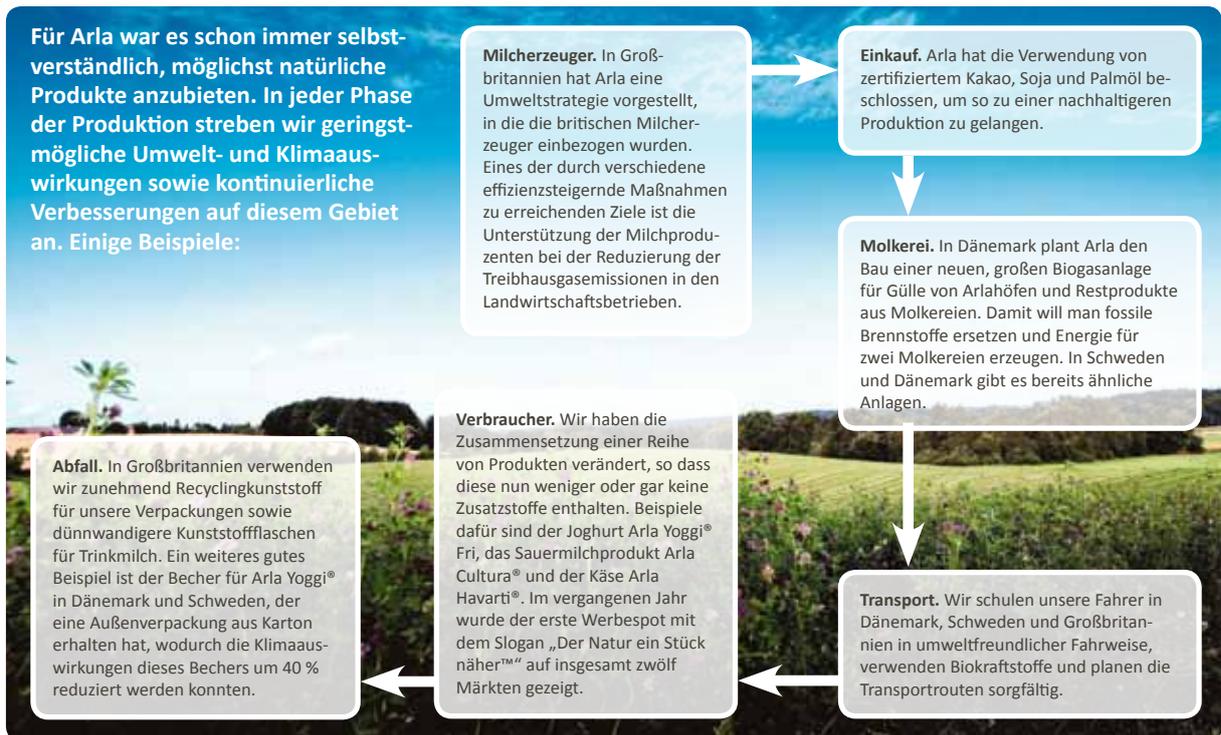
Auf unserer Website veröffentlichen wir die neuesten Nachrichten über das Unternehmen. Hier finden Sie auch eine Online-Version des Geschäftsberichts, in der sich unser Vorstandsvorsitzender und der Finanzvorstand des Konzerns in kurzen Videoclips zum Jahresergebnis 2010 von Arla äußern.

# UNSERE MISSION



**Es ist unsere Mission, modernen Verbrauchern natürliche Lebensmittel auf Milchbasis anzubieten, die für Inspiration, Geborgenheit und Wohlbefinden sorgen.**

## MEHR NATÜRLICHE PRODUKTE VON DER KUH BIS ZUM VERBRAUCHER



## Klare Richtlinien für gesellschaftliche Verantwortung

Arlas Richtlinien für den Umgang mit ethischer, gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung sind in der Publikation „Unsere Verantwortung – Arla Foods Verhaltenskodex“ zusammengefasst. Dieser Verhaltenskodex ist die Richtschnur für unsere tägliche Arbeit, wenn wir Fragen beantworten, abwägen und Entscheidungen treffen müssen. Im vergangenen Jahr haben wir den Kodex überarbeitet.

## Preisgekrönte Inspiration beim Essen

Für seine iPhone-Applikation Arla Köket®, die zur Marketing-Website des Jahres ernannt wurde, wurde Arla mit dem schwedischen Retail Award ausgezeichnet. Über Kochbücher und Rezepte für Smartphones und sonstige Mobiltelefone erreicht Arlas Inspiration beim Essen noch mehr Verbraucher. Ähnliche Applikationen gibt es jetzt auch für verschiedene Smartphones in Dänemark und Schweden.



## Hohe Anforderungen an die Milchqualität

Arlas Qualitätsprogramme werden laufend aktualisiert, damit sie besser umgesetzt und an die veränderten Marktbedingungen angepasst werden können. Das dänisch-schwedische Qualitätsprogramm Arlagården gibt es jetzt in der Version 3.0.



**Weitere Informationen?** Auf [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de) können Sie das Qualitätsprogramm Arlagården sowie die neueste Version unseres Code of Conduct herunterladen.

**Arla in den neuen Medien.** Wir sind dort, wo unsere Verbraucher sind. Besuchen Sie uns auf Facebook und Twitter.



# UNSERE STRATEGIE



**Wir wollen für mehr als 250 Millionen Verbraucher in Nordeuropa und Großbritannien die beste Molkereigesellschaft sein.**

## ARLAS STRATEGIE 2015

Arlas Wachstumsstrategie wurde 2008 vorgestellt und beinhaltet ein Umsatzziel von 75 Mio. DKK für das Jahr 2015. Diese Strategie basiert auf drei Grundpfeilern – Entwicklung, Wachstum und Effizienzsteigerung – und soll durch folgende strategische Maßnahmen erreicht werden:

- **NEUE KERNMÄRKTE.** Zu unseren Kernmärkten zählen wir nun auch die Niederlande und Deutschland.
- **DREI GLOBALE MARKEN.** Arla®, Lurpak® und Castello® sind unsere drei globalen Produktmarken. Arla® ist darüber hinaus unsere Unternehmensmarke.
- **PRODUKTENTWICKLUNG.** Durch eine Verdopplung unseres Entwicklungsbudgets bringen wir verstärkt neue, interessante Produkte auf den Markt.
- **MOLKEPROTEIN.** Wir planen eine Umsatzverdopplung bei Molkeprotein und damit einhergehend die weltweite Marktführerschaft in diesem Bereich.
- **REDUZIERTER KLIMAAUSWIRKUNGEN.** Bis zum Jahr 2020 werden wir die in den Bereichen Transport, Fertigung und Verpackung entstehenden Treibhausgasemissionen um 25 % reduzieren.

	2008	2009
<b>ENTWICKLUNG</b>	Arla beschließt eine neue offensive Wachstumsstrategie (siehe oben).	<p>Im Zuge der weltweiten Wirtschaftskrise wird die Erfüllung der strategischen Ziele von 2013 auf 2015 verschoben.</p> <p>Die Niederlande werden zu einem neuen Kernmarkt, nachdem Arla die Frischmilchmolkerei Friesland Foods Fresh Nijkerk übernommen hat.</p> <p>Der Natur ein Stück näher™ wird eingeführt.</p> <p>Das Sønderhøj Application Centre in Dänemark wird eingeweiht und ermöglicht innovative Produktentwicklungen und eine enge Zusammenarbeit mit Lebensmittelherstellern, die an individuell angepassten Zutaten interessiert sind.</p>
<b>WACHSTUM</b>	Übernahme der gesamten Firma Arla Ingman in Finnland (d.h. die restlichen 70 % der Aktien), die damit eine hundert-prozentige Tochtergesellschaft wird.	<p>Übernahme der Molkerei Friesland Foods Fresh Nijkerk in den Niederlanden mit 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von ca. 1,6 Mrd. DKK. Friesland Foods Fresh Nijkerk ist Marktführer im Bereich frische Molkereiprodukte, die als Eigenmarken des Handels vertrieben werden.</p> <p>Die Rechte an der Buttermarke Anchor® werden in Großbritannien von der Firma Fonterra gekauft.</p>
<b>EFFIZIENZ-STEIGERUNG</b>	<p>Beschluss zur Verlegung der Buchhaltung mit 140 Mitarbeitern nach Gdansk, Polen.</p> <p>Die Firma JO Bolaget wird aufgelöst. Arla und Skånemejerier teilen die Marken untereinander auf. Arla erhält God Morgen® und JO® und behält die Zuständigkeit für den Vertrieb von Tropicana®. Skånemejerier erhält die Marke Bravo®.</p>	<p>Ein Sparpaket in Höhe von 1 Mrd. DKK wird eingeführt, um die Folgen der Wirtschaftskrise abzuwenden. In der Firmenzentrale sowie den Regionalbüros auf der ganzen Welt wird die Anzahl der Mitarbeiter um insgesamt 350 reduziert.</p> <p>Lean wird als Methode zur effizienteren Gestaltung der Geschäftstätigkeit intensiviert. Das Ziel ist eine Erhöhung der Kapazitätsauslastung um 10-15 % ohne Investitionen, eine Produktivitätssteigerung um 10-30 % sowie eine größere Flexibilität der Betriebsstätten. Darüber hinaus soll auch die Komplexität reduziert werden.</p>

## 2010

**Beginn intensiver Arbeiten** an Arlas Kapitalstruktur mit der Zielsetzung, günstige Voraussetzungen für zukünftige Investitionen zu schaffen.

**Organisationsveränderungen** in den Geschäftsbereichen Consumer International und Global Ingredients, die den neuen Geschäftsbereich Global Categories & Operations bilden, sowie Schaffung der nun selbstständigen Geschäftseinheit Molkegeschäft.

**Ein globales Marketing** wird eingeleitet. Phase zwei der Kommunikation von „Der Natur ein Stück näher™“ umfasst Anzeigen, Broschüren und einen Werbespot.

**Arlas Aufsichtsrat** schlägt eine Fusion mit der deutschen Molkeigenossenschaft Hansa-Milch vor. Die Produkte beider Unternehmen ergänzen einander und beide Parteien sind von einem gemeinsamen Wachstum auf dem deutschen

**Arla übernimmt** Anteile an der britischen Molkerei Westbury Dairies, wodurch der bedingte Überschuss an Rohmilch besser genutzt werden kann. Außerdem kann man so die Produktion und Verpackung der Butter-Eigenmarken der britischen Einzelhandelsketten in Westbury Dairies konzentrieren. Die Effizienzsteigerung hat Auswirkungen auf die bisherige Produktion in Dänemark und Schweden und kann auch die Produktion in Großbritannien beeinflussen. In der Stourton Molkerei in Großbritannien wird die Produk-

**Arlas Strategie für Schweden** wird vorgestellt. Arla soll in ganz Schweden zum kulinarischen Ideengeber werden. Wir wollen, dass noch mehr Verbraucher Arlas Produkte mögen und kaufen.

**In Argentinien** baut Arla zusammen mit seinem Joint-Venture-Partner im Rahmen einer Investition in Höhe von mehr als 200 Mio. DKK einen neuen Molkepulverturm.

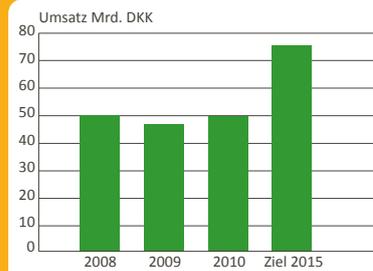
**Arla beschließt** die Investition von 1,4 Mrd. DKK in den Bau der effizientesten Molkerei der Welt. Diese Molkerei liegt in der Nähe von London und soll rund 11 Millionen Menschen mit Milch versorgen.

Markt überzeugt. Der Fusionsvorschlag wird am 2. März 2011 von Arlas Vertreterversammlung sowie von den Mitgliedern der Hansa-Milch erörtert und benötigt für seine Umsetzung die Zustimmung der EU-Wettbewerbsbehörden.

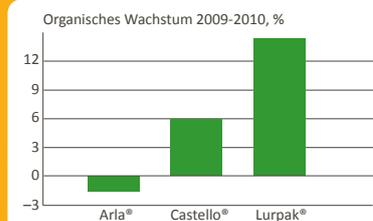
tion u.a. um 7.000 t Hüttenkäse gesteigert, während die Molkerei in Northallerton geschlossen wird.

**Arla investiert** in neue Schneidemaschinen für Hart- und Schnittkäse und konzentriert die entsprechenden Aktivitäten an insgesamt drei Standorten in Dänemark, Schweden und Polen. Der Rationalisierungsbeschluss betrifft mindestens 60 Arbeitsplätze.

## 2010: Aktueller Stand der Strategie



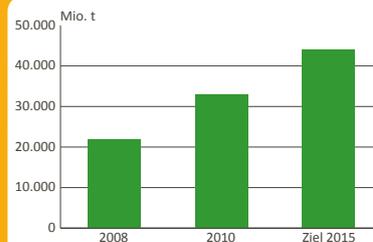
**Fokus auf Wachstum.** 2009 übernahm Arla die niederländische Molkerei Friesland Foods Fresh Nijkerk. 2010 wurde eine Fusion von Arla und der Deutschen Molkerei Hansa-Milch vorgeschlagen.



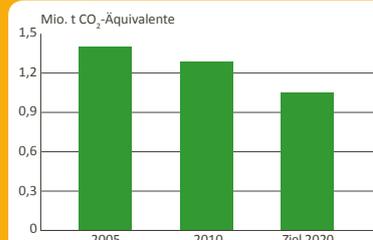
**Organisches Wachstum.** Castello® und Lurpak® haben sich positiv entwickelt, während Arla® rückläufig ist, u.a. deshalb, weil viele Verbraucher Billigprodukte den Markenwaren vorziehen.



**Produktentwicklung 2010.** Die Abbildungen zeigen Beispiele aus Dänemark, Großbritannien, Schweden, Deutschland, Finnland, Polen und den Niederlanden.



**Planmäßig.** Wir sind auf einem guten Weg, unser Umsatzziel beim Molkeprotein für die Futtermittelindustrie zu erreichen.



**Klimastrategie.** Die durch unsere Molkereien, Transporte und Verpackungen verursachten Emissionen sollen bis 2020 im Vergleich zum Stand von 2005 um 25 % reduziert werden.



**Weitere Informationen.** Wir veröffentlichen aktuelle Nachrichten auf [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)

# UNSERE WERTE

„Arlas Unternehmenskultur ist von den Begriffen Lead, Sense, Create gekennzeichnet. Wir wollen führen; wir berücksichtigen die Welt um uns herum; wir haben eine kreative Kultur. „Be a force of nature“ ist unsere Aufforderung an alle gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter.“

## ONE bei Arla

Unter dem Begriff „ONE“ fassen wir Arla auf der ganzen Welt zusammen und verdeutlichen unsere gemeinsame Strategie, Mission, Vision, Unternehmenskultur und unsere Ressourcen, damit jeder einzelne Mitarbeiter weiß, wie er zum gemeinsamen Erfolg des Unternehmens beitragen kann.



Die Architektur des neuen Firmensitzes von Arla in Viby, Dänemark, lädt zu Wissensaustausch und Kreativität ein.

# F15

## Arlas Führungskräfte der Zukunft

Arla hat 2008 ein Trainee-Programm ins Leben gerufen – The Future Fifteen Graduate Programme® (F15). Im Herbst 2010 begann der dritte Durchgang mit elf Teilnehmern aus sieben verschiedenen Ländern. Bei der Bewertung der beliebtesten Trainee-Programme durch dänische Hochschulstudenten kam das F15-Programm auf den dritten Platz.

## Auszeichnung für Employer Branding

Wir unternehmen große Anstrengungen, um kompetente Mitarbeiter zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. In diesem Zusammenhang arbeiten wir in unserer Kommunikation mit der Aufforderung „Be a force of nature“. In Schweden haben wir für unsere langfristige Arbeit im Bereich der Mitarbeitergewinnung sowie für unser klares Firmenprofil die Auszeichnung „Arbeitgeber des Jahres“ erhalten.

## MITARBEITERBEFRAGUNG 2010

An der diesjährigen Mitarbeiterbefragung „Barometer“ beteiligten sich 12.650 Mitarbeiter in 26 Ländern und in 16 verschiedenen Sprachen. Das Ergebnis zeigt eine weiterhin positive Entwicklung bei der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrer Verankerung in der Unternehmenskultur. Einige Beispiele:

- **GROSSES ENGAGEMENT.** Der Index für das generelle Engagement der Mitarbeiter im Unternehmen liegt bei 77 von 100. Nach Angaben des Umfrageinstituts liegt dieser Wert um 10 % über dem allgemeinen Durchschnitt für international tätige Unternehmen. Das Engagement der Mitarbeiter lässt sich auch an der hohen Rücklaufquote von 86 % ablesen.
- **DEUTLICHE VERBESSERUNGEN.** Im Vergleich zur letzten Befragung von 2008 zeigt das Ergebnis eine deutliche Verbesserung beim Wissensaustausch zwischen den einzelnen Abteilungen des Unternehmens sowie im Bereich Fehlerprävention.
- **BELIEBTER ARBEITSPLATZ.** 75 % der Mitarbeiter geben an, dass sie Arla als Arbeitsplatz gern Freunden und Bekannten empfehlen.

## Molkereitechniker – ein Beruf mit Zukunft

Für uns ist Arlas Bedarf an kompetenten Mitarbeitern ein ständiges Thema. So haben wir beispielsweise in Schweden und Großbritannien, wo es bisher kein solches Berufsbild gab, eine Ausbildung zum Molkereitechniker ins Leben gerufen. In Großbritannien wurde ein neues Schulungszentrum für die sogenannte EDEN-Ausbildung eingerichtet. Dort erhalten die Studierenden eine breite molkereifachliche Ausbildung, u. a. in Produktionsverfahren zur Herstellung von Milch, Käse und Butter.



Arbeiten bei Arla? Auf unserer Website [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de) finden Sie freie Stellen.

# UNSERE RESSOURCEN

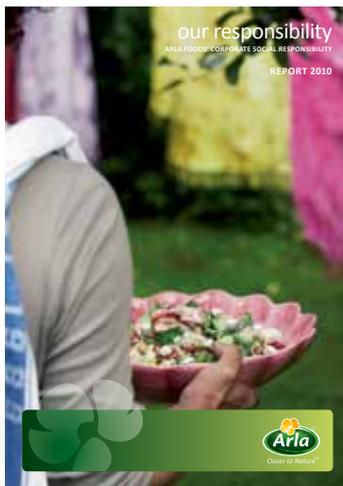


**Arla ist bestrebt, alle Ressourcen so effizient wie möglich zu nutzen. Darüber hinaus verfolgt Arla das Ziel einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Unternehmensführung.**

## Die Eigentümer leisten einen Beitrag zum Wachstum von Arla

Arlas Eigentümer haben im vergangenen Jahr beschlossen, ihre Investitionen in das Unternehmen zu erhöhen. Die Investitionen erfolgen in der Form, dass ein Teil der Zahlungen für die Milch der Eigentümer (4,5 % des sogenannten Arla-Milchabnahmepreises) von Arla einbehalten wird, was einer Verdopplung entspricht.

Dieser Beschluss bedeutet, dass Arla sein Eigenkapital in den kommenden sechs Jahren um 4 bis 4,5 Mrd. DKK erhöhen wird. Die zusätzliche Konsolidierung durch die Eigentümer trägt wesentlich zur Finanzierung der Strategie von Arla bei und stellt gleichzeitig eine solide Grundlage für zukünftige Fremdfinanzierungen dar.



## Neuer CSR-Bericht

Unsere Arbeit im Bereich der ethischen, sozialen und ökologischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) läuft unter der Bezeichnung „Unsere Verantwortung“ und erfolgt in Übereinstimmung mit der UN-Initiative Global Compact. Der diesjährige CSR-Bericht wird zusammen mit diesem Geschäftsbericht veröffentlicht.

# 25%

## Lean steigert die Effizienz

Die dänische Molkerei Holstebro Smørmejeri hat ihre Produktionskapazität mithilfe von Lean ohne zusätzliche Investitionen um 25 % gesteigert. Darüber hinaus gelang es der Molkerei, die Anzahl der Produktionsunterbrechungen zu senken und eine schnellere Umstellung zwischen den einzelnen Produktionslinien zu erreichen. Arla setzt Lean seit 2009 zur Entwicklung der Geschäftstätigkeit ein. Zentrale Zielsetzung von Lean sind kontinuierliche Verbesserungen durch Einbeziehung aller Mitarbeiter sowie durch Prozessoptimierung.

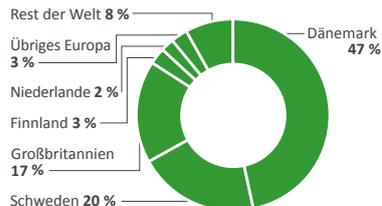
**„Arlas Klimaziel bis zum Jahr 2020 ist die Reduzierung der direkten und indirekten Emissionen von Treibhausgasen aus Produktion, Transport und Verpackung um 25 % im Vergleich zum Niveau von 2005.“**

## MILCH UND MOLKEREIENTWICKLUNG

Wir bewahren unsere Schlüsselkompetenzen im Bereich der Molkereiproduktion, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen, nicht zuletzt in folgenden Bereichen:

- **TECHNOLOGISCHE VISIONEN.** Wir haben technologische Visionen für die Entwicklung aller Produktbereiche in den kommenden zehn Jahren. Dabei stehen sowohl die Produktentwicklung als auch Kosteneinsparungen im Mittelpunkt.
- **KOMPETENZENTWICKLUNG.** Wir stellen die Verbindung zwischen Forschung, technologischer Entwicklung und Produktentwicklung her und konzentrieren uns darüber hinaus auf den Abschluss von Verträgen zu geistigen Eigentumsrechten, sogenannten IP Agreements.
- **NETZWERK.** Durch unsere Molkereien an zahlreichen Standorten in verschiedenen Ländern sind wir in der Lage, unsere unterschiedlichen Erfahrungen durch eine umfassende interne Vernetzung nutzbar zu machen.
- **PRODUKTIONSSTEIGERUNGEN.** Unser Ziel ist ein höherer Auslastungsgrad unserer vorhandenen Produktionsressourcen ohne zusätzliche Investitionen.
- **VERFÜGBARKEIT VON ROHMILCH.** 2010 erfasste Arla insgesamt 8.713 Mio. kg Rohmilch, was einer Steigerung um 0,6 % im Vergleich zum Vorjahr entspricht. 71 % der Milch kamen von unseren Eigentümern in Dänemark und Schweden. Dieser Anteil ist seit 2009 unverändert geblieben.

## Arla weltweit



Arla hat 16.215 Mitarbeiter, etwa 67 % davon in Dänemark und Schweden. Wir wollen in unserer Belegschaft die Vielfalt fördern, beispielsweise durch die Erhöhung der Anzahl unterschiedlicher Nationalitäten in unseren Belegschaften in Dänemark und Schweden.

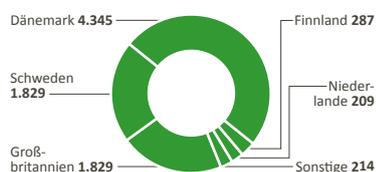
# RECHENSCHAFTSBERICHT

## Allgemeine Entwicklung

Im Vergleich zu 2009 stand das Geschäftsjahr 2010 im Zeichen eines wirtschaftlichen Aufschwungs. Das positive Bild wird dadurch widerspiegelt, dass der Akontopreis für die Genossenschaftsmitglieder im Laufe des Jahres 2010 fünf Mal erhöht wurde, um 7,5 Öre im Mai, um 15,0 Öre im Juni, um 7,5 Öre im Juli, um 7,5 Öre im Oktober und um weitere 10 Öre im November. Dies war auf Grund einer besseren Ausgewogenheit zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Weltmarkt und einer daraus folgenden positiven Preisentwicklung bei Produkten mit Massengutcharakter möglich. Weitere unterstützende Faktoren waren auch eine positive Entwicklung der Wechselkurse der primären Exportwährungen des Konzerns sowie das umfassende Sparprogramm, das im Frühsommer 2009 begonnen wurde und 2010 seine Wirkung zeigte.

Die gesamte Milchabnahmemenge des Jahres beläuft sich auf 8.713 Mio. kg (8.660 Mio. kg im Jahr 2009), wobei die von den Genossenschaftsmitgliedern abgelieferte Menge 6.174 Mio. kg beträgt (6.147 Mio. kg im Jahr 2009). Der Hauptanteil der Milch von Nichtmitgliedern wird in Molkereien in Großbritannien, Finnland und den Niederlanden abgenommen.

### ROHMILCHZUGANG pro Land (Mio. kg)



## Neue Konsolidierungspolitik

Wie bereits erwähnt, hat die Vertreterversammlung 2010 eine neue Konsolidierungspolitik beschlossen, nach der jedes Jahr 4,5 % von Arlas sogenanntem Milchabnahmepreis dem Eigenkapital als Gewinnverwendung zugeführt werden sollen. Hiervon werden 2/3 dem kollektiven Eigenkapital zugeschlagen, und 1/3 dem neuen Eigenkapitalinstrument 'Kapitaleinlage'.

Es wurde beschlossen, dass es für die individuelle Konsolidierung zukünftig eine Obergrenze geben wird. Außerdem wurde festgelegt, dass Guthaben zu verzinsen sind, und dass nach Ablauf von 3 Jahren eine Auszahlung möglich sein muss. Die Verzinsung erfordert eine Genehmigung der Behörden, die noch nicht vorliegt.

## Gewinn- und Verlustrechnung

### Jahresergebnis, Nachzahlungen und Konsolidierung

Das Jahresergebnis liegt bei 1.268 Mio. DKK gegenüber 971 Mio. DKK im Jahr 2009. Arlas Abnahmepreis je Kilo der von den Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milch beträgt 252 dänische Øre bzw. 349 schwedische Öre im Vergleich zu 2009 mit 214 dänischen Øren bzw. 291 schwedischen Ören.

Die Nachzahlungen ausgehend vom Jahresergebnis betragen 569 Mio. DKK gegenüber 660 Mio. DKK im Vorjahr. Außerdem wurde der Vorschlag einer Ausschüttung aus dem Strategiefond in Höhe von 462 Mio. DKK gemacht, sodass die Gesamtnachzahlung 2010 1.031 Mio. DKK beträgt.

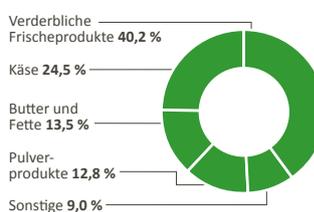
Die Konsolidierung ausgehend vom Jahresergebnis beträgt 699 Mio. DKK. Sie wird dem Kapitalkonto mit 7,5 dänischen Øre/10,2 schwedischen Öre pro abgenommenem Kilo Milch der Genossenschaftsmitglieder sowie der Kapitaleinlage mit 3,8 dänischen Øre/5,2 schwedischen Öre pro Kilo Milch der Genossenschaftsmitglieder zugeordnet. Die Gesamtnekkonsolidierung des Jahres beträgt 237 Mio. DKK, wenn man die Auszahlung aus dem Strategiefond berücksichtigt.

### Nettoumsatzerlöse

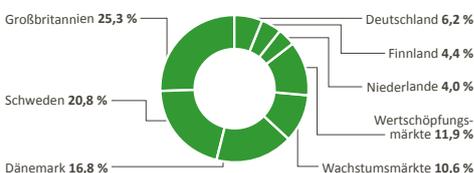
Der Nettoumsatz beläuft sich 2010 auf 49.030 Mio. DKK gegenüber 46.230 Mio. DKK im Jahr 2009, was einem Anstieg von 6,1 % entspricht. Hierzu hat das organische Wachstum mit 3,0 % beigetragen, während der verbleibende Teil auf Wechselkursschwankungen (vor allem SEK, GBP und USD) zurückzuführen ist.

Die Verteilung des Nettoumsatzes auf Warengruppen und Märkte geht aus den folgenden Diagrammen hervor.

### NETTOUMSATZERLÖSE pro Warengruppe



### NETTOUMSATZERLÖSE pro Markt



### Operatives Ergebnis und EBITDA

Das operative Ergebnis lag in 2010 bei 1.684 Mio. DKK gegenüber 1.412 Mio. DKK im Jahr 2009. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit wurde im Wesentlichen durch die höheren Preise für Molkereiprodukte positiv beeinflusst, die sich auf das Ergebnis mit ca. 1,8 Mrd. DKK auswirkten. In den Herstellungskosten sind Abschlagszahlungen für Genossenschaftsmitglieder mit 14,9 Mrd. DKK gegenüber 12,2 Mrd. DKK im Vorjahr enthalten.

Andere betriebliche Erträge und Aufwendungen betreffen Posten sekundären Charakters, hierunter Erträge und Aufwendungen in Verbindung mit dem Verkauf überschüssiger Energie aus Kondensanlagen.

Außerdem sind einmalige Positionen in Verbindung mit der Schließung und dem Abverkauf von Anlagen enthalten.

Das EBITDA des Konzerns für 2010, definiert als operatives Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen beim immateriellen und materiellen Anlagevermögen, beträgt 3.743 Mio. DKK gegenüber 3.223 Mio. DKK im Jahr 2009.

### **Abschreibungen**

Die Abschreibungen betragen 2.059 Mio. DKK, was einem Anstieg von 248 Mio. DKK entspricht. Dieser Anstieg ist auf ein höheres Investitionsniveau im Jahr 2009 sowie höhere Abschreibungen beim materiellen Anlagevermögen im Jahr 2010 zurückzuführen.

### **Finanzergebnis**

Das Finanzergebnis liegt bei 294 Mio. DKK gegenüber 232 Mio. DKK im Jahr 2009. Hierin sind die Netto-Zinsaufwendungen des Konzerns ohne den Zinsanteil auf Pensionen mit 333 Mio. DKK gegenüber 330 Mio. DKK im Vorjahr enthalten. Der Anstieg der finanziellen Aufwendungen ist primär auf niedrigere Gewinne bei Wertpapieren und Währungen zurückzuführen.

### **Steuern**

Die als Aufwendungen verbuchten Steuern sind im Vergleich zu 2009 gefallen, was vor allem auf eine Korrektur der Steuern vergangener Jahre zurückzuführen ist.

## **Bilanz**

### **Bilanzsumme**

Die Bilanzsumme beträgt zum 31. Dezember 2010 30.097 Mio. DKK und ist damit im Verhältnis zum 31. Dezember 2009 so gut wie unverändert. Die Auswirkungen der höheren Wechselkurse vor allem bei GBP und SEK im Verhältnis zu 2009 führen zu einer Erhöhung der Bilanzsumme in Höhe von 1,3 Mrd. DKK. Im Gegensatz dazu wurde der Bestand an Wertpapieren bzw. liquiden Mitteln um 1,4 Mrd. DKK reduziert.

Das primäre Betriebskapital, definiert als Summe der Warenbestände und Absatzforderungen abzüglich Lieferantenverbindlichkeiten, beläuft sich auf 4.691 Mio. DKK per 31. Dezember 2010.

### **Anlagevermögen**

Die immateriellen Vermögenswerte belaufen sich auf 4.452 Mio. DKK gegenüber 4.728 Mio. DKK im Vorjahr und setzen sich im Wesentlichen aus Firmenwerten (Erwerb von Arla Foods UK, Tholstrup Cheese und Arla Ingman) sowie aus IT-Entwicklungsprojekten zusammen.

Die Sachanlagen belaufen sich auf 11.218 Mio. DKK gegenüber 10.743 Mio. DKK im Jahr zuvor. Die Zugänge in Höhe von insgesamt 1.613 Mio. DKK im Jahresverlauf umfassen hauptsächlich Investitionen in vorhandene Molkereianlagen in Großbritannien, Dänemark und Schweden.

Die Finanzanlagen belaufen sich auf 1.334 Mio. DKK, was dem Niveau des Vorjahres entspricht.

### **Umlaufvermögen**

Der Warenbestand beläuft sich auf 4.385 Mio. DKK per 31. Dezember 2010 gegenüber 3.614 Mio. DKK im Vorjahr. Der Anstieg ist vor allem auf erhöhte Aktivität sowie einen markanten Anstieg der Lagerbestände im Verhältnis zum 31. Dezember 2009 zurückzuführen, als die Lagerbestände außergewöhnlich gering waren. Außerdem hat der Lagerbestand einen höheren Wert, da der Milchpreis zum Ende des Jahres 2010 im Vergleich zum 31. Dezember 2009 höher war,

Die Forderungen betragen 5.372 Mio. DKK gegenüber 4.981 Mio. DKK im Jahr zuvor. Der Anstieg ist im Wesentlichen durch einen steigenden Umsatz zu erklären.

Wertpapiere und liquide Mittel belaufen sich auf 3.336 Mio. DKK gegenüber 4.717 Mio. DKK im Jahr zuvor. Hierin enthalten sind im Rahmen von Verkaufs- und Rückkaufsgeschäften verpfändete Obligationen in Höhe von 2.765 Mio. DKK gegenüber 3.139 Mio. DKK in 2009.

### **Eigenkapital**

Das Eigenkapital beläuft sich per 31. Dezember 2010 auf 8.580 Mio. DKK, was im Vergleich zum 31. Dezember 2009 einer Steigerung von 299 Mio. DKK entspricht.

Die Mittel zur Konsolidierung des Jahresergebnisses betragen 699 Mio. DKK. Das Guthaben im Strategiefond in Höhe von 462 Mio. DKK wird unter Voraussetzung der Genehmigung durch die Vertreterversammlung aus dem Eigenkapital ausbezahlt. Die Wertänderungen von Finanzsicherungsinstrumenten belaufen sich auf -62 Mio. DKK und betreffen vor allem Zinssicherungsinstrumente. Außerdem haben Wechselkursänderungen das Eigenkapital um 142 Mio. DKK erhöht.

Die Eigenkapitalquote (Eigenkapital im Vergleich zur Bilanzsumme) ist auf 29 % per 31. Dezember 2010 gegenüber 28 % im Vorjahr gestiegen.

### **Rückstellungen**

Die Pensionsverpflichtungen betreffen Großbritannien und Schweden (betriebliche Altersversorgung). Die Nettopensionsverpflichtungen in Großbritannien und Schweden betragen 1.584 Mio. DKK gegenüber 1.670 Mio. DKK im Jahr zuvor.

Die sonstigen Rückstellungen belaufen sich per 31. Dezember 2010 auf 204 Mio. DKK und liegen auf demselben Niveau wie im Vorjahr. Sonstige Rückstellungen betreffen vor allem Versicherungsrückstellungen, etwa für Arbeitsunfälle.

### Verbindlichkeiten

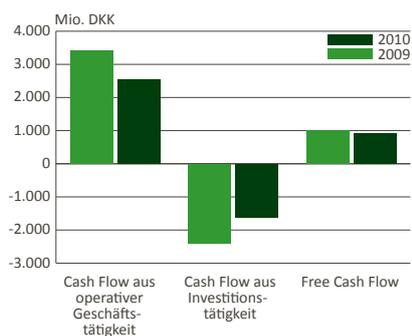
Der Hauptanteil der langfristigen Verbindlichkeiten des Konzerns bezieht sich auf dänische Realkreditverbindlichkeiten mit einer Laufzeit von bis zu 20 Jahren, wobei die Produktionsstätten des Konzerns in Dänemark, Schweden und Großbritannien als Sicherheit dienen.

Außerdem hat der Konzern Darlehen von Kreditinstituten aufgenommen und einen nachrangigen Bond in Höhe von 1 Mrd. DKK, der 2014 ausläuft. Arla Foods kann diese Anleihe 2011 ablösen.

### Cash Flow

Der Free Cash Flow beläuft sich 2010 auf 926 Mio. DKK. Der Free Cash Flow wird als Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit abzüglich der Abflüsse aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit berechnet.

#### CASH FLOW



Der Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit beläuft sich 2010 auf 2.552 Mio. DKK gegenüber 3.402 Mio. DKK im Jahr 2009. Die Reduzierung des Cash Flows aus operativer Geschäftstätigkeit um 850 Mio. DKK ist vor allem auf eine erhöhte Kapitalbindung im Nettobetriebskapital des Konzerns im Jahr 2010 zurückzuführen, wogegen die Kapitalbindung in 2009 wesentlich geringer war.

Der Abfluss für Investitionstätigkeit beträgt -1.626 Mio. DKK gegenüber -2.392 Mio. DKK in 2009. Die Investitionen in materielles Anlagevermögen des Jahres betragen 1.508 Mio. DKK. 2010 gab es keine Unternehmensakquisitionen.

### Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Am 17. Dezember 2010 gab Arla Foods eine mögliche Fusion mit der deutschen Genossenschaftsmolkerei Hansa-Milch eG bekannt. Dem Vorschlag zu einer Fusion muss noch von den Eigentümern von Arla Foods und Hansa-Milch zugestimmt werden. Die Fusion wird voraussichtlich durch Übernahme der operativen Tätigkeiten der Hansa-Milch eG durch Arla Foods im Austausch gegen die Aufnahme von Hansa-Milch eG als Genossenschaftsmitglied in die Arla Foods amba erfolgen. Die

Entscheidung wird voraussichtlich im März 2011 getroffen und muss von den Wettbewerbsbehörden genehmigt werden.

Arla Foods wird im 1. Quartal 2011 voraussichtlich die Molkerei Boxholm Mejeri AB in Schweden übernehmen. Außerdem rechnet Arla Foods damit, am 1. Juli 2011 die Molkerei in Sundsvall, Schweden vom Wirtschaftsverband Milko zu übernehmen. Der Kauf muss von der schwedischen Wettbewerbsbehörde genehmigt werden.

Die rechnungslegungsmäßigen Konsequenzen der oben genannten Transaktionen werden in den Jahresbericht 2011 einfließen.

### Erwartete Entwicklung

Der Aufsichtsrat von Arla Foods hat im Januar 2011 das Konzernbudget für 2011 genehmigt. Das Budget beinhaltet ein erwartetes organisches Wachstum der Nettoumsatzerlöse von 5–6 %. Außerdem wird 2011 mit einem erhöhten Gewinn für Arla gerechnet.

Als Teil der Realisierung der Wachstumsziele des Arla Foods-Konzerns bis zum Jahr 2015 umfasst das Investitionsbudget des Konzerns für das Jahr 2011 erwartete Investitionen in Höhe von 2 Mrd. DKK, was knapp 4 % der geplanten Nettoumsatzerlöse entspricht.

Arla Foods hat beschlossen, der Erhöhung der Zuflüsse aus operativer Geschäftstätigkeit 2011 größere Aufmerksamkeit zu schenken. Es wird erwartet, dass dies einen positiven Effekt auf die Kapitalbindung im Betriebskapital hat.

### Entwicklung in der Muttergesellschaft

Die Entwicklung in der Muttergesellschaft war 2010 im Verhältnis zu 2009 von wirtschaftlichem Zuwachs geprägt. Unterstützende Ursachen hierfür waren erhöhte Verkaufspreise sowie eine positive Entwicklung der Wechselkurse der primären Exportwährungen der Muttergesellschaft.

### Struktur der Genossenschaftsmitglieder

Die Muttergesellschaft Arla Foods amba hat eine Niederlassung in Schweden, die ausschließlich Milch von den schwedischen Genossenschaftsmitgliedern der Arla Foods amba abnimmt und diese an Arla Foods AB weiterverkauft. Durch diese Struktur wird u. a. gewährleistet, dass gegenüber dänischen und schwedischen Genossenschaftsmitgliedern 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 Satzungen der Arla Foods amba. Arla Foods' Molkereiaktivitäten in Dänemark, sowie die korrespondierenden Vermögenswerte und Beschäftigten etc. sind überwiegend Arla Foods amba zugeordnet, während sie in Schweden (abgesehen von den Milchlieferungen der Genossenschaftsmitglieder) der Tochtergesellschaft Arla Foods AB zuzuordnen sind.

# FINANZIELLE RISIKEN

## **Allgemeine Konzernpolitik bezüglich Risikomanagement**

Die Zielsetzungen und Prinzipien für das Risikomanagement sind in der vom Aufsichtsrat genehmigten Finanzpolitik für Arla Foods verankert.

Die Finanzrisiken des Konzerns werden zentral von Corporate Treasury in Bezug auf die Finanzpolitik überwacht und gesteuert. Die Finanzpolitik legt den Rahmen für den Umgang mit den Währungs-, Finanzierungs-, Zins-, Liquiditäts- und Kreditrisiken des Konzerns fest. Außerdem wird der Rahmen dafür festgelegt, welche Finanzinstrumente und Vertragspartner der Konzern benutzen kann.

## **Wechselkursrisiken**

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

Der größte Teil des Nettoumsatzes sowie die Produktions- und sonstigen Betriebskosten werden in GBP, SEK, DKK, EUR und USD bezahlt. Es wird ständig darauf geachtet, Einkäufe in risikoarmen Devisen vorzunehmen. Gemäß der Finanzpolitik 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 (49.030 Mio. DKK) wurden ca. 83 % in Fremdwährung erzielt, gegenüber 81 % im Jahr zuvor.

Im Eigenkapital des Konzerns sind per 31. Dezember 2010 direkt –5 Mio. DKK (1 Mio. DKK per 31. Dezember 2009) für Finanzsicherungsinstrumente zum Zeitwert enthalten. Sie dienen zur Absicherung des Kapitalflusses nach dem Bilanzstichtag.

Der Konzern ist bei Investitionen in ausländische Tochtergesellschaften Wechselkursrisiken ausgesetzt. Diese Wechselkursrisiken werden gewöhnlich nicht abgesichert, wobei es jedoch einzelne konkrete Ausnahmen gibt. Per 31. Dezember

2010 ist das Wechselkursrisiko bei Nettoinvestitionen in Finnland durch EUR-Kredite abgesichert.

## **Finanzierungsrisiken**

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 Zinstauschgeschäften und Zinsoptionen gering gehalten, wodurch mehr Flexibilität erzielt wird.

Als Folge der Anpassung an internationale Standards werden in verbindlichen Finanzierungsgeschäften Kreditklauseln und Covenants akzeptiert. Die Covenants werden jedoch ausschließlich an der Liquidität und Mindesteigenkapitalanforderungen gemessen. Per 31. Dezember 2010 wurden alle finanziellen Covenants eingehalten. Um den Zinsaufwand gering zu halten und größere Flexibilität beim Liquiditätsmanagement zu erzielen, werden Obligationen aus dem Wertpapierportfolio der Gruppe als Finanzierungsquelle (Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte) genutzt.

Per 31. Dezember 2010 betragen die gesamten verzinslichen Verbindlichkeiten excl. Pensionsrückstellungen 12.050 Mio. DKK (13.565 Mio. DKK per 31. Dezember 2009). Die durchschnittliche Restlaufzeit der langfristigen verzinslichen Verbindlichkeiten beträgt ca. 5,3 Jahre gegenüber ca. 5,4 Jahren zum 31. Dezember 2009. Die verzinslichen Nettoschulden des Konzerns einschl. der Pensionsrückstellungen betragen per 31. Dezember 10.041 Mio. DKK 2010 (10.257 Mio. DKK im Jahr zuvor).

Die folgende Übersicht zeigt die verzinslichen Nettoschulden des Konzerns ohne Pensionsrückstellungen nach Fälligkeiten.

## **Verzinsliche Nettoschulden des Konzerns – ohne Pensionsverpflichtungen**

Gegenwert in Mio. DKK	Fälligkeit (Anzahl der Jahre nach Geschäftsjahr)							
	Summe	0–1	1–2	2–3	3–5	5–7	7–10	Über 10
DKK	5.727	–251	45	92	1.177	351	1.162	3.151
EUR	1.018	69	12	18	570	347	2	0
GBP	42	–46	33	14	29	12	0	0
SEK	1.354	1.322	20	0	0	0	0	12
Sonstige	316	4	0	1	309	0	1	1
<b>Insgesamt 2010</b>	<b>8.457</b>	<b>1.098</b>	<b>110</b>	<b>125</b>	<b>2.085</b>	<b>710</b>	<b>1.165</b>	<b>3.164</b>
<b>Insgesamt 2009</b>	<b>8.587</b>	<b>798</b>	<b>866</b>	<b>376</b>	<b>1.337</b>	<b>607</b>	<b>863</b>	<b>3.740</b>

**Zinsrisiken**

Zu Beginn des Jahres 2010 war ein großer Teil der Verbindlichkeiten des Konzerns variabel verzinst, was dazu beigetragen hat, die Zinsaufwendungen auf einem niedrigen Niveau zu halten. Unter Berücksichtigung der expansiven Strategie des Konzerns und des niedrigen Zinsniveaus wurde ein wesentlicher Teil der Finanzierungen des Konzerns 2010 mithilfe von Zinssicherungsinstrumenten auf feste Zinssätze umgelegt. Die Dauer der Zinssicherung der Verbindlichkeiten beträgt ca. vier Jahre gegenüber knapp drei Jahren zu Beginn des Jahres. Der Zeitwert früherer Zinssicherungsinstrumente zur Sicherung der Zinsaufwendungen des Konzerns beträgt zum 31. Dezember 2010 –75 Mio. DKK, die direkt auf das Eigenkapital angerechnet werden (–14 Mio. DKK zum 31. Dezember 2009).

Das Konzernergebnis wird von der Entwicklung des Zinsniveaus beeinflusst. Eine Zinsänderung von 1 % für das kommende Geschäftsjahr wirkt sich mit ca. 30 Mio. DKK auf das Ergebnis aus (Schätzung zum 31. Dezember 2010).

**Liquiditätsrisiken**

Die Gruppe steuert ihr Liquiditätsrisiko, indem sie eine ausreichende Liquidität und Kreditmittel für den operativen Betrieb sicherstellt. Die Finanzierung des Erwerbs von Unternehmen und wesentlicher Investitionen wird gesondert beurteilt.

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, damit sie ebenso wie der Konzern eine bessere Verzinsung erzielen. In Schweden haben Arla Foods AB und Arla Foods amba ein gemeinsames Wertpapierprogramm von 2,5 Mrd. SEK, in dem Anleihen mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr aufgenommen werden können. Zum 31. Dezember 2010 wurden aus diesem Programm 1.203 Mio. SEK in Anspruch genommen, was 995 Mio. DKK entspricht.

Die Liquiditätsreserve des Konzerns wurde zum 31. Dezember 2010 um 280 Mio. DKK auf 6.364 Mio. DKK im Vergleich zu 2009 erhöht.

**Liquiditätsreserve**

Mio. DKK	2010	2009
Bestand an liquiden Mitteln	448	1.397
Wertpapiere (frei)	123	176
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	1.182	1.191
Nicht genutzte Dispositionskredite	4.611	3.320
<b>Summe der liquiden Mittel zum 31. Dezember</b>	<b>6.364</b>	<b>6.084</b>

Die meisten Vereinbarungen zu Dispositionskrediten können kurzfristig gekündigt werden.

**Kreditrisiken**

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.

**Rohstoffrisiken**

Die ständige Verfügbarkeit von Rohmilch stellt das höchste Risiko für den Konzern dar. Daneben bestehen aber noch andere Rohstoffrisiken. Hier ist besonders die Energiebeschaffung zu nennen. Ihr Bezug wird im Rahmen von Festpreisverträgen oder Finanzinstrumenten abgesichert. So sollen die Preise auf absehbare Zeit überschaubar gehalten werden. Der Zeitwert der Absicherungsinstrumente zur Minimierung der Rohstoffrisiken des Konzerns beträgt +9 Mio. DKK zum 31. Dezember 2010. Dieser Betrag wird direkt im Eigenkapital erfasst.

# ERKLÄRUNG DER KONZERNLEITUNG

Aufsichtsrat und Geschäftsleitung haben heute den Geschäftsbericht für 2010 für Arla Foods amba beraten und genehmigt.

Er wurde in Übereinstimmung mit dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss und der Satzung des Unternehmens erstellt. Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über Aktiva, Passiva und die finanzielle Lage des Konzerns zum 31. Dezember 2010 sowie

zum Ergebnis der Geschäftstätigkeit und des Cash Flow des Konzerns für das Geschäftsjahr 1. Januar–31. Dezember 2010.

Ferner zeichnet der Managementbericht unserer Ansicht nach ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über die finanzielle Entwicklung des Konzerns und der Gesellschaften insgesamt und zeigt die wichtigsten Risiken und Unsicherheitsfaktoren auf, mit denen diese konfrontiert sind.

Der Geschäftsbericht wird der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Kopenhagen, den 22. Februar 2011

## **Der Vorstand**

Peder Tuborgh  
Vorstandsvorsitzender

Povl Krogsgaard  
Stellvertr. Vorstandsvorsitzender

Andreas Lundby  
Stellvertr. Vorstandsvorsitzender

## **Aufsichtsrat**

Ove Møberg  
Aufsichtsratsvorsitzender

Åke Hantoft  
Stellvertr. Aufsichtsratsvorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Leif Eriksson

Steen Nørgaard Madsen

Gunnar Pleijert

Steen Bolvig

Heléne Gunnarson

Torben Myrup

Ingela Svensson

Palle Borgström

Björn Jakobsson

Anne-Lie Nielsen

Pejter Søndergaard

Bjarne Bundesen

Thomas Johansen

Jan Toft Nørgaard

Bent Juul Sørensen

# PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

## **An die Genossenschaftsmitglieder der Genossenschaft Arla Foods amba**

Wir haben den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss für Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 1. Januar–31. Dezember 2010, Seite 23–43, geprüft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss beinhalten die angewandten Rechnungslegungsgrundsätze, die Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Anhänge zur Bilanz für den Konzern und die Gesellschaft sowie die Kapitalflussrechnung für den Konzern. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss werden in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erarbeitet.

Wir haben in Verbindung mit der Prüfung den Bericht der Geschäftsleitung gelesen, der gemäß dem Gesetz über Jahresabschlüsse erarbeitet wurde, und hierzu eine Erklärung abgegeben.

### **Verantwortung der Geschäftsleitung**

Die Geschäftsleitung ist für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses gemäß dem dänischen Gesetz über Jahresabschlüsse verantwortlich. Diese müssen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zeigen. Hierzu gehören Ausarbeitung und Durchführung interner, für die Ausarbeitung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses 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. Die Leitung trägt die Verantwortung für die Erarbeitung und Vorlage eines Leitungsberichts, der ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Gesellschaft in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse vermittelt.

### **Verantwortung des Wirtschaftsprüfers und Prüfungsdurchführung**

Ausgehend von unserer Prüfungstätigkeit müssen wir ein Resümee zum Konzernjahresabschluss und Jahresabschluss anfertigen. Die durch uns vorgenommene Prüfung erfolgte gemäß dänischer Wirtschaftsprüfungsstandards. Danach haben wir den ethischen Anforderungen zu genügen, und die Prüfung ist so zu planen und durchzuführen, dass der Kon-

zernjahresabschluss und der Jahresabschluss mit hinreichender Sicherheit frei von wesentlichen Fehlinformationen ist.

Eine Prüfung umfasst Handlungen zur Erreichung eines Prüfungsnachweises für die Beträge und Informationen, die im Konzernjahresabschluss und Jahresabschluss angeführt sind. Die gewählten Handlungen sind abhängig von der Beurteilung des Wirtschaftsprüfers, hierunter der Beurteilung des Risikos wesentlicher Fehlinformationen im Konzernjahresabschluss und Jahresabschluss, ungeachtet dessen, ob diese Fehlinformationen auf Betrug oder Fehler zurückzuführen sind. Bei der Risikobeurteilung stellt der Wirtschaftsprüfer Überlegungen hinsichtlich zweckdienlicher Kontrollen an, die für die Ausarbeitung eines Konzernjahresabschlusses und Jahresabschlusses 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. Unsere Prüfung beinhaltet außerdem die Beurteilung der von der Geschäftsleitung angewandten Bilanzierungsgrundsätze, der durch die Geschäftsleitung vorgenommenen Einschätzungen sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses.

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 zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über Aktiva, Passiva und die finanzielle Lage des Konzerns und der Gesellschaft zum 31. Dezember 2010 sowie zum Ergebnis der Geschäftstätigkeiten und der Kapitalflüsse des Konzerns für das Geschäftsjahr 1. Januar–31. Dezember 2010 in Übereinstimmung mit dem dänischen Gesetz über Jahresabschlüsse.

### **Erklärung über den Bericht der Geschäftsleitung**

Gemäß dem Gesetz über Jahresabschlüsse haben wir den Bericht der Geschäftsleitung gelesen. Wir haben zusätzlich zu der vorgenommenen Prüfung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses keine weiteren Handlungen ausgeführt. Vor diesem Hintergrund sind wir der Auffassung, dass sich die Angaben im Bericht der Geschäftsleitung mit dem Konzernjahresabschluss und dem Jahresabschluss in Übereinstimmung befinden.

Kopenhagen, den 22. Februar 2011

**KPMG**

*Vereidigte Wirtschaftsprüfer*

Finn L. Meyer

*Staatl. autorisierter Wirtschaftsprüfer*

**KPMG AB, Schweden**

Carl Lindgren

*Staatl. autorisierter Wirtschaftsprüfer & Steuerberater*

# GRUNDSÄTZE ORDNUNGSMÄSSIGER BUCHFÜHRUNG UND BILANZIERUNG

## Allgemeines

Der Jahresbericht 2010 für Arla Foods amba wurde in Übereinstimmung mit den einschlägigen dänischen Bestimmungen über den Jahresabschluss für Großunternehmen (Klasse C) ausgearbeitet.

Die nachstehend beschriebenen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung sind unverändert. Einzelne Grundsätze wurden im Vergleich zu früheren Jahren umgestellt. Diese Umstellungen beeinflussen weder das Jahresergebnis noch das Eigenkapital.

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

## Grundlage für den Jahresabschluss

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden Erträge im Moment der Realisierung erfasst, während Aufwendungen nach den Grundsätzen der periodischen Abgrenzung nur mit den Beträgen des jeweiligen Rechnungsjahres erfasst werden. Wertänderungen auf Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzerträge oder -aufwendungen dargestellt.

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.

Bei Verbindlichkeiten hat ein Bilanzansatz dann zu erfolgen, wenn dem Konzern auf Grund eines in der Vergangenheit liegenden Ereignisses eine rechtliche oder tatsächliche Verpflichtung entstanden ist, und wenn wahrscheinlich ist, dass die Erfüllung der Verpflichtung den Abfluss zukünftiger wirtschaftlicher Ressourcen verursachen wird, und wenn eine verlässliche Bewertung der Verbindlichkeit erfolgen kann.

Bei erstmaligem Ansatz werden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Selbstkostenpreis gezeigt. Danach werden sie wie nachfolgend beschrieben für jeden einzelnen Rechnungsposten dargestellt.

Bei Ansatz und Bewertung werden Angaben zu Risiken und Verlusten berücksichtigt, die vor Erstellung des Geschäftsberichtes auftreten und sich am Bilanzstichtag als zutreffend oder unzutreffend erweisen.

## Schätzungen, Annahmen und Unwägbarkeiten

Bei der Berechnung von Anschaffungswerten von Aktiva und Passiva sind Schätzungen erforderlich, wie zukünftige Ereignisse den Wert zum Bilanzstichtag beeinflussen.

Schätzungen, die für die Rechnungslegung wesentlich sind, werden u. a. in Verbindung mit dem Erwerb von Unternehmen, bei der Bewertung von Warenlagern, Abschreibungen und Wertberichtigungen, Rückstellungen, Eventualforderungen sowie Eventualverbindlichkeiten vorgenommen.

Die angewendeten Schätzungen gründen auf Annahmen, die als vertretbar eingeschätzt werden, jedoch an sich unsicher sind.

Für eine genauere Erläuterung der Schätzungen und Annahmen wird für jeden der obengenannten Posten auf die jeweiligen Abschnitte zu den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung verwiesen.

## 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 einen bedeutenden, nicht aber entscheidenden Einfluss hat, werden als verbundene Unternehmen betrachtet. Bedeutender Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder den Besitz von mehr als 20 % jedoch weniger als 50 % der Stimmrechte erreicht. Eine Übersicht über den Konzern ist auf den Seiten 42–43 zu finden.

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Jahresabschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung des Konzerns. Konzerninterne Einnahmen und Aufwendungen, Aktienbesitz und dergleichen, gegenseitige Guthaben und Verbindlichkeiten sowie realisierte und nicht realisierte Gewinne und Verluste durch Transaktionen zwischen den verbundenen Unternehmen werden verrechnet. Nicht realisierte Gewinne durch Transaktionen mit verbundenen Unternehmen werden in Bezug auf den Eigentumsanteil des Konzerns am Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden so verrechnet, dass keine Wertminderung entsteht.

Die Rechnungsposten der Tochtergesellschaften werden zu 100 % in den Konzernabschluss aufgenommen.

## Unternehmenszusammenschlüsse

Zahlen im Zusammenhang mit dem Erwerb und Verkauf von Unternehmen werden ab dem Übernahmzeitpunkt und für die Zeit aufgeführt, in der die Unternehmen zum Arla Foods-Konzern gehören. Beteiligungen werden mit dem Anteil der Nettoaktiva der Unternehmen zum Übernahmzeitpunkt zum jeweiligen Zeitwert verrechnet. Veräußerte oder liquidierte Unternehmen werden bis zum Zeitpunkt der Veräußerung oder Liquidation im Konzernabschluss erfasst. Vergleichszahlen werden für neu erworbene und verkaufte Unternehmen nicht korrigiert.

Unternehmenskäufe werden nach der Erwerbsmethode einbezogen. Danach werden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Zeitwert am Übernahmzeitpunkt 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.

Der Anschaffungswert eines Unternehmens besteht aus dem Zeitwert der gezahlten Vergütung zzgl. der Kosten, die

direkt mit der Übernahme verbunden sind. Sofern Teile der Vergütung von zukünftigen Ereignissen abhängig sind, werden diese in dem Umfang in den Anschaffungswert eingerechnet, in dem die Ereignisse wahrscheinlich stattfinden, damit die Vergütung zuverlässig berechnet werden kann.

Positive Differenzbeträge zwischen Einstandspreisen für erworbene Kapitalanteile und Zeitwerten der übernommenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (Firmenwert) werden unter den immateriellen Vermögenswerten aufgeführt. Führt die Zeitwertanpassung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der/des erworbenen Unternehmen/s zu einem negativen Nettowert des erworbenen Unternehmens, werden Minderheitsinteressen in die Differenz einbezogen. Die positiven Differenzbeträge werden nach individueller Bewertung der Nutzungsdauer (max. 20 Jahre) über die Gewinn- und Verlustrechnung abgeschrieben.

Negative Differenzbeträge (negative Firmenwerte), die eine ungünstige Entwicklung in den jeweiligen Unternehmen widerspiegeln, werden als Rechnungsabgrenzungsposten unter den Passiva aufgeführt und in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, wenn die nachteilige Entwicklung realisiert wird.

Gewinne oder Verluste bei vollständigem bzw. teilweisem Verkauf von Tochtergesellschaften oder verbundenen Unternehmen werden als Differenz zwischen Verkaufspreis und Buchwert der Nettoaktiva zum Verkaufszeitpunkt aufgeführt – einschl. des nicht abgeschrieben Firmenwertes sowie der Veräußerungskosten. Gewinne und Verluste werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter „Gewinn aus der Veräußerung von Unternehmen“ usw. aufgeführt.

### **Minderheitsbeteiligungen**

Minderheitsbeteiligungen werden bei der erstmaligen Erfassung mit dem proportionalen Anteil an den identifizierten Aktiva und Passiva des übernommenen Unternehmens bewertet. Der proportionale Anteil an Gewinn und Eigenkapital der Tochtergesellschaften wird als separater Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz aufgeführt.

### **Fremdwährungsumrechnung**

Für jedes der aufgeführten Konzernunternehmen wird eine funktionale Währung festgesetzt. Dabei handelt es sich um die Währung, mit der in den einzelnen Unternehmen überwiegend gearbeitet wird. Transaktionen in einer anderen Währung als der funktionalen Währung sind Fremdwährungstransaktionen.

Transaktionen in Fremdwährung werden bei der erstmaligen Erfassung zum Kurs des Transaktionstages umgerechnet. Beträge aus Wechselkursdifferenzen, die in der Zeit von der Transaktion bis zur Zahlung auftreten, werden als Finanzaufwendungen oder -erträge in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgenommen.

Forderungen, Verbindlichkeiten und sonstige Finanzposten in Fremdwährung werden mit dem Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Die Differenz zwischen Kurs am Bilanzstichtag und Kurs zum Entstehungszeitpunkt der Forderung oder

Verbindlichkeit bzw. dem Kurs beim letzten Geschäftsbericht wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter dem Finanzergebnis aufgeführt.

Bei der Erfassung von Unternehmen im Konzernjahresabschluss mit einer anderen aktuellen Währung als DKK werden die Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung 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 dem durchschnittlichen Wechselkurs berücksichtigt. Die Anteile am Nettovermögen werden hingegen zum Wechselkurs am Bilanzstichtag erfasst.

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

Wechselkursanpassungen aus Ansprüchen gegenüber selbstständigen, ausländischen Tochtergesellschaften, bei denen die Außenstände als Teil der Nettoinvestitionen anzusehen sind, werden direkt unter dem Eigenkapital erfasst. Entsprechend werden Wechselkursveränderungen auf Kredite und abgeleitete Finanzinstrumente zur Kurssicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Unternehmen in dem Maße direkt unter dem Eigenkapital aufgeführt, in dem sie geeignet sind, derartige Wechselkursrisiken abzusichern.

### **Derivative Finanzinstrumente**

Derivative Finanzinstrumente werden beim Zugang zu Anschaffungskosten und danach zum Zeitwert in der Bilanz aufgeführt. Positive und negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten werden unter „Sonstige Forderungen“ bzw. „Sonstige Verbindlichkeiten“ aufgeführt. Eine Verrechnung dieser Werte erfolgt nur, wenn der Konzern das Recht und die Absicht hat, mehrere Finanzinstrumente netto abzurechnen. Der Zeitwert wird auf der Grundlage der aktuellen Marktdaten sowie anerkannter Bewertungsmethoden erfasst.

### **Fair-Value-Absicherung**

Änderungen beim Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft werden und die Kriterien zur Sicherung des Zeitwertes von Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden zusammen mit den Wertänderungen der abgesicherten Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, soweit diese den abgesicherten Teil betreffen.

### **Cash-Flow-Absicherung**

Zeitwertänderungen von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente eingestuft werden und die die Bedingungen eines Absicherungsinstrumentes gegen künftige Cash-Flow-Änderungen erfüllen, werden direkt im

Eigenkapital erfasst. Erträge und Aufwendungen aus derartigen Absicherungsmaßnahmen werden bei Realisation der abgesicherten Grundgeschäfte vom Eigenkapital in denselben Rechnungsposten wie die abgesicherten Werte übertragen.

#### **Absicherung von Nettoinvestitionen**

Änderungen des Zeitwertes derivativer Finanzinstrumente, die zur Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften dienen und effektiv gegen Wechselkursänderungen absichern, werden direkt im Eigenkapital als Wechselkursanpassung verrechnet.

Für derivative Finanzinstrumente, die nicht als Absicherungsinstrument qualifiziert sind, werden Beträge, die sich aus Änderungen beim Zeitwert ergeben, in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzertrag oder -aufwand aufgeführt.

#### **Öffentliche Beihilfen**

Öffentliche Beihilfen umfassen Zuschüsse zu und Finanzierungen von Entwicklungsprojekten sowie Zuschüsse zu Investitionen usw. Die Zuschüsse werden erfasst, wenn ausreichende Sicherheit dafür besteht, dass sie auch gewährt werden. Zuschüsse von der EU und anderen Behörden bezüglich Investitionen in Anlagevermögen und Entwicklungsprojekte, die in die Bilanz aufgenommen werden, sind vom Anschaffungspreis abzuziehen. Zuschüsse für Produktentwicklung usw., die in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden, sind unter „Sonstige betriebliche Erträge“ zum Zeitpunkt des Erhalts auszuweisen. Zurückzahlende Zuschüsse werden als Verbindlichkeiten aufgeführt, bis es wahrscheinlich ist, dass die Rückzahlungsbedingungen erfüllt sind.

#### **Informationen zu Marktsegmenten**

Informationen über Geschäftsfelder und Märkte werden gegeben, soweit sie sich auf Umsatzerlösverteilungen beziehen. Die Segmentinformationen stimmen mit den Konzernbilanzierungsrichtlinien und internen Finanzkontrollen überein.

### **Gewinn- und Verlustrechnung**

#### **Umsatzerlöse**

Umsatzerlöse werden in der Gewinn- und Verlustrechnung 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 Erzeugerbeiträgen der EU fließen ebenfalls in die Umsatzerlöse ein.

Im Nettoumsatz der Muttergesellschaft Arla Foods amba sind außerdem die Nachzahlungen von anderen Vertriebsgesellschaften innerhalb des Arla Foods-Konzerns enthalten.

#### **Herstellungskosten**

Hierunter fallen die Herstellkosten der verkauften Erzeugnisse, incl. der von Genossenschaftsmitgliedern bezogenen Milch und direkte oder indirekte Aufwendungen, u. a. für

Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Produktionsanlagen. Ferner sind hier die zur Erzielung der Umsatzerlöse entstandenen Löhne und Gehälter enthalten. Die von Genossenschaftsmitgliedern erworbenen Milchlieferungen werden über Jahresabschlagszahlungen erfasst; es werden hier daher keine Nachzahlungen angesetzt.

Produktentwicklungskosten, die das Kriterium zur Aktivierung in der Bilanz nicht erfüllen, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

#### **Vertriebskosten**

Hierunter fallen alle im Laufe des Jahres angefallenen Kosten für Verkauf, Distribution, Aktionsverkäufe usw. Dazu kommen Kosten für Verkaufspersonal, Wertberichtigungen auf Forderungen, Kosten für Sponsoring, Werbe- und Ausstellungszwecke sowie plan- und außerplanmäßige Abschreibungen.

#### **Verwaltungskosten**

Hierunter fallen alle Kosten für die Konzernsteuerung und Verwaltung (Verwaltungsmitarbeiter, Bürogebäude und -räume, sowie hierauf entfallende Abschreibungen und Wertberichtigungen).

#### **Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge**

Hierunter fallen Aufwendungen und Erträge, die im Verhältnis zum Hauptgeschäftsbetrieb von sekundärer Bedeutung sind. Dazu zählen u. a. Gewinne und Verluste aus dem Verkauf von immateriellen Anlagegütern und Sachanlagen. Die Gewinne und Verluste werden als Differenz zwischen dem Verkaufspreis unter Abzug von Verkaufsaufwendungen und dem Buchwert zum Zeitpunkt des Verkaufs errechnet.

#### **Ergebnis aus Beteiligungen und assoziierten Unternehmen**

In der Gewinn- und Verlustrechnung der Muttergesellschaft werden anteilige Gewinne/Verluste aus den individuellen Beteiligungen nach Steuern und nach vollständiger Eliminierung von Zwischengewinnen und -verlusten sowie abzüglich erklärter Nachzahlungen aufgeführt.

In den Gewinn- und Verlustrechnungen von Muttergesellschaft und Konzern werden anteilige Gewinne/Verluste aus assoziierten Unternehmen nach Steuern und nach anteiliger Eliminierung von Zwischengewinnen und -verlusten aufgeführt.

#### **Finanzergebnis**

Die im Geschäftsjahr anfallenden Zinserträge und -aufwendungen, Kursgewinne und -verluste usw. werden in der Gewinn- und Verlustrechnung mit den die Periode betreffenden Beträgen erfasst.

Unter das Finanzergebnis fallen ferner realisierte und nicht realisierte Wertänderungen von Wertpapieren und Fremdwährungstransaktionen, die Amortisation von finanziellen Vermögenswerten und Verpflichtungen sowie

der Zinsanteil auf Finanzleasingkonstruktionen. Außerdem werden realisierte und nicht realisierte Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten, die nicht als Sicherungsgeschäfte klassifiziert werden können, hier erfasst.

### Steuern

Das zu versteuernde Einkommen wird für das jeweilige Unternehmen nach den einschlägigen Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuersumme wird ausgehend von einer genossenschaftlichen Besteuerung oder der Körperschaftbesteuerung ermittelt. Die Verteilung der Steuersummen zwischen gemeinsam veranlagten Unternehmen erfolgt nach vollständigen Verteilungsmethoden.

Die Steuern des Jahres, die sich aus den aktuellen Steuern des Jahres und den Veränderungen der latenten Steuern zusammensetzen, werden mit dem Teil in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, der auf das Jahresergebnis zurückzuführen ist, und direkt mit dem Eigenkapital mit demjenigen Teil verrechnet, der auf direkte Buchungen im Eigenkapital zurückzuführen ist.

## Bilanz

### Immaterielles Anlagevermögen

Immaterielle Vermögensgegenstände werden zum Anschaffungs-/Selbstkostenpreis unter Abzug akkumulierter Abschreibungen und Wertberichtigungen ausgewiesen.

Firmenwerte werden bei erstmaliger Einbeziehung unter den Unternehmenszusammenschlüssen aufgeführt.

Aufwendungen für die Produktentwicklung, die in die Bilanz gehören, werden zum Selbstkostenpreis (einschl. indirekter Kosten) angesetzt. Die sonstigen Aufwendungen für Entwicklungsarbeiten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Bei der IT-Entwicklung werden nur externe Aufwendungen zur Einrichtung der konzerneigenen IT-Systeme berücksichtigt. Die internen Aufwendungen für Systementwicklungsarbeiten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Immaterielles Anlagevermögen wird linear über die zu erwartende Lebensdauer abgeschrieben, und zwar wie folgt:

Firmenwerte	bis zu 20 Jahre
Lizenzen, Markenzeichen usw.	bis zu 20 Jahre
Produktentwicklung	3 Jahre
IT-Entwicklung	5–8 Jahre

Abschreibungen auf immaterielles Anlagevermögen werden beginnend mit dem Zeitpunkt des Erwerbs bzw. der erstmaligen Verwertung erfasst.

Immaterielles Anlagevermögen wird laufend bewertet und auf den Wiederbeschaffungswert (Nettorealisationwert) abgeschrieben. Der Wiederbeschaffungswert wird grundsätzlich als Zeitwert der künftig zu erwartenden Nettokapitalflüsse des Unternehmens oder der jeweiligen Geschäftstätigkeit (Cash Generating Unit) erfasst, an die der Firmenwert geknüpft ist.

### Sachanlagen

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten unter Abzug der aufgelaufenen Abschreibungen und Wertberichtigungen angesetzt.

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie Kosten, die in diesem Zusammenhang bis zum Zeitpunkt der Ingebrauchnahme anfallen. Zinsaufwendungen werden im Herstellungszeitraum nicht erfasst.

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

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

Die Aktiva werden auf den höheren Wert von Nutzungswert (Kapitalwert der künftigen Nutzung) und Zeitwert abgeschrieben, der dem erzielbaren Betrag (Nettorealisationwert) entspricht.

Von Abschreibungen ausgenommen sind unfertige Anlagen, Grundstücke und geschlossene Anlagen, die auf den Nettorealisationwert wertberichtigt sind.

Sachgüter mit kurzer Lebensdauer, geringfügige Aufwendungen für Anschaffungen und kleinere Verbesserungsaufwendungen, die einzeln und zusammen nicht wesentlich sind, werden im Anschaffungsjahr in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Leasingverträge, die sich auf Sachanlagen beziehen und bei denen der Konzern durch die sich hieraus ergebenden wesentlichen Risiken und wirtschaftlichen Vorteile faktisch Eigentümer ist (Finanzleasing), werden bei Aufnahme in die Bilanz zum niedrigeren der beiden Werte Zeitwert und dem Barwert der künftigen Leasingzahlungen angesetzt. Bei der Ermittlung des Barwertes wird der interne Zinssatz für den Leasingvertrag oder ein angenäherter Wert hierfür als Diskontsatz verwendet. Sachgüter im Rahmen von Finanzleasing werden hiernach als andere Sachanlagen des Konzerns behandelt.

### Finanzanlagen

Anteile an verbundenen und assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode ausgewiesen.

Sie werden in der Bilanz mit ihrem Anteil an den Nettovermögenswerten (gemäß der Rechnungslegungsgrundsätze des Konzerns) bewertet, und zwar unter Berücksichtigung nicht abgeschriebener positiver oder negativer Firmenwerte sowie nicht realisierter interner Gewinne und Verluste.

Für die Genossenschaften, die Teil der Gruppe sind, wird der Besitzanteil und damit der Anteil am Nettovermögenswert entsprechend der Bestimmungen der Satzungen dieser Unternehmen ermittelt.

Anteile an verbundenen und assoziierten Unternehmen mit negativen Nettovermögenswerten werden mit DKK 0

(null) angesetzt. Forderungen gegenüber solchen Unternehmen werden entsprechend dem Konzernanteil an dem negativen Nettovermögenswert abgeschrieben, wenn der geschuldete Betrag als uneinbringlich erscheint. Sollte der negative Nettovermögenswert die Forderungen übersteigen, wird der Restbetrag unter den Rückstellungen aufgeführt, falls der Konzern rechtlich oder real verpflichtet ist, die Unterbilanz des Unternehmens auszugleichen.

Neubewertungen von Anteilen an verbundenen und assoziierten Unternehmen werden im Eigenkapital in der Neubewertungsrücklage nach der Equity-Methode in dem Umfang ausgewiesen, in dem der bilanzmäßige Wert den Anschaffungswert übersteigt.

Nachrangige Darlehen an Tochtergesellschaften werden zum fortgeführten Anschaffungswert angesetzt. Wechselkursberichtigungen gegenüber den Stichtagskursen werden unter dem Eigenkapital aufgeführt.

Sonstige Beteiligungen und Kapitalanteile werden in der Bilanz zum Zeitwert angesetzt. Änderungen beim Zeitwert werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzaufwendungen oder -erträge ausgewiesen.

### **Vorräte**

*Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren* werden zum Selbstkostenpreis zuzüglich Bezugskosten angesetzt. Für von Genossenschaftsmitgliedern abgenommene Rohmilch wird der Akontopreis zuzüglich der zu erwartenden Nachzahlung an die Arla Genossenschaftsmitglieder angesetzt.

*Unfertige und fertige Erzeugnisse* werden zu Anschaffungskosten bilanziert. Diese setzen sich aus dem Preis für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Verarbeitungs- und sonstigen Kosten zusammen, die damit im Zusammenhang stehen. Indirekte Produktionskosten umfassen indirektes Material, das nur mittelbar mit der Herstellung zu tun hat, sowie Löhne/Gehälter und Abschreibungen auf Produktionseinrichtungen.

Vorräte werden nach der FIFO-Methode bewertet. Ist der Nettoverrealisationswert niedriger als die Anschaffungskosten, erfolgt eine entsprechende Wertberichtigung. Der Nettoverrealisationswert wird unter Berücksichtigung der Absatzfähigkeit, der Alterungsgeschwindigkeit sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises der Warenbestände abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

### **Forderungen**

*Forderungen* werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen für uneinbringliche Forderungen aufgeführt, und zwar auf der Grundlage einer Einzel- oder Gruppenbewertung. Die fortgeführten Anschaffungskosten entsprechen im Wesentlichen den Nennwerten.

*Rechnungsabgrenzungsposten* umfassen bereits angefallene Kosten für die nachfolgenden Geschäftsjahre.

### **Wertpapiere**

Wertpapiere werden zum aktuellen Kurs am Bilanzstichtag angesetzt. Änderungen beim Zeitwert werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzaufwendungen oder -erträge aufgeführt.

### **Liquide Mittel**

Liquide Mittel in Fremdwährung werden zum Stichtagskurs umgerechnet.

## **Rückstellungen**

### **Latente Steuern**

Latente Steuern und die jährlichen Anpassungen hierauf werden nach der bilanzorientierten Methode ermittelt als Wert aller temporären Differenzen zwischen Buchwert und steuerlicher Basis von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten.

Latente Steueransprüche (inklusive steuerlicher Verlustvorträge) werden mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt, entweder durch Aufrechnung gegen Steuern aus zukünftigen Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen latente Steuerschulden in Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

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

Änderungen bei latenten Steueransprüchen und -verbindlichkeiten, die sich aus veränderten Steuersätzen ergeben, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

### **Pensionsverpflichtungen**

Der Konzern hat mit einem großen Teil der Belegschaft Verträge zur Altersversorgung abgeschlossen. Diese umfassen sog. Defined Contribution Schemes und Defined Benefit Schemes.

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

Im Fall leistungsorientierter Modelle ist das Unternehmen verpflichtet, eine bestimmte Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn abhängt.

Die Verpflichtungen für letzteres Modell werden versicherungsmathematisch ermittelt, und zwar auf Grundlage von Schätzungen zur Entwicklung der Zinsen, Inflation, durchschnittlichen Lebenserwartung usw.

Die für das Geschäftsjahr anfallenden Aufwendungen aus leistungsorientierten Modellen beruhen auf den o.g. versicherungsmathematischen Berechnungen.

Der aktuarisch kalkulierte Barwert von leistungsorientierten Verpflichtungen abzüglich des Zeitwertes eventuell zugehöriger Aktiva wird in der Bilanz unter den Pensionsrückstellungen aufgeführt.

Sollten sich die versicherungsmathematischen Vorausset-

zungen ändern, werden Gewinne und Verluste in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt, wenn diese den Korridor von 10 % des Zeitwertes der Pensionsrückstellungen oder des Zeitwertes der Planaktiva überschreiten, und zwar für die durchschnittlich noch verbleibenden Arbeitsjahre der betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen (Korridormethode).

### **Sonstige Rückstellungen**

Diese werden für den Fall gebildet, dass der Konzern aufgrund von Ereignissen, die am oder vor dem Bilanzstichtag auftreten, rechtlich oder tatsächlich eine Verpflichtung hat und es wahrscheinlich ist, dass sich die Erfüllung der Verpflichtung wirtschaftlich auswirkt.

Hierzu gehören Rückstellungen für Versicherungen und Aufwendungen im Zuge von Fusionen, Umstrukturierungen, Verlusten, Garantieverpflichtungen, Rechtsstreitigkeiten usw. Auf der Grundlage einer bestmöglichen Schätzung werden die Kosten berechnet, die am Bilanzstichtag für die Abwicklung der Verbindlichkeiten anfallen würden.

### **Verbindlichkeiten**

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten sowie das nachrangige Schulddarlehen werden mit ihrem Nettobetrag unter Abzug angefallener Transaktionskosten angesetzt. In den nachfolgenden Perioden werden diese Verbindlichkeiten zu ihrem nach der Effektivzinsmethode kapitalisierten Wert angesetzt.

Ferner fallen hierunter auch die kapitalisierten Residualverpflichtungen aus Finanzleasingverträgen. Die Zinsen aus den Leasingverträgen werden über die Laufzeit hinweg in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt.

### **Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder**

Die Nachzahlungen an die Genossenschaftsmitglieder werden mit dem Teil des Jahresgewinns als Verbindlichkeit erfasst, den der Aufsichtsrat der Vertreterversammlung zur Auszahlung an die Genossenschaftsmitglieder vorschlägt. Dieser Betrag wird als Gewinnverwendung ausgewiesen.

### **Aktuelle Steuerverpflichtungen**

Aktuelle Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als ermittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt, unter Berücksichtigung von eventuellen Steuern auf frühere Gewinne sowie erfolgten Abschlagszahlungen.

### **Sonstige Verbindlichkeiten**

Hierunter fallen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, nicht konsolidierten verbundenen und assoziierten Unternehmen usw. Diese werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt, die üblicherweise dem Nennbetrag entsprechen.

### **Passiver Rechnungsabgrenzungsposten**

Hierunter fallen Einnahmen für Leistungen, die in den fol-

genden Jahren zu Erträgen führen, sowie negativer Goodwill. Rechnungsabgrenzungsposten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt, die üblicherweise dem Nennbetrag entsprechen.

## **Kapitalflussrechnung**

Die konsolidierte Kapitalflussrechnung wird nach der indirekten Methode ausgehend vom Konzernergebnis ermittelt. Für die Muttergesellschaft wird keine gesonderte Kapitalflussrechnung erstellt.

Mithilfe dieser Rechnung wird der Kapitalfluss in den Bereichen operatives Geschäft, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit veranschaulicht und seine Auswirkungen auf die Liquidität dargestellt.

Der Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit wird auf der Basis des Konzernergebnisses ermittelt, das um zahlungsunwirksame Posten wie Abschreibungen und Wertberichtigungen, Rückstellungen sowie Änderungen beim Betriebskapital bereinigt wird.

Unter den Cash Flow aus Investitionstätigkeit fallen Kauf und Verkauf von immateriellen Anlagewerten, Sachanlagen sowie Wertpapieren. Die Auswirkungen von Unternehmenskäufen und -verkäufen auf die Liquidität werden gesondert im Cash Flow aus Investitionstätigkeit ausgewiesen. In der Kapitalflussrechnung wird der Cash Flow aus gekauften Unternehmen ab dem Zeitpunkt der Übernahme eines Unternehmens aufgeführt, bei Verkäufen bis zum Zeitpunkt des Verkaufs.

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit umfasst die Aufnahme und Rückzahlung von kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder bezogen auf das Vorjahr, sowie Auszahlungen aus dem Eigenkapital.

Zu den liquiden Mitteln gehören Barmittel, Bankguthaben sowie börsennotierte Obligationen, die sich ohne Weiteres in liquide Mittel umwandeln lassen und bei denen nur ein unwesentliches Risiko aus Wertveränderungen besteht.

Die Kapitalflussrechnung lässt sich nicht ausschließlich aus der Konzernbilanz ableiten

## **Finanzkennzahlen**

Verzinsliche Verbindlichkeiten einschl. Pensionsrückstellungen/EBITDA werden als nettoverzinsliche Verbindlichkeiten einschl. Pensionsrückstellungen im Verhältnis zum EBITDA berechnet.

Die Zinsdeckung wird als Nettowert berechnet aus dem EBITDA im Verhältnis zu den Zinsaufwendungen.

Die Eigenkapitalquote wird als Eigenkapital im Verhältnis zur Gesamtbilanzsumme errechnet.

Der Arla-Milchabnahmepreis errechnet sich aus dem durchschnittlich ausgezahlten Akontopreis (standardisiert auf 4,2 % Fett/3,4 % Protein) zzgl. Jahresergebnis umgerechnet auf Öre pro Kilo der von den Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milch.

# GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Muttergesellschaft					Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	Anhang	2010	2009	
24.012	26.804	<b>Nettoumsatzerlöse</b>	1	<b>49.030</b>	<b>46.230</b>	
-21.296	-23.090	Herstellungskosten	2/3	-39.154	-37.052	
<b>2.716</b>	<b>3.714</b>	<b>Bruttoergebnis</b>		<b>9.876</b>	<b>9.178</b>	
-1.388	-1.625	Vertriebskosten	2/3	-5.926	-5.518	
-655	-583	Verwaltungskosten	2/3/4	-2.313	-2.237	
32	42	Sonstige betriebliche Erträge		123	168	
-13	-15	Sonstige betriebliche Aufwendungen		-76	-179	
<b>692</b>	<b>1.533</b>	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>1.684</b>	<b>1.412</b>	
173	-310	Ergebnis aus Beteiligungen	9	-	-	
0	-4	Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	9	23	20	
336	375	Finanzielle Erträge	5	147	267	
-193	-270	Finanzielle Aufwendungen	5	-441	-499	
<b>1.008</b>	<b>1.324</b>	<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>1.413</b>	<b>1.200</b>	
-37	-56	Steuern	6	-160	-229	
<b>971</b>	<b>1.268</b>	<b>Jahresüberschuss</b>		<b>1.253</b>	<b>971</b>	
-	-	Anteile anderer Gesellschafter	10	15	0	
<b>971</b>	<b>1.268</b>	<b>Anteil von Arla Foods amba</b>		<b>1.268</b>	<b>971</b>	
		<b>Vorschlag zur Verteilung:</b>				
<b>660</b>	<b>569</b>	<b>Nachzahlung an die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba</b>		<b>569</b>	<b>660</b>	
		<b>Übertrag auf Eigenkapital:</b>				
-	466	Kapitalkonto		466	-	
311	0	Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate		0	311	
-	233	Kapitaleinlage		233	-	
<b>311</b>	<b>699</b>	<b>Übertrag auf Eigenkapital – Summe</b>		<b>699</b>	<b>311</b>	
<b>971</b>	<b>1.268</b>	<b>Gewinnausschüttung – Summe</b>		<b>1.268</b>	<b>971</b>	

Das Guthaben im Strategiefond in Höhe von 462 Mio. DKK wird unter Voraussetzung der Genehmigung durch die Vertreterversammlung zusammen mit der Nachzahlung ausgezahlt. Die Gesamtnachzahlung beträgt somit 1.031 Mio. DKK.

## BILANZ

Muttergesellschaft		Vermögenswerte		Konzern	
Bilanz zum 31.12.09	Bilanz zum 31.12.10	Mio. DKK	Anhang	Bilanz zum 31.12.10	Bilanz zum 31.12.09
		<b>Anlagevermögen</b>			
		<b>Immaterielles Anlagevermögen</b>	7		
0	0	Lizenzen, Markenzeichen usw.		328	360
18	0	Firmenwert		3.744	3.896
23	0	Produktentwicklung		0	33
429	373	IT-Entwicklung		380	439
<b>470</b>	<b>373</b>	<b>Summe des immateriellen Anlagevermögens</b>		<b>4.452</b>	<b>4.728</b>
		<b>Sachanlagen</b>	8		
1.530	1.439	Grundstücke und Bauten		4.728	4.583
2.436	2.338	Technische Einrichtungen und Maschinen		5.189	4.972
80	84	Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		649	272
279	315	Anlagen im Bau		652	916
<b>4.325</b>	<b>4.176</b>	<b>Summe des Sachanlagevermögens</b>		<b>11.218</b>	<b>10.743</b>
		<b>Finanzanlagen</b>	9		
1.970	1.776	Kapitalanteile an verbundenen Unternehmen		–	–
5.231	5.407	Nachrangige Darlehen an verbundene Unternehmen		–	–
170	179	Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen		634	585
–	–	Latente Steueransprüche		150	215
122	131	Sonstige Beteiligungen und Wertpapiere usw.		550	511
<b>7.493</b>	<b>7.493</b>	<b>Summe des Finanzanlagevermögens</b>		<b>1.334</b>	<b>1.311</b>
<b>12.288</b>	<b>12.042</b>	<b>Summe des Anlagevermögens</b>		<b>17.004</b>	<b>16.782</b>
		<b>Umlaufvermögen</b>			
		<b>Vorräte</b>			
518	749	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		1.281	838
650	329	Unfertige Erzeugnisse		530	806
277	672	Fertige Erzeugnisse und Handelswaren		2.574	1.970
<b>1.445</b>	<b>1.750</b>	<b>Summe der Vorräte</b>		<b>4.385</b>	<b>3.614</b>
		<b>Forderungen</b>			
1.050	1.093	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		4.781	4.272
3.249	3.684	Forderungen an verbundene Unternehmen		–	–
0	0	Forderungen an assoziierte Unternehmen		65	57
51	61	Sonstige Forderungen		340	453
86	38	Rechnungsabgrenzungsposten		186	199
<b>4.436</b>	<b>4.876</b>	<b>Summe der Forderungen</b>		<b>5.372</b>	<b>4.981</b>
<b>387</b>	<b>0</b>	<b>Wertpapiere</b>		<b>2.888</b>	<b>3.320</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Liquide Mittel</b>		<b>448</b>	<b>1.397</b>
<b>6.273</b>	<b>6.632</b>	<b>Summe des Umlaufvermögens</b>		<b>13.093</b>	<b>13.312</b>
<b>18.561</b>	<b>18.674</b>	<b>Summe der Vermögenswerte</b>		<b>30.097</b>	<b>30.094</b>

Muttergesellschaft		Passiva		Konzern	
Bilanz zum 31.12.09	Bilanz zum 31.12.10	Mio. DKK	Note	Bilanz zum 31.12.10	Bilanz zum 31.12.09
		<b>Eigenkapital</b>			
6.452	7.020	Kapitalkonto		7.082	6.471
857	838	Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate		838	857
–	231	Grundkapital		231	–
462	0	Strategiefond		0	462
500	500	Rücklagenfond B		500	500
10	–9	Wertänderungen aus Absicherungsinstrumenten		–71	–9
<b>8.281</b>	<b>8.580</b>	<b>Summe des Eigenkapitals</b>		<b>8.580</b>	<b>8.281</b>
–	–	<b>Anteile anderer Gesellschafter</b>	10	<b>116</b>	<b>128</b>
		<b>Rückstellungen</b>			
0	0	Latente Steuern	11	194	229
0	0	Pensionsverpflichtungen	12	1.584	1.670
1	10	Sonstige Rückstellungen	13	204	202
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>Summe der Rückstellungen</b>		<b>1.982</b>	<b>2.101</b>
		<b>Verbindlichkeiten</b>			
		<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	14		
1.000	1.000	Nachrangige Anleihe		1.000	1.000
1.807	1.796	Hypothekenbanken		4.932	5.074
643	634	Kreditinstitute usw.		1.427	1.742
<b>3.450</b>	<b>3.430</b>	<b>Summe der langfristigen Verbindlichkeiten</b>		<b>7.359</b>	<b>7.816</b>
		<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>			
11	33	Kurzfristiger Teil der langfristigen Verbindlichkeiten		104	36
1.220	995	Kreditinstitute usw.		4.587	5.713
660	1.031	Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		1.031	660
1.422	1.943	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		4.475	3.340
2.854	1.949	Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		–	–
5	0	Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen		1	15
8	27	Steuern		51	104
635	641	Sonstige Verbindlichkeiten		1.630	1.699
14	35	Rechnungsabgrenzungsposten		181	201
<b>6.829</b>	<b>6.654</b>	<b>Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten</b>		<b>12.060</b>	<b>11.768</b>
<b>10.279</b>	<b>10.084</b>	<b>Summe der Verbindlichkeiten</b>		<b>19.419</b>	<b>19.584</b>
<b>18.561</b>	<b>18.674</b>	<b>Summe der Passiva</b>		<b>30.097</b>	<b>30.094</b>
		Eventualverbindlichkeiten und Sicherheitsleistungen	15		
		Finanzinstrumente	16		
		Vertragliche Verpflichtungen	17		
		Nahestehende Personen	18		
		Haftung der Genossenschaftsmitglieder	19		

## EIGENKAPITALENTWICKLUNG

## Konzern

Mio. DKK	Saldo zum 01.01.10	Jahres- ergebnis	Währungs- rechnung	Sonstige Wertänderungen	Jahres Abgänge	Saldo zum 31.12.10
Kapitalkonto	6.471	466	107	38	0	7.082
Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate	857	0	35 <sup>1)</sup>	0	-54	838
Kapitaleinlage	-	233	0	0	-2	231
Strategiefond	462	0	0	0	-462	0
Rücklagenfond B	500	0	0	0	0	500
Wertänderungen aus Absicherungsinstrumenten	-9	0	-	-62	0	-71
<b>Summe des Eigenkapitals</b>	<b>8.281</b>	<b>699</b>	<b>142</b>	<b>-24</b>	<b>-518</b>	<b>8.580</b>

## Muttergesellschaft

Mio. DKK	Saldo zum 01.01.10	Jahres- ergebnis	Währungs- rechnung	Sonstige Wertänderungen	Jahres Abgänge	Saldo zum 31.12.10
Kapitalkonto	6.452	466	107	-5	0	7.020
Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate	857	0	35 <sup>1)</sup>	0	-54	838
Kapitaleinlage	-	233	0	0	-2	231
Strategiefond	462	0	0	0	-462	0
Rücklagenfond B	500	0	0	0	0	500
Wertänderungen aus Absicherungsinstrumenten	10	0	0	-19	0	-9
<b>Summe des Eigenkapitals</b>	<b>8.281</b>	<b>699</b>	<b>142</b>	<b>-24</b>	<b>-518</b>	<b>8.580</b>

<sup>1)</sup> Die Währungsumrechnungsdifferenzen zum 31. Dezember 2010 bzgl. des Teils der liefermengenabhängigen Eigentümerzertifikate, die in SEK registriert sind, betragen 35 Mio. DKK. Der Betrag ist unter „Währungsumrechnung“ im Kapitalkonto aufgeführt.

**Kapitalkonto:**

Hier ist das Eigenkapital (ohne Ausschüttungen) aufgeführt.

**Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate:**

Diese wurden gemäß §19, Abs. 1, ii der Satzung und der hiermit einhergehenden Regularien eingerichtet. Die Guthaben der Genossenschaftsmitglieder können beim Ausscheiden aus der Genossenschaft Arla Foods amba in Übereinstimmung mit o. g. Regularien ausgezahlt werden, wenn die Vertreterversammlung dem zustimmt. Das Konto wird in DKK bzw. SEK geführt.

**Strategiefond:**

Er wurde gemäß §19, Abs. 1, vii der Satzung eingerichtet. Die Mittel hieraus können nach Maßgabe der Vertreterversammlung zum Ausgleich von erheblichen negativen Auswirkungen beim Erwerb bzw. bei Eingliederung großer Unternehmen oder strategischen strukturellen Änderungen verwendet werden. Vorbehaltlich des o.g. Zieles des Fonds kann die Vertreterversammlung die Einzahlung eines jeden Jahres nach einer Periode von 5 Jahren inklusive des Jahres, in dem die Einzahlung getätigt wurde, verwenden.

**Folgende jährliche Kontobewegungen waren im Strategiefond zu verzeichnen:**

	2006	2007	2008	Insgesamt
Zurückgestellt				
Verbraucht	200	184	262	646
2007	-44	0	0	-44
2008	-140	0	0	-140
2009	0	0	0	0
2010	-16	-184	-262	-462
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Das Guthaben im Strategiefond in Höhe von 462 Mio. DKK wird vorbehaltlich der Genehmigung durch die Vertreterversammlung zur Auszahlung vorgeschlagen.

**Kapitaleinlage:**

Diese wurde 2010 gemäß §19, Abs. 1, iii der Satzung und der hiermit einhergehenden Regularien eingerichtet. Die Guthaben der Genossenschaftsmitglieder können beim Ausscheiden aus der Genossenschaft Arla Foods amba in Übereinstimmung mit o. g. Regularien ausgezahlt werden, wenn die Vertreterversammlung dem zustimmt.

**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 Genossenschaftsmitgliedern abgenommenen Milch in Zusammenhang stehen, und auch nur dann, wenn diese nicht durch andere Rücklagen gedeckt sind.

**Wertänderungen aus Absicherungsinstrumenten:**

Hierbei geht es um den Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft sind und die Bedingungen zur bilanziellen Behandlung als Cash-Flow-Hedges erfüllen.

**Nettoneubewertung nach der Equity-Methode:**

Die Nettoneubewertung nach der Equity-Methode ist negativ.

**Den Genossenschaftsmitgliedern der Arla Foods amba stehen keine Auszahlungen zu, die die Summe aus dem Kapitalkonto und eventueller Übertragungen aus der jährlichen Gewinnverwendung reduzieren, die zur Nettoneubewertung nach der Equity-Methode erforderlich sind.**

## KAPITALFLUSSRECHNUNG

Mio. DKK	Konzern	
	2010	2009
<b>Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>		
Ergebnis des Geschäftsjahres	1.268	971
Abschreibungen und Wertberichtigungen	2.059	1.811
Sonstige operative Posten ohne Auswirkung auf die Liquidität	-285	91
Anteil am Gewinn assoziierter Unternehmen	-23	-20
Gewinn/Verlust aus Anlageabgängen (Verkauf von Unternehmen, Immobilien u. ä.)	0	-8
Änderungen bei latentem Steuerguthaben	96	101
Änderungen bei Vorräten	-618	743
Änderungen bei Forderungen	-316	931
Änderungen bei Rückstellungen	-272	-147
Änderungen bei Lieferanten- und sonstigen Verbindlichkeiten	795	-1.030
Entrichtete Steuern	-152	-41
<b>Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>2.552</b>	<b>3.402</b>
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>		
Investitionen in immaterielles Anlagevermögen	-110	-303
Verkauf von immateriellem Anlagevermögen	0	24
Investitionen in Sachanlagen	-1.508	-1.618
Verkauf von Sachanlagen	3	158
Investition in finanzielles Anlagevermögen	-11	76
Akquisitionen	0	-729
Verkauf von Unternehmen	0	0
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-1.626</b>	<b>-2.392</b>
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>		
Das letzte Geschäftsjahr betreffende Nachzahlungen	-660	-137
Auszahlung aus dem Eigenkapital bzgl. ausgetretener Genossenschaftsmitglieder	-34	-32
Änderungen bei langfristigen Verbindlichkeiten	-102	23
Änderungen bei kurzfristigen Verbindlichkeiten	-1.596	-380
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-2.392</b>	<b>-526</b>
<b>Veränderung Liquide Mittel und Wertpapiere</b>	<b>-1.466</b>	<b>484</b>
Liquide Mittel und Wertpapiere (1. Januar)	4.717	4.200
Wechselkursbedingte Veränderung der liquiden Mittel	85	33
<b>Liquide Mittel und Wertpapiere (31. Dezember)</b>	<b>3.336</b>	<b>4.717</b>

# ANHANG ZUR BILANZ

## 1 NETTOUMSATZ

Mio. DKK	Konzern	
	2010	2009
Consumer Nordic	19.765	19.353
Consumer UK	12.184	11.852
Consumer International	10.093	7.840
Global Categories & Operations	4.775	–
Global Ingredients	–	6.305
Sonstige	2.213	880
<b>Nettoumsatz – Summe</b>	<b>49.030</b>	<b>46.230</b>

Im Mai 2010 wurde eine Organisationsänderung durchgeführt, die Consumer International und Global Ingredients betraf und die Gründung des neuen Geschäftsbereichs Global Categories & Operations beinhaltete. Ein großer Teil der internationalen Vertriebstätigkeiten wurde in Consumer International zusammengefasst. Außerdem wurde das Molkegeschäft, das als gesonderte Geschäftseinheit geführt wird, in die übrigen Geschäftsbereiche übertragen. Es war nicht möglich, die Vergleichszahlen anzupassen. Eine Aufteilung des Nettoumsatzes nach Warengruppen und Absatzmärkten ist im Rechenschaftsbericht aufgeführt.

## 2 PERSONALKOSTEN

Muttergesellschaft			Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
–2.343	–2.312	Löhne und Gehälter	–5.411	–5.488
–194	–214	Aufwendungen für Altersversorgung	–520	–468
–14	–31	Sonstige Sozialversicherungskosten	–623	–437
<b>–2.551</b>	<b>–2.557</b>	<b>Summe der Personalkosten</b>	<b>–6.554</b>	<b>–6.393</b>
		Personalkosten teilen sich in folgende Bereiche auf:		
–2.029	–2.002	Produktionskosten	–3.780	–3.709
–208	–229	Vertriebskosten	–2.006	–1.867
–314	–326	Verwaltungskosten	–768	–817
<b>–2.551</b>	<b>–2.557</b>	<b>Summe der Personalkosten</b>	<b>–6.554</b>	<b>–6.393</b>
		Hiervon:		
–3	–2	Aufwandsentschädigungen für die Vertreterversammlung	–3	–3
–4	–5	Aufwandsentschädigungen für den Aufsichtsrat	–5	–5
–17	–18	Aufwandsentschädigungen für den Vorstand	–18	–17
<b>5.563</b>	<b>5.715</b>	<b>Durchschnittliche Personalstärke (Vollzeitkräfte)</b>	<b>16.215</b>	<b>16.231</b>

## 3 ABSCHREIBUNGEN UND WERTBERICHTIGUNGEN

Muttergesellschaft			Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
–176	–196	Immaterielles Anlagevermögen	–485	–463
–640	–658	Sachanlagen	–1.574	–1.348
<b>–816</b>	<b>–854</b>	<b>Summe der Abschreibungen und Wertberichtigungen</b>	<b>–2.059</b>	<b>–1.811</b>
		<i>Abschreibungen und Wertberichtigungen sind in folgenden Posten enthalten:</i>		
–624	–659	Produktionskosten	–1.436	–1.247
–25	–43	Vertriebskosten	–185	–139
–167	–152	Verwaltungskosten	–438	–425
<b>–816</b>	<b>–854</b>	<b>Summe der Abschreibungen und Wertberichtigungen</b>	<b>–2.059</b>	<b>–1.811</b>

Die Wertberichtigungen des Konzerns auf immaterielles Anlagevermögen betragen 22 Mio. DKK sowie 113 Mio. DKK auf Sachanlagen.

#### 4 HONORARE FÜR VON DER VERTRETERVERSAMMLUNG ERNANNTEN PRÜFER

Muttergesellschaft			Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
		<b>KPMG:</b>		
-4	-4	Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	-14	-14
-2	-3	Steuerliche und umsatzsteuerliche Beratung	-5	-4
0	0	Andere Auskünfte	0	0
-4	-1	Sonstige Leistungen	-4	-5
<b>-10</b>	<b>-8</b>	<b>Summe der Honorare</b>	<b>-23</b>	<b>-23</b>

Unter „Sonstige Leistungen“ fallen u.a. Honorare für Planungen und Prüfungen im Zusammenhang mit Firmenkäufen sowie Beratung bzgl. der Pensionsverpflichtungen des Konzerns.

#### 5 FINANZERGEBNIS

Muttergesellschaft			Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
		<b>Finanzerträge</b>		
294	369	Aus Tochtergesellschaften	-	-
42	6	Sonstige Finanzerträge	147	267
<b>336</b>	<b>375</b>	<b>Summe der Finanzerträge</b>	<b>147</b>	<b>267</b>
		<b>Finanzaufwendungen:</b>		
-8	-22	Für Tochtergesellschaften	-	-
-185	-248	Sonstige Finanzaufwendungen	-441	-499
<b>-193</b>	<b>-270</b>	<b>Summe der Finanzaufwendungen</b>	<b>-441</b>	<b>-499</b>

#### 6 STEUERN

Muttergesellschaft			Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
-37	-56	Steuern auf zu versteuerndes Einkommen	-182	-130
0	0	Anpassung der latenten Steuern	-7	-90
0	0	Anpassung des Steuersatzes	-5	0
0	0	Anpassung von Steuern aus Vorjahren	34	-9
<b>-37</b>	<b>-56</b>	<b>Summe der Steuern</b>	<b>-160</b>	<b>-229</b>

**7 IMMATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN**

Konzern

Mio. DKK	Lizenzen, Markenzeichen usw.	Firmen- wert	Produkt- entwicklung	IT- Entwicklung
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	548	5.133	111	1.248
Währungskursänderungen	41	168	5	0
Zugänge	0	0	0	110
Abgänge	-2	-231	-30	-320
<b>Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>587</b>	<b>5.070</b>	<b>86</b>	<b>1.038</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2010)	-188	-1.237	-78	-809
Währungskursänderungen	-19	-47	-4	0
Abschreibungen	-53	-265	-21	-163
Wertberichtigungen	-1	-8	-13	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen von Abgängen	2	231	30	314
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2010)</b>	<b>-259</b>	<b>-1.326</b>	<b>86</b>	<b>-658</b>
<b>Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>328</b>	<b>3.744</b>	<b>0</b>	<b>380</b>

Muttergesellschaft

Mio. DKK	Lizenzen, Markenzeichen usw.	Firmen- wert	Produkt- entwicklung	IT- Entwicklung
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	0	48	76	1.211
Zugänge	0	0	0	96
Abgänge	0	0	-20	-314
<b>Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>993</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2010)	0	-30	-53	-782
Abschreibungen	0	-10	-23	-152
Wertberichtigungen	0	-8	0	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen von Abgängen	0	0	20	314
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2010)</b>	<b>0</b>	<b>-48</b>	<b>-56</b>	<b>-620</b>
<b>Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>373</b>

**8 SACHANLAGEN**

Konzern

Mio. DKK	Grundstücke und Bauten	Technische Einrichtungen und Maschinen	Sonstige Einrich- tungen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattung	Anlagen im Bau
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	6.395	10.885	1.196	916
Währungskursänderungen	268	480	110	41
Zugänge	93	535	102	883
Übertrag aus Anlagen im Bau	267	748	169	-1.184
Umbuchungen	30	-895	1.202	0
Abgänge	-7	-491	-127	-4
<b>Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>7.046</b>	<b>11.262</b>	<b>2.652</b>	<b>652</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2010)	-1.812	-5.913	-924	0
Währungskursänderungen	-66	-265	-93	0
Abschreibungen	-336	-934	-191	0
Wertberichtigungen	-60	-53	0	0
Umbuchungen	-44	609	-902	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen von Abgängen	0	483	107	0
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2010)</b>	<b>-2.318</b>	<b>-6.073</b>	<b>-2.003</b>	<b>0</b>
<b>Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>4.728</b>	<b>5.189</b>	<b>649</b>	<b>652</b>
<b>Davon geleaste Vermögenswerte (Finanzleasing)</b>	<b>46</b>	<b>170</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

**8 SACHANLAGEN (Forts.)**

Mio. DKK	Muttergesellschaft			
	Grundstücke und Bauten	Technische Einrichtungen und Maschinen	Sonstige Einrich- tungen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattung	Anlagen im Bau
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	2.699	5.674	194	279
Zugänge	60	100	38	317
Übertrag aus Anlagen im Bau	0	279	0	-279
Abgänge	-4	-331	-12	-2
<b>Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>2.755</b>	<b>5.722</b>	<b>220</b>	<b>315</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2010)	-1.169	-3.238	-114	0
Abschreibungen	-132	-460	-34	0
Wertberichtigungen	-15	-17	0	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen von Abgängen	0	331	12	0
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2010)</b>	<b>-1.316</b>	<b>-3.384</b>	<b>-136</b>	<b>0</b>
<b>Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>1.439</b>	<b>2.338</b>	<b>84</b>	<b>315</b>
<b>Davon geleaste Vermögenswerte (Finanzleasing)</b>	<b>81</b>	<b>65</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

**9 FINANZANLAGEN**

Mio. DKK	Konzern			
	Kapitalanteile an verbundenen Unternehmen	Latente Steu- eransprüche	Andere Wert- papiere usw.	
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	665	815	591	
Zugänge	2	0	29	
Abgänge	0	0	-10	
<b>Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>667</b>	<b>815</b>	<b>610</b>	
Anpassungen zum 1. Januar 2010	-80	-600	-80	
Dividenden	-12	-	0	
Sonstige Erträge	23	-75	10	
Währungskursänderungen	34	11	10	
Sonstige Anpassungen	2	-1	0	
<b>Anpassungen zum 31. Dezember 2010</b>	<b>-33</b>	<b>-665</b>	<b>-60</b>	
<b>Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>634</b>	<b>150</b>	<b>550</b>	

Das latente Steuerguthaben betrifft überwiegend Pensionsrückstellungen in Großbritannien.

Ein latentes Steuerguthaben von DKK Mio. 82 Mio. (92 Mio. zum 31. Dezember 2009) ist nicht aufgeführt, da die Erstattung ungewiss ist.

Mio. DKK	Muttergesellschaft				
	Kapitalanteile an Tochterge- sellschaften	Haftendes Kapital an Tochtergesell- schaften	Kapitalanteile an verbundenen Unternehmen	Latente Steu- eransprüche	Andere Wert- papiere usw.
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	2.667	5.849	279	-	107
Zugänge	170	0	0	-	0
Abgänge	0	0	0	-	-4
<b>Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>2.837</b>	<b>5.849</b>	<b>279</b>	<b>-</b>	<b>103</b>
Berichtigungen zum 1. Januar 2010	-697	-618	-109	-	15
Dividenden	-	-	-6	-	0
Sonstige Erträge	-224	-	-4	-	4
Firmenwertabschreibungen und Wertberichtigungen	-86	-	-	-	-
Änderung bei Zwischengewinnen auf Vorräte usw.	3	-	-	-	-
Währungskursänderungen	-113	176	19	-	9
Sonstige Anpassungen	56	0	0	-	0
<b>Anpassungen zum 31. Dezember 2010</b>	<b>-1.061</b>	<b>-442</b>	<b>-100</b>	<b>-</b>	<b>28</b>
<b>Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)</b>	<b>1.776</b>	<b>5.407</b>	<b>179</b>	<b>-</b>	<b>131</b>

**10 ANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER**

Mio. DKK	Konzern	
	2010	2009
Anteile anderer Gesellschafter (1. Januar)	128	144
Anteil am Ergebnis	-15	0
Zu- und Abgänge, Änderungen bei Besitzanteilen usw.	3	-16
<b>Anteile anderer Gesellschafter (31. Dezember)</b>	<b>116</b>	<b>128</b>

**11 LATENTE STEUERN**

Muttergesellschaft			Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
0	0	Latente Steuern zum 1. Januar	229	172
0	0	Währungskursänderungen	21	6
-	-	Akquisitionen	0	5
0	0	Sonstige unterjährige Änderungen	-56	46
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Latente Steuern zum 31. Dezember</b>	<b>194</b>	<b>229</b>

Die latenten Steuern betreffen in erster Linie Sachanlagen in Schweden und Finnland.

**12 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN**

Die Rückstellungen beziehen sich auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien, Schweden und den Niederlanden. Bezugsberechtigte Beschäftigte erhalten daraus Pensionen, abhängig von Betriebszugehörigkeit, letztem Lohn/Gehalt usw.

**Die in der Bilanz aufgeführten Netto-Pensionsverpflichtungen setzen sich wie folgt zusammen:**

Mio. DKK	Konzern	
	31.12.10	31.12.09
Barwert der leistungsorientierten Altersversorgungspläne	7.042	6.583
Zeitwert des Planvermögens	-5.218	-4.530
Pensionsverpflichtungen (netto)	1.824	2.053
Nicht erfasste versicherungsmathematische Erträge/Verluste (netto)	-240	-383
<b>In der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (netto)</b>	<b>1.584</b>	<b>1.670</b>

**Großbritannien:**

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien werden durch unabhängige Pensionsfonds verwaltet, die das eingezahlte Geld investieren. Der versicherungsmathematisch ermittelte Barwert der Verpflichtungen (zum 31. Dezember 2010 5.846 Mio. DKK vs. 5.557 Mio. DKK im Vorjahr) abzüglich des Zeitwertes der Vermögenswerte in Höhe von 5.218 Mio. DKK zum 31. Dezember 2010 (4.530 Mio. DKK im Vorjahr), beläuft sich auf 627 Mio. DKK (1.027 Mio. DKK im Vorjahr).

Entsprechend der Korridor-Methode haben sich die versicherungsmathematischen Gewinne in Höhe von 51 Mio. DKK (Verlust von 130 Mio. DKK im Vorjahr) nicht mindernd auf die Rückstellungen ausgewirkt. Die Netto-Verpflichtungen zum 31. Dezember 2010 betragen 679 Mio. DKK (897 Mio. DKK im Vorjahr).

**Schweden:**

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Schweden werden nicht über Pensionsfonds verwaltet.

Der versicherungsmathematisch ermittelte Barwert der Verpflichtungen beträgt 1.196 Mio. DKK (1.026 Mio. DKK zum 31. Dezember 2009). Entsprechend der Korridor-Methode haben sich die versicherungsmathematischen Verluste in Höhe von 291 Mio. DKK (253 Mio. DKK im Vorjahr) nicht steigernd auf die Rückstellungen ausgewirkt, weshalb die Netto-Verpflichtungen zum 31. Dezember 2010 905 Mio. DKK betragen (773 Mio. DKK im Vorjahr).

**12 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN (FORTS.)**

<i>Entwicklung der Netto-Pensionsverpflichtungen:</i>	Konzern	
	2010	2009
Mio. DKK		
In der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (1. Januar)	1.670	1.719
Währungskursänderungen	161	125
Als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung verbucht (netto)	74	87
Einzahlungen des Konzerns in die Altersversorgungspläne	-321	-261
<b>In der Bilanz angesetzte Netto-Pensionsverpflichtungen (31. Dezember)</b>	<b>1.584</b>	<b>1.670</b>

<i>In die Altersversorgung eingeflossene Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:</i>	Konzern			
	%	31.12.10	%	31.12.09
Mio. DKK				
Aktien	39	2.048	45	2.027
Obligationen	40	2.075	37	1.656
Immobilien	13	653	9	421
Sonstige Vermögenswerte	8	442	9	426
<b>Summe der Vermögenswerte zur Altersversorgung</b>	<b>100</b>	<b>5.218</b>	<b>100</b>	<b>4.530</b>

<i>Erträge aus Pensionsvermögen:</i>	2010	2009
Mio. DKK		
Zu erwartende Erträge aus dem Planvermögen	327	268
Versicherungsmathematisch ermittelte Gewinne bzw. Verluste aus Vermögenswerten bez. Altersversorgung (nicht berücksichtigt)	110	288
<b>Erzielte Erträge aus Planvermögen</b>	<b>437</b>	<b>556</b>

Der Konzern wird 2011 voraussichtlich 315 Mio. DKK in die betriebliche Altersversorgung einzahlen.

<i>Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen am Bilanzstichtag:</i>	31.12.10	31.12.09
Abzinsungsfaktor Schweden	3,9%	3,9%
Abzinsungsfaktor Großbritannien	5,6%	5,7%
Zu erwartende Lohnsteigerungsrate Schweden	3,0%	3,0%
Zu erwartende Lohnsteigerungsrate Großbritannien	4,7%	4,7%
Zu erwartende Durchschnittserträge aus Planvermögen Großbritannien	6,7%	6,6%

Zu erwartende Erträge aus Planvermögen wurden von externen Versicherungsmathematikern ausgehend von der Zusammensetzung der Vermögenswerte und generellen Erwartungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung ermittelt.

### 13 SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

Muttergesellschaft			Konzern	
2009	2010	Mio. DKK	2010	2009
14	1	Sonstige Rückstellungen (1. Januar)	202	173
0	0	Währungskursänderungen	5	2
0	10	Rückstellungen im Jahresverlauf	66	96
-13	-1	Inanspruchnahme im Jahresverlauf	-69	-69
0	0	Rückübertragung	0	0
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>Sonstige Rückstellungen (31. Dezember)</b>	<b>204</b>	<b>202</b>
<hr/>				
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
0	0	Sonstige Rückstellungen bez. Versicherungen	117	126
1	10	Andere Rückstellungen	87	76
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>Summe der Sonstigen Rückstellungen</b>	<b>204</b>	<b>202</b>

Versicherungsrückstellungen beziehen sich im Wesentlichen auf Arbeitsunfallversicherungen usw., während die anderen Rückstellungen Umstrukturierungen, Rechtsangelegenheiten usw. betreffen.

### 14 LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Muttergesellschaft			Konzern	
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
		<b>Langfristige Verbindlichkeiten, die 5 Jahre nach Ablauf des Geschäftsjahres fällig werden:</b>		
1.669	1.611	Hypothekenbanken	4.667	4.823
20	14	Kreditinstitute usw.	372	387
<b>1.689</b>	<b>1.625</b>	<b>Langfristige Verbindlichkeiten, die nach 5 Jahren fällig werden</b>	<b>5.039</b>	<b>5.210</b>

### 15 EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND SICHERHEITSLAISTUNGEN

Als Sicherheit für Verbindlichkeiten hat der Konzern Sicherheiten in Form von Immobilien mit einem Nennwert von 5.208 Mio. DKK (5.168 Mio. DKK per 31. Dezember 2009) gestellt. Der Buchwert an Immobilien beträgt 3.054 Mio. DKK (2.870 Mio. DKK im Vorjahr). In der Muttergesellschaft befinden sich Immobilien mit einem Nennwert von 1.925 Mio. DKK (1.936 Mio. DKK per 31. Dezember 2009) als Sicherheit für Verbindlichkeiten. Der Buchwert an Immobilien in der Muttergesellschaft beträgt 1.183 Mio. DKK (1.179 Mio. DKK im Vorjahr).

Bezüglich offener Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte zum 31. Dezember 2010 wurden Obligationen im Wert von 2.765 Mio. DKK als Sicherheit für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten gestellt (3.139 Mio. DKK im Vorjahr).

In der Muttergesellschaft gibt es keine offenen Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte per 31. Dezember 2010. Per 31. Dezember 2009 waren Obligationen im Wert von 378 Mio. DKK als Sicherheit für Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten gestellt.

Der Konzern und die Muttergesellschaft befinden sich in einzelnen rechtlichen Auseinandersetzungen. Nach Meinung des Vorstandes haben zu erwartende Entscheidungen in diesen Fällen nur unwesentliche Auswirkungen auf die Bilanz und den Geschäftsbericht.

## 16 FINANZINSTRUMENTE

Muttergesellschaft			Konzern	
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
		<i>Zur Absicherung von Risiken bezüglich Fremdwährung und Zinsen wurden folgende Finanzinstrumente eingesetzt:</i>		
0	890	Cross Currency Swaps	867	0
1.756	2.506	Zins Swaps	5.499	5.373
378	0	Wertpapiere, die über Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte verpfändet wurden (repo)	2.765	3.139
		Nominale Verkäufe (netto) aus Termingeschäften und Optionen:		
3.125	1.304	EUR	1.975	3.572
1.474	817	GBP	1.321	2.552
-724	162	SEK	282	-715
1.335	1.444	USD	1.873	1.599
368	434	Sonstige	453	438

## 17 VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN

Muttergesellschaft			Konzern	
31.12.09	31.12.10	Mio. DKK	31.12.10	31.12.09
6.702	5.808	Kautions- und Garantieverpflichtungen	129	178
79	362	Betrieblich bedingte Verpflichtungen aus Vermietung	532	280
79	117	Betrieblich bedingte Leasingverpflichtungen	704	644
190	93	Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Anlagevermögen	225	310

## 18 NAHESTEHENDE PERSONEN

Bei Arla Foods amba gibt es keine nahestehenden Personen, die Kontrolle im Sinne eines maßgeblichen Einflusses ausüben.

Zu den nahestehenden Personen mit wesentlichem Einfluss gehören Vertreterversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand.

Dazu zählen ferner verbundene und assoziierte Unternehmen (s. Seite 42-43 „Übersicht über den Konzern“).

Genossenschaftsmitglieder, die der Vertreterversammlung und/oder dem Aufsichtsrat angehören, genießen bei der Ablieferung von

Milch an Arla Foods amba keine Sonderrechte gegenüber anderen Genossenschaftsmitgliedern.

Während des Geschäftsjahres haben, abgesehen von konzern-internen, im Konzernabschluss eliminierten Transaktionen, keine weiteren Transaktionen mit nahestehenden Personen stattgefunden.

Gehälter und Vergütungen sind im Anhang 2 (Personalkosten) gesondert aufgeführt.

## 19 HAFTUNG DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

Keines der Genossenschaftsmitglieder haftet persönlich für Verpflichtungen der Muttergesellschaft.

# ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

*Tochtergesellschaften*

**Eigentumsanteil 100%**

Eigentumsanteil 100%

Arla Foods AB, Schweden

Arla Foods Holding A/S, Dänemark

Arla Foods AS, Norwegen

Arla Foods Inc., Kanada

Arla Foods S.r.l., Italien

Arla Foods Inc., USA

Arla Foods S.A.R.L., Frankreich

Arla Foods S.A., Spanien

Arla Foods Hellas S.A., Griechenland

Arla Foods Ingredients amba, Dänemark

Cocio Chokolademælk A/S, Dänemark <sup>2)</sup>

Cocio Beverage International P/S

AFF P/S, Dänemark

Arla Foods Sp. Z o.o., Polen

Arla Foods SA, Polen

Arla Foods Financial Services Centre Sp.Z.o.o., Polen

Aktieselskabet J. Hansen, Dänemark

Rasmus Hansen Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Danos Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Danland Foods Export K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Kohave Foods Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Chesco Cheese Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Rasmus Hansen Oversøisk K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

DOFO Cheese Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Danske Landmænd Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Oerum Dairies Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Boel Foods Eksport K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Marygold Trading K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

Enico Trading K/S, Dänemark <sup>3)</sup>

**Eigentumsanteil 99%**

Andelssmør A.m.b.a., Dänemark

**Eigentumsanteil 93%**

Mejeriforeningen, Dänemark

L&L International AB (Schweden), Schweden (100%)

Arla Foods Russia Holding AB, Schweden (75%)

Arla Foods Artis Ltd., Russland (100%)

Arla Ingman Oy Ab, Finnland (100%)

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%)

Rynkeby Foods HB, Schweden (100%)

Rynkeby Foods Förvaltning AB, Schweden (100%)

Arla Foods UK Holding Ltd, Großbritannien (33%) <sup>1)</sup>

Arla Foods International A/S, Dänemark (100%)

Danya Foods Ltd., Saudi-Arabien (75%)

Arla Foods Holding NL B.V., Niederlande (100%)

Arla Foods B.V., Niederlande (100%)

Arla Foods UK Holding Ltd., Großbritannien (67%) <sup>1)</sup>

Arla Foods UK Plc., Großbritannien (94%) <sup>1)</sup>

Arla Foods Finance Ltd., Großbritannien (100%)

Arla Foods Holdings Co. Ltd., Großbritannien (100%)

Arla Foods UK Services Ltd., Großbritannien (100%)

Arla Foods Creamery Ltd., Großbritannien (100%)

Arla Foods Nairn Ltd., Großbritannien (100%)

Arla Foods Ltd., Großbritannien (100%)

Arla Foods UK Property Co. Ltd., Großbritannien (100%)

AF A/S, Dänemark (100%)

Arla Foods Finance A/S, Dänemark (100%)

Kingdom Food Products ApS, Dänemark (100%)

Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg, Dänemark (100%)

Rynkeby Foods A/S, Dänemark (50%) <sup>1)</sup>

Kinmaco ApS, Dänemark (100%)

Arla Foods Energy A/S, Dänemark (100%)

Rynkeby Foods A/S, Dänemark (50%) <sup>1)</sup>

Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd., Guernsey (100%)

Arla Foods Trading A/S, Dänemark (100%)

Arla Foods Distribution A/S, Dänemark (100%)

Danmark Protein A/S, Dänemark (100%)

Medlemsartikler ApS, Dänemark (100%)

Arla Foods Ingredients GmbH, Deutschland (100%)

Fidan A/S, Dänemark (100%)

Dairy Fruit A/S, Dänemark (100%)

Danapak Holding A/S, Dänemark (100%)

Danapak A/S, Dänemark (100%)

Danapak Flexibles A/S (100%)

Tholstrup International B.V., Niederlande (100%)

Tholstrup Cheese Holding A/S, Dänemark (100%)

Tholstrup Cheese A/S, Dänemark (100%)

Arla Foods GmbH, Deutschland (100%)

Tholstrup Cheese USA Inc., USA (100%)

Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L., Libanon (50%)

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 (100%)

*Assoziierte Unternehmen*

Arla Foods Ingredients S.A., Argentinien (Eigentümer der Anteile Arla Foods Ingredients amba, Eigentumsanteil 50%)  
 Arla Foods Kuwait Company LLC, Kuwait (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Holding A/S 49%)  
 Arla Foods Qatar WLL, Qatar (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Holding A/S 40%)  
 Arla National Food Products LLC, Vereinigte Arabische Emirate (Eigentümer der Anteile: Arla Foods amba, Eigentumsanteil 40%)  
 Arla Foods UK Farmers JV Company Ltd., Großbritannien (Eigentümer der Anteile: Arla Foods UK Holding Ltd., Eigentumsanteil 50%)<sup>4)</sup>  
 Agri-Norcold A/S, Dänemark (Eigentümer der Anteile: Mejeriforeningen, Eigentumsanteil 50%)  
 Al Berit Alban LLC, Bahrain (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Holding A/S, Eigentumsanteil 25%)  
 Biolac GmbH & Co. KG, Deutschland (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Ingredients GmbH, Eigentumsanteil 50%)  
 Dan Vigor Ltda., Brasilien (Eigentümer der Anteile: Arla Foods International A/S, Eigentumsanteil 50%)  
 HB Grådö Produktion, Schweden (Eigentümer der Anteile: Arla Foods AB, Eigentumsanteil 50%)  
 K/S Danske Immobilien, Dänemark (Eigentümer der Anteile: Arla Foods Finance A/S, Eigentumsanteil 35%)  
 Mengniu Arla (Inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd., VR China (Eigentümer der Anteile Arla Foods amba, Eigentumsanteil 49%)  
 Restaurangakadamen AB, Schweden (Eigentümer der Anteile: Arla Foods AB, Eigentumsanteil 50%)  
 Svensk Mjök Ekonomisk förening, Schweden (Eigentümer der Anteile: Arla Foods amba, Eigentumsanteil 42%)

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 von Arla Foods UK Plc., Großbritannien.

Zur Gruppe gehören noch einige Unternehmen ohne wesentliche Geschäftstätigkeiten.

# AUFSICHTSRAT

## GEWÄHLTE MITGLIEDER

Der Aufsichtsrat besteht aus 14 gewählten Milcherzeugern, acht aus Dänemark und sechs aus Schweden. In Dänemark werden die gewählten Vorsitzenden aller vier Regionen automatisch Mitglieder des Aufsichtsrats. Die übrigen vier dänischen Aufsichtsratsmitglieder werden von der Vertreterversammlung gewählt, dem höchsten beschlussfassenden Organ bei Arla. In Schweden werden die Kandidaten von einem Wahlausschuss vorgeschlagen und alle sechs Aufsichtsratsmitglieder von der Vertreterversammlung gewählt. Die gewählten Aufsichtsratsmitglieder stehen in unterschiedlichen Jahren zur Wahl.



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



Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender  
Laholm, Schweden.  
Geboren 1952.  
Aufsichtsratsmitglied seit 1998.



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



**Björn Jakobsson**  
Norrtälje, Schweden  
Geboren 1958.  
Aufsichtsratsmitglied seit Mai 2010.



**Palle Borgström**  
Älvängen, Schweden.  
Geboren 1960.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2008.



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



**Heléne Gunnarson**  
Tvååker, Schweden.  
Geboren 1969.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2008.



**Torben Myrup**  
Gundersted, Dänemark.  
Geboren 1956.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2006.



**Thomas Johansen**  
Egtved, Dänemark.  
Geboren 1959.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2002.



**Ingela Svensson**  
Gamleby, Schweden.  
Geboren 1957.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2007.



**Jan Toft Nørgaard**  
Ribe, Dänemark.  
Geboren 1960.  
Aufsichtsratsmitglied seit 1998.



**Pejter Søndergaard**  
Vestervig, Dänemark.  
Geboren 1947.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2002.



**Gunnar Plejert**  
Mörlunda, Schweden.  
Geboren 1949.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2003.



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

## MITARBEITERVERTRETER

Zum Aufsichtsrat von Arla gehören vier Mitarbeitervertreter, je zwei aus Dänemark und Schweden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Dänemark wählen ihre sechs Delegierten für die Vertreterversammlung über einen Wahlausschuss. Diese sechs Personen wählen dann aus ihrer Mitte zwei Mitarbeitervertreter für den Aufsichtsrat. In Schweden werden die Mitarbeitervertreter für den Aufsichtsrat und die Vertreterversammlung auf einer Jahreshauptversammlung der Gewerkschaften gewählt. Ein Wahlausschuss schlägt eine Kandidatenliste vor. Die dänischen Mitarbeitervertreter werden für jeweils zwei Jahre und die schwedischen für jeweils drei Jahre gewählt. Alle Mitarbeitervertreter stehen 2011 erneut zur Wahl, mit Ausnahme von Anne-Lie Nielsen, die sich erst 2013 wieder zur Wahl stellen muss.



**Anne-Lie Nielsen**  
Linköping, Schweden  
Angestellt bei Linköping Mejeri.  
Geboren 1970.  
Aufsichtsratsmitglied seit Mai 2010.



**Bjarne Bundesen**  
Christiansfeld, Dänemark.  
Angestellt bei Christiansfeld  
Mejeri Center.  
Geboren 1958.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2003.



**Steen Bolvig**  
Holstebro, Dänemark.  
Angestellt in der Pulverfabrik Hoco.  
Geboren 1956.  
Aufsichtsratsmitglied seit 2003.



**Leif Eriksson**  
Lidköping, Sverige.  
Lidköping, Schweden.  
Angestellt bei Götene Mejeri.  
Geboren 1951.  
Aufsichtsratsmitglied seit 1998

# KONZERNLEITUNG

## CORPORATE CENTRE, EXECUTIVE MANAGEMENT BOARD



**Povl Krogsgaard**  
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender



**Peder Tuborgh**  
Vorstandsvorsitzender



**Andreas Lundby**  
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender

### CORPORATE CENTRE UND GLOBAL BUSINESS SERVICES

Globale Aufgaben, die die gesamte Organisation betreffen, werden von fünf Konzernstäben wahrgenommen, die für die langfristige Entwicklung ebenso verantwortlich sind wie für die Unterstützung der Geschäftsabläufe.

- Corporate Affairs umfasst die Kommunikation und Konzernentwicklung unter der Leitung von Peder Tuborgh.
- Corporate Supply Chain steht für Mitgliederservice, Technik, Qualität, Umweltschutz, globale Beschaffung und Investitionen unter der Leitung von Povl Krogsgaard.
- Corporate Commerce ist unter der Leitung von Andreas Lundby unter anderem für das Konzernmarketing und für die nationale und internationale Gesetzgebung zuständig.
- Corporate Human Resources befasst sich unter der Leitung von Ola Arvidsson mit der Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung.
- Corporate Finance & IT ist unter der Leitung von Frederik Lotz für Finanzen, IT und Recht zuständig.

### BUSINESS GROUPS

Arla verfügt über vier Geschäftsbereiche für Produktion, Entwicklung und Vertrieb:

- Consumer Nordic
- Consumer UK
- Consumer International
- Global Categories & Operations

*Zu den übrigen Aktivitäten gehört das Molkegeschäft als wichtigste selbstständige Geschäftseinheit.*



**Frederik Lotz**  
Executive Vice President/CFO  
CORPORATE FINANCE & IT



**Ola Arvidsson**  
Executive Vice President  
CORPORATE HUMAN RESOURCES



**Hans-Åke Hammarström**  
Executive Vice President  
CONSUMER NORDIC

**Consumer Nordic** ist verantwortlich für den Absatz von Frischeprodukten, Käse und Butter in Schweden, Dänemark, Finnland und Norwegen. Der Geschäftsbe- reich trägt zudem die über- greifende Verantwortung für Produktion, Innovation und Marketing im Bereich Frischeprodukte.

**Mitarbeiter:** 4.909  
**Umsatz:** 19,8 mia. DKK



**Peter Lauritzen**  
Executive Vice President  
CONSUMER UK

**Consumer UK** besteht aus der Tochtergesellschaft Arla Foods UK plc, die Frischmilch, Butter und Rahmprodukte in Großbri- tannien produziert. Neben der Produktion vor Ort ist Consumer UK auch für den Export aus Dänemark und Schweden nach Großbri- tannien zuständig.

**Mitarbeiter:** 2.731  
**Umsatz:** 12,2 mia. DKK



**Tim Ørting Jørgensen**  
Executive Vice President  
CONSUMER INTERNATIONAL

**Consumer International** konzentriert sich auf den Vertrieb und das Marketing auf allen internationalen Märkten außerhalb Skan- dinaviens und Großbri- tanniens. Dazu gehören u. a. auch der Vertrieb und die Vermarktung von Milch- pulver gegenüber dem Einzelhandel.

**Mitarbeiter:** 2.017  
**Umsatz:** 10,1 mia. DKK

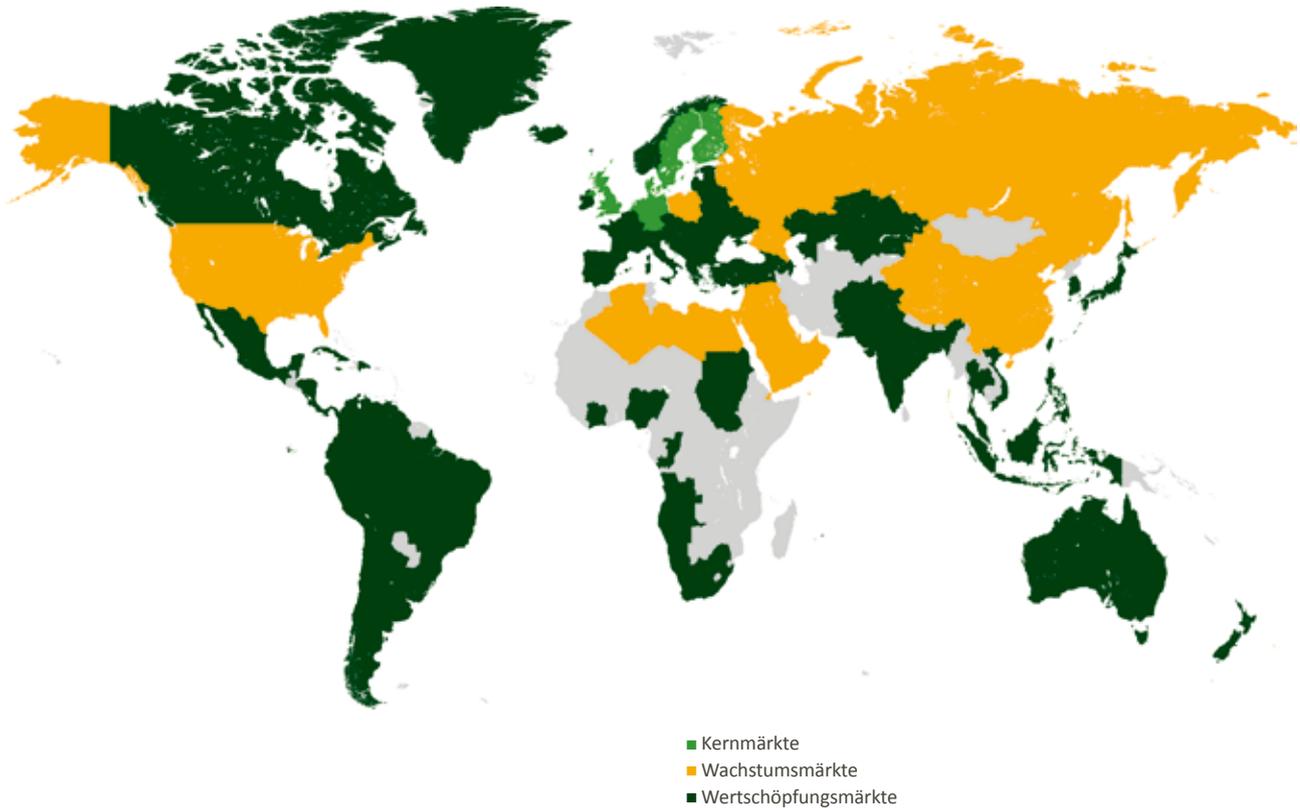


**Jais Valeur**  
Executive Vice President  
GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS

**Global Categories & Opera- tions** ist zuständig für Strate- giefragen und Innovationen sowie für die globalen But- ter- und Käsemarken. Dazu zählen auch Milcherfassung, Planung und Produktion von Butter, Käse und Milchpulver sowie der Vertrieb von Arlas Industrieprodukten.

**Mitarbeiter:** 5.196  
**Umsatz:** 4,8 mia. DKK

# FÜHRENDE MOLKEREIGESELLSCHAFT MIT LOKALER UND GLOBALER PRÄSENZ



*Projektleitung und Bearbeitung:* Stinne Melanchton Mortensen, Arla Foods. *Projektleitung Finanzen:* Carsten Just Andersen, Arla Foods. *Text:* Anna Michélsen. *Grafische Gestaltung:* Waldton Design. *Produktion:* Martin Zetterquist, Formalix. *Webproduktion:* NoZebra, Lisbeth Storgaard, Arla Foods. *Übersetzung:* Amesto, Katie Schwarck und Gerth Johansson. *Foto:* ©Matilda Lindeblad / Johnér (Umschlag), Brian Rasmussen (Ove Møberg und Peder Tuborgh), Niels Aage Skovbo (Aufsichtsrat und Konzernleitung) sowie Arlas Archiv (sonstige). *Druck:* Scanprint A/S 2011.



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

ARLA FOODS DÄNEMARK  
Arla Foods amba  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Telefon +45 89 38 10 00  
Telefax +45 86 28 16 91  
E-Mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)  
[www.arla.dk](http://www.arla.dk)  
CVR-nr. 25 31 37 63



*Der Natur ein Stück näher™*

