

A close-up photograph of a young boy with dark hair, wearing a blue button-down shirt, drinking from a clear glass bottle. The bottle is held up to his mouth, and the liquid inside is visible. The background is a plain, light-colored wall. On the left side of the image, there is a large green vertical bar containing the numbers '2' and '14' in a bold, white font.

KONSOLIDIRTER
JAHRESBERICHT

Eine stärkere
Genossenschaft
**in einem
schwierigen
Markt**

dank effizienter Tätigkeiten,
globaler Marken und
expandierender
Märkte





„ Der globale Milchmarkt ist in Unruhe, er bietet aber auch eine Vielzahl von Möglichkeiten. Wenn im Jahr 2014 etwas klar geworden ist, dann ist es das. Wir konzentrieren uns auf die Verwaltung des Abschwungs und bereiten uns zugleich auf bessere Zeiten vor. Zusätzlich zu den bestehenden Effizienzprogrammen treffen wir weitere Maßnahmen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir mit diesen Maßnahmen gut gerüstet sind, um die aktuellen Turbulenzen zu überstehen und neu entstehende Geschäftschancen umgehend zu nutzen.“

Peder Tuborgh, CEO

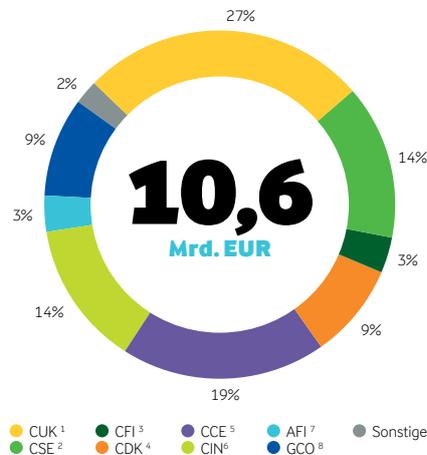
2014

in Kurzform

Milchabnahmepreis



Umsatz



Umsatzwachstum



7,5%

Milchmenge



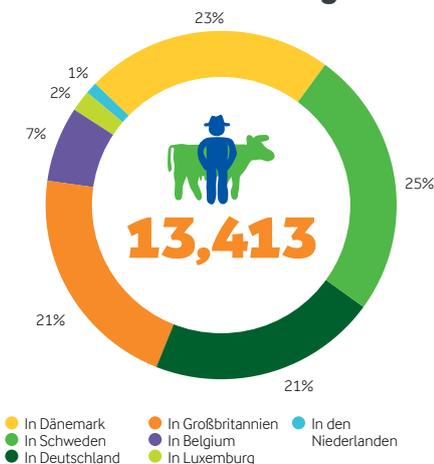
Eigenkapital



Verzinsliche Nettoverschuldung



Genossenschaftsmitglieder



Gewinn



Berichterstattung in EUR

Arla ist ein in Dänemark registriertes Unternehmen und hat Beträge im Bericht bisher immer in DKK ausgewiesen. 90 Prozent des Geschäfts werden jedoch außerhalb von Dänemark generiert und die Anzahl unserer Genossenschaftsmitglieder wächst und wird immer internationaler. Die Berichterstattung in EUR entspricht dem Wunsch unserer Genossenschaftsmitglieder und befriedigt die allgemeinen Bedürfnisse der meisten Nutzer dieser Finanzinformationen. Dementsprechend werden Beträge in unserem Bericht künftig in EUR ausgewiesen. Es wird auch weiterhin einen Milchabnahmepreis in DKK geben, genauso wie es diesen in SEK und GBP geben wird. Allerdings wird in den Abschlüssen EUR verwendet.

Inhalt



3

Lagebericht 2014 in Kurzform

6

Lagebericht Geschäftsübersicht

Größere Verantwortung in einer gestärkten Genossenschaft	8
Zufriedenstellende Ergebnisse in einem schwierigen Markt	9
Höhepunkte des Jahres 2014	10
Sieben wesentliche Ziele für 2014	12
Sieben wesentliche Ziele für 2015	13

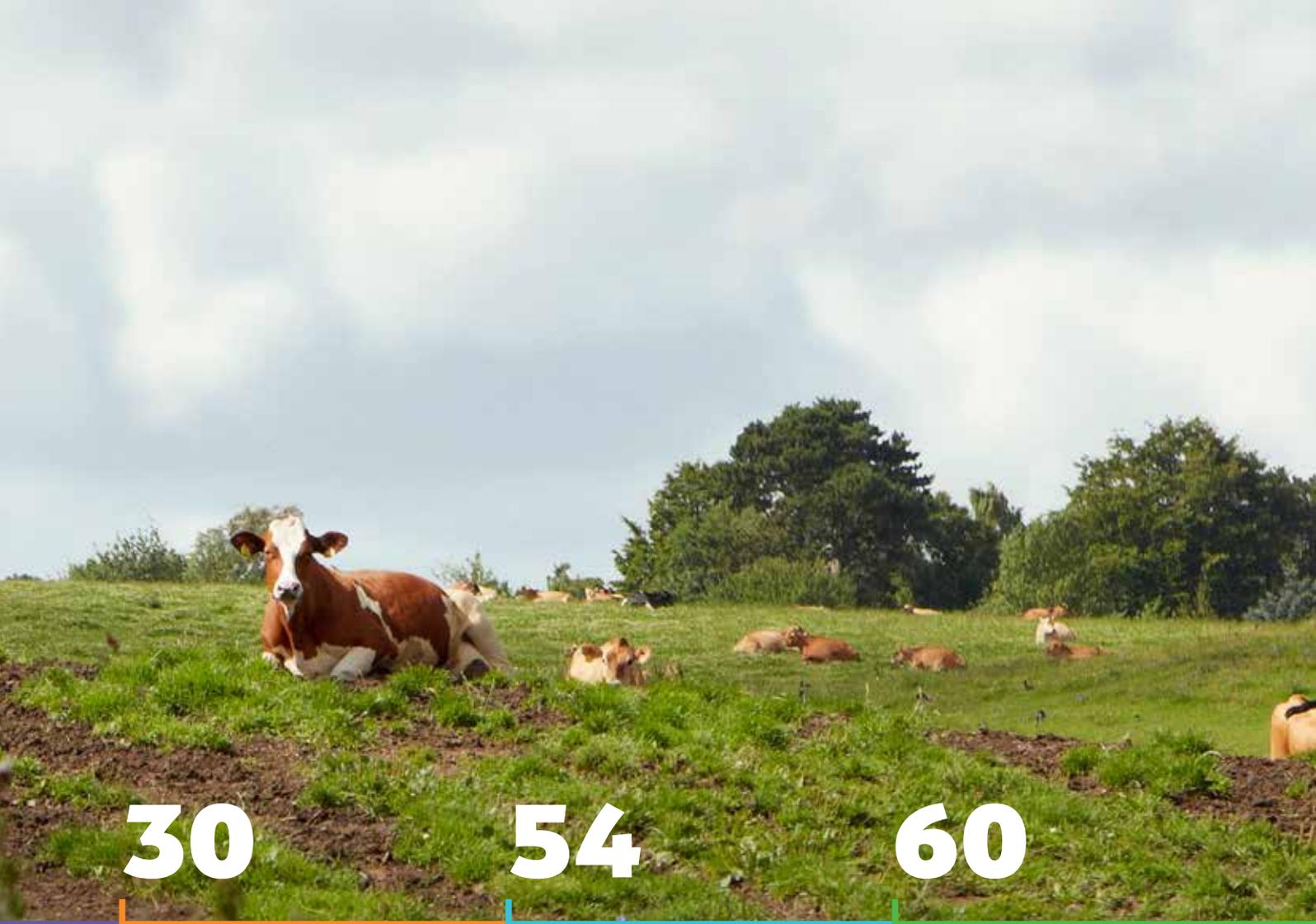
14

Lagebericht Strategie

Mengenbasierte Geschäftschancen	16
Volle Konzentration in einem unbeständigen Markt	18
Geschäftsgruppen	20
Fallbeispiel: Castello® – ein Pop-Up-Star	22
Fallbeispiel: Festigung der Genossenschaft und Umsatzbeflügelung durch 2.800 britische Landwirte	24
Fallbeispiel: Beschleunigung des Wachstums im Nahen Osten und in Afrika	26
Fallbeispiel: Investition in Rentabilität	28

Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlicht die Unternehmensgruppe Arla Foods einen Konzernbericht, der nicht den Jahresabschluss des Mutterunternehmens Arla Foods amba enthält. Der vorliegende konsolidierte Jahresabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens. Der vollständige Bericht, einschließlich des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft, ist unter www.arla.com verfügbar. Zweckgebundene Rücklagen und ergänzende Zahlungen des Mutterunternehmens sind im Konzernabschluss unter dem Eigenkapital ausgewiesen. Der konsolidierte Jahresbericht wird auf Deutsch, Dänisch, Schwedisch, Französisch und Englisch veröffentlicht. Nur die dänische Originalfassung ist rechtsverbindlich. Die Übersetzungen werden ausschließlich aus praktischen Gründen angefertigt.





30

Lagebericht Corporate Governance

Neuer Schwung durch unsere Corporate Identity	32
Corporate Responsibility – ein Teil der Identität von Arla	36
Corporate Responsibility – Erfüllung unserer unternehmerischen Verantwortung	38
Corporate Governance in einer modernen, genossenschaftlichen Demokratie	40
Aufbau eines ergebnisorientierten und marktgerichteten Unternehmens	44
Einhaltung von Steuervorschriften unter einer besonderen Steuerregelung	47
Stärkere Compliance durch Kommunikation und Kontrolle	48
Verwaltung des Abschwungs und Vorbereitung auf den Aufschwung	50
Fallbeispiel: Vertrauen in eine Zukunft in Russland	51
Risikoordnung bei Arla	52

54

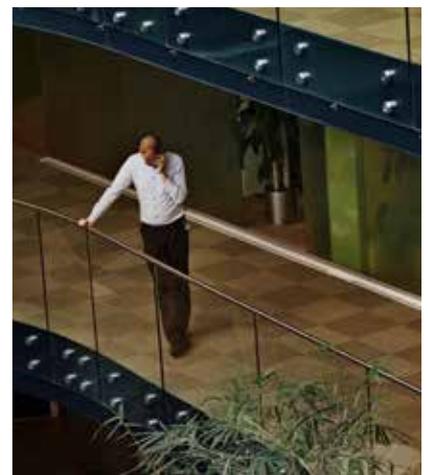
Lagebericht Finanzübersicht

Stärke nach innen mildert die Auswirkungen internationaler Wirtschaftsschwankungen	56
Fallbeispiel: Konzentration auf das Kerngeschäft	58

60

Konzernabschluss

Primäre Abschlussbestandteile	62
Anhänge	70
Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	117
Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung	118
Finanzkennzahlen im Überblick	120



Geschäfts übersicht

2014 brachte trotz einer schwierigen Marktlage zufriedenstellende Ergebnisse. Arla profitierte von seinem langfristigen Fokus auf Effizienz und Kostenkontrolle – zwei Faktoren, die für unsere Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung sind. Arlas sieben wesentliche Ziele konzentrierten sich auf die Einhaltung der Strategie 2017 und die Kommerzialisierung von Initiativen. 2015 wird ein schwieriges Jahr für Arla und die Milchproduzenten. Kurzfristig widmen wir uns verstärkt der Aufgabe, die erwarteten zusätzlichen Milchmengen für Mehrwertprodukte einzusetzen und dadurch die Rentabilität zu steigern.





GESCHÄFTSÜBERSICHT

Größere Verantwortung
in einer gestärkten Genossenschaft 8

Zufriedenstellende Ergebnisse
in einem schwierigen Markt 9

Höhepunkte des Jahres 2014 10

Sieben wesentliche Ziele für 2014 12

Sieben wesentliche Ziele für 2015 13

Größere Verantwortung in einer **gestärkten Genossenschaft**

Åke Hantoft,
Aufsichtsratsvorsitzender

ERFASSTE ROHMILCH (MIO.KG)



Der Aufsichtsrat ist stolz auf die guten Ergebnisse des Jahres 2014. Über das Jahr gesehen erzielten Arlas Genossenschaftsmitglieder hohe Erträge – eine Tatsache, die wir angesichts der gegenwärtig schwierigen Situation nicht vergessen sollten. Das Molkereigeschäft ist geprägt von Loyalität und Effizienz. Zudem wurde 2014 die Zusammenarbeit unter den Arla Mitgliedern gestärkt. Doch wir wissen, dass das Jahr 2015 Milchproduzenten vor eine große Herausforderung stellen wird.

Die erfreulichen Ergebnisse aus 2014 beweisen, dass wir mit unserer Strategie richtig liegen. Der Aufsichtsrat ist zuversichtlich, dass die aktuelle Strategie die höchstmöglichen Erträge für Milchbauern sichert und gleichzeitig neue Chancen für jene Mitglieder eröffnet, die den Willen und die Ressourcen haben, ihre Produktion zu steigern.

Marktschwankungen betreffen uns alle in der Molkereindustrie. Niemand ist gegen die Auswirkungen internationaler Ereignisse gefeit. Wegen des aktuell niedrigen Milchpreises sind einige unserer Mitglieder nun gezwungen, Krisenmanagement auf ihren Höfen zu betreiben.

Prognosen für 2015 deuten darauf hin, dass unsere Mitglieder mehr Milch produzieren werden als 2014. Arla ist verpflichtet, unabhängig von der Menge, alle Milchlieferungen unserer Mitglieder aufzukaufen, wodurch diese eine gewisse Sicherheit genießen. Gleichzeitig ist es im Sinne der Mitglieder, einen Teil der Erträge im Unternehmen zu belassen, damit neue Märkte, Produkte

und Vertriebsmöglichkeiten entwickelt werden können, die auf lange Sicht den Milchpreis steigern.

Diese Diskussion rund um kurz- und längerfristige Maßnahmen stand im Oktober 2014 im Mittelpunkt der Entscheidung über eine neue Rücklagenpolitik. Doch der Aufsichtsrat ist sich der aktuell schwierigen finanziellen Lage mancher Mitglieder bewusst und empfahl daher, die diesjährige Rücklagenhöhe von 4,75 Prozent auf 3,95 Prozent zu verringern, um die versprochenen Nachzahlungen in Höhe von 1 Eurocent pro Kilogramm Milch einzulösen.

INTERNATIONALE MITGLIEDER

In demselben Maß, wie Arla wächst, werden auch unsere Mitglieder internationaler. Meiner Meinung nach hat dies mehrere Vorteile.

2014 begrüßten wir neue Genossenschaftsmitglieder, viele von ihnen als Folge der Fusion mit Walhorn. Dies wird maßgeblich zu einer verbesserten Kapazitätsauslastung in Mitteleuropa beitragen.

Wir sind jetzt auch besser gerüstet für die Rolle als eine der weltweit größten Molkereigenossenschaften. Außerdem habe ich den Eindruck, dass jetzt ein wesentlich besseres Verständnis darüber herrscht, wie sich lokale und internationale Märkte auf die Finanzlage der Höfe auswirken.

STÄRKERES GEMEINSCHAFTSGEFÜHL

Veränderungen werden am ehesten durch eine enge Einbindung und durch vor Ort gewonnene Erkenntnisse erzielt. Die vier Nationalräte, die als

Unterausschüsse des Aufsichtsrats fungieren, konnten 2014 bei Problemen auf den Höfen sehr viel bewirken. Sie unterbreiteten gut vorbereitete und sorgfältig ausgearbeitete Vorschläge, die den Entscheidungsprozess vereinfachten und dem Aufsichtsrat die Zeit und den Handlungsspielraum gaben, die er benötigte, um sich mehr auf die strategische Entwicklung zu konzentrieren.

Eine gute Zusammenarbeit mit genau definierten Prozessen und die Möglichkeit eines nationalen und lokalen Austauschs stärken sowohl den Einfluss eines jeden Genossenschaftsmitglieds als auch das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den rund 13.400 Landwirten in sieben Ländern.

GRÖßERE VERANTWORTUNG

Im Bezug auf unsere Mitglieder haben wir daran gearbeitet, das Qualitätsprogramm Arlagärden auf breiterer Basis einzuführen und unsere Milchproduktion nachhaltiger zu gestalten. Auf diese Weise können wir für eine standardisierte Qualität und Verantwortung garantieren, egal aus welchem Land die Milch stammt. Ich bin davon überzeugt, dass dies sowohl die Milchqualität als auch unsere Wirtschaftlichkeit verbessert.

Es ist natürlich schwierig, in einem ungünstigen wirtschaftlichen Klima neue Schritte zu gehen. Was für übermorgen eine sinnvolle Investition wäre, ist heute möglicherweise unerschwinglich. Dies müssen wir uns für das Jahr 2015 vor Augen halten, das für die meisten von uns hart werden wird. Doch innerhalb von Arla besteht ein starker Zusammenhalt und wir glauben an die Zukunft.

Zufriedenstellende Ergebnisse in einem **schwierigen Markt**

Peder Tuborgh, CEO

MILCHABNAHMEPREIS
(EUROCENT/KG)



2014 war ein ereignisreiches Jahr für Arla. Wir erzielten eines der besten Ergebnisse, das es je gab – und das in einem Markt, der durch Unbeständigkeit und internationale Ereignisse beeinträchtigt war. Die Arla Marken können sich relativ gut behaupten, die optimierten Betriebsabläufe machen sich in den Erträgen bemerkbar und die Strategie 2017 zeigt Wirkung. Im Jahr 2015 werden wir die Geschäftsvorgänge weiter rationalisieren und die kontinuierlich anwachsenden Milchmengen verarbeiten, indem wir aktiv in Marken investieren und unsere globale Reichweite ausbauen.

Arlas Gewinn betrug 2014 insgesamt 300 Mio. Euro, was wie angekündigt drei Prozent des Gesamtumsatzes von 10,6 Mrd. Euro entspricht. Der Milchabnahmepreis ist mit 41,7 Eurocent so hoch wie noch nie, obwohl wir den Milchpreis wiederholt senken mussten. Die Marktbedingungen und das russische Embargo machen unseren Genossenschaftsmitgliedern das Leben schwer. Doch der Konzern bemüht sich, die Auswirkungen dieser Schwierigkeiten möglichst gering zu halten, und verzeichnete bisher hohe Erträge.

Der Milchabnahmepreis ist das Ergebnis eines gut geführten und effizienten Unternehmens, starker Marken, eines guten Kundenservices und eines innovativen Geschäftsbereichs für Lebensmittelzutaten, der außerhalb von Europa für Wachstum sorgt und unsere Position in den Kernmärkten stärkt. Diesen Wachstumskurs fortzusetzen, ist ganz besonders wichtig, da zu erwarten ist, dass die Milchmengen weiter steigen werden.

AUS DEM RÜCKENWIND WURDE GEGENWIND

Anfang 2014 wehte ein starker wirtschaftlicher Rückenwind, der uns bis zum Sommeranfang trug. Doch in den Sommermonaten änderte sich die Situation grundlegend. Die Nachfrage wurde schlagartig vom weltweiten Angebot überholt. Der Konsum in China brach ein und die Lager waren gefüllt. Als dann auch noch Russland ein Embargo gegen Molkereiprodukte aus der EU verhängte, nahm der Gegenwind an Stärke zu.

EFFIZIENTE GESCHÄFTSABLÄUFE UND STARKE MARKEN

Unter diesen Umständen bin ich besonders zufrieden mit unserem langfristigen Fokus auf Effizienz und Kostenkontrolle – zwei Faktoren, die für unsere Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung sind.

Die Marktsituation erhöhte unsere Arbeitslast, schärfte aber auch die Aufmerksamkeit jedes Einzelnen im Konzern. Wir mussten den Vertrieb stärker zu bestehenden und neuen Kunden im Einzelhandels- und Gastronomiesektor hin verlagern. Milch mit einem Mehrwert zu versehen, ist wichtig, um den Milchpreis in diesem Jahr relativ hoch zu halten und um zu verhindern, dass die steigende Milchmenge an den am wenigsten rentablen Industriesektor verkauft werden muss.

Im Rahmen dieser Arbeit ist Arlas Corporate Identity „Good Growth“ eine Quelle der Stärke. Alle positiven Aspekte unserer Genossenschaftsmolkerei wurden 2014 besser sichtbar und wir verzeichneten die ersten Ergebnisse der Umsetzung dieser Unternehmensidentität in unserem Marktwert. Die Marke Arla® betont jetzt deutlich, was gut, gesund und natürlich an unseren Produkten ist. Zudem wurde in den meisten Märkten ein neues Verpackungsdesign eingeführt. Wir hegen große Erwartungen für eine Reihe völlig neuer Erzeugnisse, dank derer die Menschen einfacher ein gesünderes und natürlicheres Leben führen können. Ein Beispiel dafür sind proteinreiche Produkte. Zudem sind viele weitere Produkte in Planung.

AUSBLICK AUF 2015

Die weltweite Milchindustrie war noch nie so unkalkulierbar wie derzeit, aber wir sind davon überzeugt, dass unsere Strategie die Richtige ist, um uns voranzubringen.

Wir führen unsere Maßnahmen zur strikten Optimierung und Kontrolle der Kosten kontinuierlich fort. Gleichzeitig investieren wir beträchtliche Summen in das Marketing und in neue Produkte. Die Fähigkeit von Arla, größere Milchmengen profitabel zu verarbeiten, wird den Erfolg des Unternehmens im Jahr 2015 bestimmen. Wir werden die Qualität unserer Produktpalette und unsere Marktpositionen verbessern und Standfestigkeit beweisen, um für die Zeit vorbereitet zu sein, wenn sich der Markt wieder erholt.

Höhepunkte des Jahres 2014

Vertreterversammlung mit Genehmigung des Jahresberichts 2013. Auszahlung von 121 Mio. EUR an die Genossenschaftsmitglieder von Arla als ergänzende Zahlungen und Rücklagenbildung in Höhe von 174 Mio. EUR.



Beginn der Produktion im

Molkereibetrieb Molvest

in Russland. Arla hat 3 Mio. EUR in die Modernisierung einer bestehenden Molkereianlage investiert.



Eröffnung des neuen Innovationszentrums in Peking, China. Hier werden Molkereixperten von Arla und chinesische Spezialisten für Milchprodukte und Innovationen Käse und andere Molkereiprodukte für den chinesischen Markt entwickeln.

Schließung des Molkereibetriebs im britischen Ashby. Die Milchverarbeitung wird im neuen Molkereibetrieb von Arla in Aylesbury fortgesetzt.

Markteinführung des neuen Sortiments Lurpak® Cook's Range in Großbritannien. Das Sortiment wird anschließend auch in anderen Märkten eingeführt. Patrick Krings wird an Stelle des im Dezember 2013 verstorbenen Klaus Land in den Aufsichtsrat gewählt.



Die Aufnahme der Molkereien des Geschäftsbereichs Consumer International (CIN) in Saudi-Arabien, den USA und Kanada in den Bereich Global Categories and Operations (GCO) erlaubt CIN die vollständige Konzentration auf den Handel und schafft Synergien.

Januar

Februar

März

April

Mai

Juni

Genehmigung des Geschäftsplans und des Investitionsbudgets für 2014. Das Investitionsbudget beläuft sich auf 295 Mio. EUR.

Genehmigung der Strategie für nachhaltige Milchproduktion mit vier Fokusbereichen: Tiere, Klima, Natur und Ressourcen. Das übergeordnete Ziel besteht darin, die gesamte Klimabilanz der Arla-Höfe pro Kilogramm Milch im Zeitraum von 1990 bis 2020 um 30 Prozent zu verbessern.

1.300 britische AMCo-Mitglieder liefern nun Milch als Genossenschaftsmitglieder an Arla.

Jonathan Ovens tritt als Vertreter der neuen britischen Genossenschaftsmitglieder in den Aufsichtsrat ein.



Der Aufsichtsrat schlägt eine Fusion mit der

belgischen Genossenschaft EGM Walhorn

vor. Die Genossenschaft besteht aus 800 Genossenschaftsmitgliedern, die 550 Mio. kg Milch pro Jahr produzieren. Die Milch wird von der Walhorn AG verarbeitet und vertrieben, die als verbundenes Unternehmen agiert. Die Fusion wird im Mai von den Eigentümern der Unternehmen und mit Wirkung vom 1. August von der Wettbewerbsbehörde genehmigt.

Arla gibt Anleihen in Gesamthöhe von 1,5 Mrd. SEK (200 Mio. EUR) mit einer Laufzeit von 5 Jahren aus.

Offizielle Eröffnung der Frischmilchmolkerei in Aylesbury, Großbritannien. Die Molkerei kann eine Milliarde Kilogramm Milch pro Jahr verarbeiten. Mit einem Kostenaufwand von 180 Mio. EUR ist dies bei Weitem die größte Einzelinvestition von Arla. Wie im Business-Case bereits dargelegt, ist sie zugleich auch der Schlüssel, um die Wachstumsziele der Genossenschaft in Großbritannien zu erreichen. Aylesbury ist die effizienteste Molkerei ihrer Art und verschafft dem Unternehmen erhebliche Vorteile. Gleichzeitig hat diese Anlage den Anspruch, vollkommen klimaneutral zu arbeiten.

Russland verkündete ein Verbot von Agrarimporten aus Ländern, die an Sanktionen gegen Russland beteiligt sind.

Das Verbot trifft das Exportgeschäft von Arla Foods

und 36 Arbeitsplätze in Russland sowie 79 Arbeitsplätze in Arla-Molkereien in Dänemark werden gestrichen.

Arla Foods Ingredients startet eine Testproduktion bei ArNoCo – ein Joint Venture mit der deutschen Genossenschaft Deutsches Milchkontor (DMK).

Mathieu Dobbstein wird in den Aufsichtsrat gewählt.

Neue Rücklagenpolitik – Erhöhung der Rücklagen von 4,5 Prozent auf 4,75 Prozent des Milchabnahmepreises von Arla und Deckelung der individuellen Kapitalanlage bei 7,8 Eurocent. Der Anteil des individuellen Eigenkapitals bleibt zwischen 20 und 30 Prozent des Gesamteigenkapitals. Erhebliche Gewinne aus Veräußerungen werden als Stammkapital einbehalten und reinvestiert.

Der Molkereibetrieb in Göteborg, Schweden, wird geschlossen, und die Produktion wird als Teil der strukturellen Veränderungen bei Arla Schweden in Jönköping konsolidiert.



Lurpak wird von deutschen Einzelhändlern in den Varianten „gesalzen“ und „ungesalzen“ eingelistet. Lurpak® ist jetzt in mehr als 100 Ländern erhältlich.

CUK kündigt eine Umstrukturierung an, um die Organisation an die neue Position als führendes Molkereiunternehmen in Großbritannien anzupassen. CUK schlägt den Abbau von etwa 100 Stellen, vorwiegend in den Bereichen des Managements und der Verwaltung, vor. Das Team wird gezielte Anstrengungen unternehmen, um die betroffenen Kollegen zu unterstützen.

Juli

August

September

Oktober

November

Dezember

Peter Giortz-Carlsen gibt seine Position als Leiter des Bereichs Consumer Denmark auf und übernimmt die Leitung der Geschäfte von Arla in Großbritannien als Nachfolger von Peter Lauritzen, der sich vor seiner Pensionierung im Jahr 2015 von seinen Aufgaben zurückgezogen hat.

Henri de Sauvage übernimmt neben seiner EMG-Verantwortlichkeit für Consumer Sweden (CSE) und Consumer Finland (CFI) auch die EMG-Verantwortlichkeit für Consumer Denmark (CDK).

Arla verstärkt seine Präsenz auf dem brasilianischen Markt durch die Ankündigung einer Beteiligung bei seinem langjährigen Partner

Vigor Alimentos S.A.

einem der größten Milcherzeuger Brasiliens.



Arla startet eine große, weltweite Marketingkampagne, um die Bekanntheit des Unternehmens und die Treue zum Unternehmen und zu dessen Produkten über die nationalen Grenzen hinaus zu stärken. Mit dem neuen Slogan „Entdecke das Gute“ konzentriert sich das Marketing der Arla®-Marke noch mehr auf Aspekte, die den Verbrauchern in ihrem Alltag wichtig sind: Gesundheit, natürliche Produkte und gute Momente.

Produktionsbeginn in Falkenberg, Schweden – Europas größter Molkerei für Hüttenkäse. In der ehemaligen Hartkäse-molkerei werden nach dem Umbau fast 30.000 Tonnen Hüttenkäse pro Jahr produziert.

Arla Foods Ingredients (AFI) eröffnet seine neue Laktoseanlage, in die 120 Mio. EUR investiert wurden. Die Anlage befindet sich in der Nähe des Molkereibetriebs in Nørre Vium und in der Nähe der Anlage zur Molkeverarbeitung von AFI, Danmark Protein, in Nørre Vium, Dänemark. Die Anlage hat eine jährliche Produktionskapazität für 60.000 Tonnen Laktose, wobei hierfür Molke aus der Käseherstellung von Arla in Dänemark und Schweden verwendet wird.

Sieben wesentliche Ziele für 2014

Unsere sieben wesentlichen Ziele sind unsere kurzfristig ausgerichteten Ziele für jeweils ein Jahr. Diese Ziele stehen im Einklang mit unserer langfristig verfolgten Strategie. Im Jahr 2014 konzentrierten sich unsere sieben wesentlichen Ziele auf die Durchführung der Strategie und die Kommerzialisierung von Initiativen. Insgesamt sind die Ergebnisse positiv, was sich am Milchabnahmepreis zeigt.

2014 ZIEL	ERGEBNIS	
<p>1</p> <p>Wiedererlangung eines marktgerechten Premiumpreises für Verbraucherprodukte</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ein Premiumpreis von 0,7 Eurocent 	<p>Der Premiumpreis liegt bei +7,8 Eurocent und unser Milchabnahmepreis für das Jahr ist auf einem hohen Stand. Dadurch sind wir in einer Position, in der wir Preise auch in einem rückläufigen Markt halten und anheben können.</p>	
<p>2</p> <p>Starkes Mengenwachstum durch drei globale Marken in allen Geschäftsgruppen und Kommerzialisierung der Corporate Identity</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Drei Prozent Wachstum für Arla® ■ Sieben Prozent Wachstum für Castello® ■ Ein Prozent Wachstum für Lurpak® ■ Erfolgreiche Einführung der Corporate Identity 	<p>Die Marken wachsen besser als unter den schwierigen Marktbedingungen erwartet und die Marktanteile nehmen zu.</p> <p>Arla® – 1,0 Prozent mengenbasiertes Umsatzwachstum Castello® – 7,9 Prozent mengenbasiertes Umsatzwachstum Lurpak® – 0,1 Prozent mengenbasiertes Umsatzwachstum</p> <p>Die von Arla Foods gewählte Corporate Identity „Good Growth“ (gutes Wachstum) wurde im Sommer eingeführt und mittlerweile unternehmensweit integriert.</p>	
<p>3</p> <p>Kommerzieller Durchbruch in China und Beschleunigung des Geschäfts in Afrika und Russland sowie im Bereich der Lebensmittelzutaten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherung des starken Wachstums im Nahen Osten und in Afrika (MEA), in Russland und China, bei Arla Foods Ingredients und bei Kindernahrung von Drittherstellern (TPM). ■ Gründung neuer Joint Ventures in Afrika 	<p>Der Gesamtumsatz von CIN ist um 14 Prozent gestiegen. Die Umsatz- und Gewinnspannen wachsen in MEA und nehmen in allen afrikanischen Märkten Fahrt auf. Die Ergebnisse in Russland waren in der ersten Hälfte des Jahres 2014 gut, das politische Embargo war jedoch ein harter Schlag. Der Einzelhandelsumsatz in China weist eine sehr hohe Wachstumsrate und eine gute Rentabilität auf, wobei der Kundenstamm jedoch nur klein ist. Bei der Kindernahrung von Drittherstellern (TPM) werden Umsätze generiert. Die Zusammenarbeit mit einem neuen Geschäftspartner in der Elfenbeinküste wurde eingeläutet. AFI liefert ein organisches Umsatzwachstum von 6,4 Prozent, wobei die Gewinnspanne hauptsächlich wegen einer reduzierten Nachfrage in Asien unter den Erwartungen bleibt.</p>	
<p>4</p> <p>Fortführung der Integration und Sicherstellung von mehr Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Geschäftsbereichen Consumer UK und Consumer Central Europe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vollständige Integration von MUH und Milk Link ■ Milch von neuen Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland und Großbritannien 	<p>Integration entsprechend dem Geschäftsplan.</p> <p>In Deutschland kommen durch die Walthorn-Fusion zusätzliche 550 Mio. kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. In Großbritannien sind es zusätzliche 300 Mio. kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern.</p>	
<p>5</p> <p>Stärkung des Programms zur Effizienzsteigerung und der Bilanz</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Einsparungen in Höhe von etwa 100 Mio. EUR ■ Senkung des Nettoumlaufvermögens um 130 Mio. EUR im Rahmen des Programms zur Effizienzsteigerung ■ Verschuldungsgrad von 3,0 bis 3,4 	<p>Die Herstellungskosten nehmen stark ab. Dies ist vor allem aufgrund der Einsparprogramme und einer höheren Milchmenge der Fall, wodurch Kapazitäten besser genutzt werden. Die Skalierbarkeit liegt bei über 2,0 und die geplanten Einsparungen wurden erreicht.</p> <p>Das Nettoumlaufvermögen wurde vor allem über Forderungen und Verbindlichkeiten um 75 Mio. EUR verbessert. Einsparungen bei Materialvorräten wurden noch nicht realisiert.</p> <p>Der Verschuldungsgrad von 3,7 liegt über dem Zielkorridor.</p>	
<p>6</p> <p>Rentabilitätssteigerung durch weitere Skalierung in allen Kernmärkten</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung einer neuen, globalen Arla Innovationsplattform ■ Positive finanzielle Auswirkungen über vier Innovationsplattformen: Nourish (ernähren), Satisfy (zufriedenstellen), Delight (erfreuen) und Provide (liefern) 	<p>Die Innovationsplattformen wurden fertiggestellt und validiert. Produktkonzepte für alle Kernmärkte auf der Grundlage der Innovationsplattformen wurden noch nicht eingeführt.</p>	
<p>7</p> <p>Abschluss der IT-Umstrukturierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Klare operative Stabilität während des gesamten Jahres ■ Einführung der vor Kurzem genehmigten IT-Strategie 	<p>Durch die Instabilität des IT-Systems wurden die Umsetzung der neuen IT-Strategie und die Durchführung von Standardisierungsinitiativen verzögert. Trotz der Fortschritte muss mehr getan werden, um die das IT-System zu stabilisieren.</p>	

Sieben wesentliche Ziele für 2015

Sieben wesentliche Ziele und Aktivitäten

Im Jahr 2015 konzentriert sich Arla verstärkt darauf, die erwarteten, zusätzlichen Milchlieferungen für Mehrwertprodukte einzusetzen und dadurch die Rentabilität zu steigern. Ausgehend von der aktuellen Situation und unter Berücksichtigung der Strategie 2017 bestehen für das Jahr 2015 die folgenden sieben wesentlichen Ziele:

2015 ZIEL

1

Mengenwachstum der Arla®-Marke

- Abschluss der Einführung der neuen Arla®-Marke auf globaler Ebene und Erhöhung der Markenmenge um drei bis fünf Prozent.

2

Mengensteigerung im Einzelhandel und der Gastronomie

- Mengensteigerung im Einzelhandel und der Gastronomie um 300 bis 500 Mio. kg Milch
- Reduzierung der Milchbeschaffung von Anbietern, die keine Genossenschaftsmitglieder sind

3

Mengenwachstum bei Consumer International und Sicherung der Rentabilität bei Arla Foods Ingredients

- Umsetzung des forcierten Plans für ein beschleunigtes Wachstum von Consumer International mit dem Ziel die Milchvolumina um neun bis elf Prozent zu steigern
- Mindestens zwei Fusionen oder Übernahmen in Wachstumsmärkten und bei Arla Foods Ingredients

4

Mengenwachstum bei Butter und Streichfetten (BSM)

- Wachstum bei Butter und Streichfetten von Lurpak® und Anchor® von drei bis fünf Prozent
- Einführung von Lurpak® in Brasilien, Mexiko, Australien und Mitteleuropa

5

Rentabilitätssteigerung bei Consumer UK und Consumer Central Europe

- Sicherung einer gesteigerten Rentabilität bei Consumer UK durch Kosteneinsparungen in der Lieferkette und marktbezogenen Maßnahmen in Höhe von 80 bis 95 Mio. EUR sowie Ausbau der Position und Menge der Arla-Marke in Höhe von fünf bis zehn Prozent
- Sicherung einer gesteigerten Rentabilität bei Consumer Central Europe durch weitere Verbesserung der Marken und Mehrwertprodukte

6

Stärkung der Programme zur Effizienzsteigerung und Optimierung des Nettoumlaufvermögens

- Fortgesetzte Umsetzung von Plänen in Bezug auf LEAN, die Gesamtkosten (Total Cost of Ownership, TCO) und Design to Value (DTV) sowie von strukturellen Plänen, um bis Ende 2015 durch eine höhere Kosteneffizienz Gewinne in Höhe von 330 Mio. EUR im Vergleich zu 2012 zu erreichen
- Stopp der Kapazitätskosten außerhalb der Lieferkette im gesamten Arla-Unternehmen mit Ausnahme von Wachstumsmärkten auf dem derzeitigen Niveau. Start: 1. September 2014
- Erstellung und Umsetzung eines Folgeplans für das Nettoumlaufvermögen, um 2015 Mittel in Höhe von 130 Mio. EUR freizusetzen

7

Bereitstellung eines herausragenden Kundendienstes durch eine effektive IT-Planung

- Verbesserung des Kundendienstes und Nachverfolgung relevanter Leistungskennzahlen (KPIs) für die Leistung bei der Kundenbelieferung in Kernmärkten

Um für unsere Genossenschaftsmitglieder gute Ergebnisse erzielen zu können und um sicherzustellen, dass wir uns entsprechend dem Strategieplan von Arla entwickeln, legen der Aufsichtsrat und die Executive Management Group in jedem Jahr sieben wesentliche Punkte und Prioritäten für die Unternehmensgruppe fest. Diese Ziele sind unsere Navigationspunkte.

Das Wachstumsprogramm von Arla stützt sich weitgehend auf Fusionen und Übernahmen und die Bereitschaft zur umgehenden Nutzung neu entstehender Geschäftschancen. Das traditionelle Budget wirkt durch seine Statik der Investitionsbereitschaft entgegen und ist nicht ausreichend flexibel, um dieses Programm zu unterstützen. In einer zunehmend unbeständigen Welt sind Budgets oft bereits in dem Moment veraltet, in dem sie in eine Kalkulationstabelle eingegeben werden. Relative Ziele sind zur Verwaltung von Veränderungen weit besser geeignet.

Bei Arla wurde das traditionelle Budget deshalb durch rollierende Prognosen und anspruchsvolle Ziele ersetzt. Bei diesen Konzepten sind individuelle Erfolgskriterien maßgebend. Dabei geht es im Wesentlichen darum, höher gesteckte Ziele und eine deutlich bessere Leistung als im Vorjahr zu erreichen.

Das Konzept der sieben wesentlichen Ziele hat seine Wurzeln in dieser Philosophie. Es werden die Geschäftsprioritäten für jeweils ein Jahr abgesteckt. Langfristige Strategien werden in kurzfristige Ziele aufgeschlüsselt und Jahr für Jahr entsteht dadurch eine Grundlage für die Leistungssteigerung bei Arla.

Strategie

Wir treiben unser Geschäft analog dem in der Strategie 2017 verankerten Kurs voran. Wir müssen die Grundlagen für die Entwicklung einer stabilen Basis in Europa legen und die Entwicklung unserer globalen Marken vorantreiben. Wir müssen das Wachstum fördern, indem wir mehr in Märkte mit einer hohen Nachfrage nach Milch importieren und somit profitables Wachstum schaffen. Und wir müssen dies schneller, einfacher und effizienter tun, um die Kostenführerschaft zu erlangen.





STRATEGIE

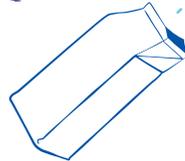
Mengenbasierte Geschäftschancen	16
Volle Konzentration in einem unbeständigen Markt	18
Geschäftsgruppen	20
Fallbeispiel: Castello® – ein Pop-Up-Star	22
Fallbeispiel: Festigung der Genossenschaft und Umsatzbeflügelung durch 2.800 britische Landwirte	24
Fallbeispiel: Beschleunigung des Wachstums im Nahen Osten und in Afrika	26
Fallbeispiel: Investition in Rentabilität	28



Arla befindet sich im Eigentum von Landwirten. Wir haben uns dazu verpflichtet, die von unseren Genossenschaftsmitgliedern produzierte Milch mit größter Sorgfalt zu behandeln und dieser durch innovative Ansätze einen Mehrwert hinzuzufügen. Egal, wie viel Milch auf den Höfen produziert wird.



Große Milchmengen sind Voraussetzung für eine hohe Skalierbarkeit. Sie schaffen außerdem die Grundlage für Innovationen, Produktentwicklung und Markenaufbau sowie die daraus folgende Wertschöpfung. Innovationen haben bei Arla hohe Priorität. Für das Jahr 2015 streben wir einen Umsatzanteil neu entwickelter Produkte von zehn Prozent an.



V

13,4

Mrd. kg Milch pro Jahr

L



Ein gerechter und wettbewerbsfähiger Milchpreis gibt Landwirten die Möglichkeit, ihre Milchproduktion zu erhöhen. Durch mehr Milch können wir eine moderne und effiziente Lieferkette aufrechterhalten und in Innovationen und Marketingaktivitäten investieren, die zu einem attraktiven Milchpreis führen.



Überall auf der Welt steigt die Zahl der Menschen, die durch natürliche und gesunde Nahrungsmittel Energie für ihren Alltag gewinnen möchten. Viele Eltern in aufstrebenden Märkten sind sich darüber bewusst, dass hochwertige Milcherzeugnisse gut für die Ernährung der ganzen Familie sind. Mit zunehmenden Lebensstandards werden sie es sich leisten können, Molkereiprodukte in ihren täglichen Ernährungsplan aufzunehmen. Mit einer stabilen Basis in unseren europäischen Kernmärkten sind wir dazu bereit, neue Geschäftschancen wahrzunehmen, um unser weltweites Wachstum voranzutreiben.

Angesichts der Abschaffung des Milchquotensystems in der EU im Jahr 2015 haben die Landwirte von Arla 2014 damit begonnen, ihre Milchproduktion zu erhöhen. Diese Maßnahme erfolgte früher und schneller als von uns erwartet. Unser wachsender Milchpool hält das Milchrad in Bewegung und beweist die Stärke unseres Genossenschaftsmodells. Diese zusätzliche Milch muss jedoch unbedingt für Mehrwertprodukte eingesetzt werden. Wir werden alles daran setzen, um unsere Verkaufsmengen im Einzelhandel und der Gastronomie zu erhöhen und unsere Geschäftstätigkeit auf neue Märkte auszuweiten.

U M M E

Mengenbasierte Geschäftschancen

Das Milchrad veranschaulicht das Geschäftsmodell von Arla. Mehr Milch gibt unserem Unternehmen eine stärkere Marktposition und macht unsere Lieferkette effizienter und rentabler. Dadurch können wir einen attraktiven Rohmilchpreis anbieten und unsere Genossenschaftsmitglieder erhalten neue Wachstumschancen. Unser Genossenschaftsmodell beruht auf diesem Mechanismus und wir müssen unseren Bezug an Rohmilch deshalb kontinuierlich steigern.

Durch die Fusion mit der belgischen Genossenschaft EGM Walhorn im Jahr 2014 haben wir mehr Milch von Genossenschaftsmitgliedern in unserer Lieferkette. Dies sorgt für neue Dynamik in unserem Milchrad und sichert die zukünftige Entwicklung unseres Unternehmens. Um Abnehmer für die zusätzliche Milch zu finden, haben wir unsere Bemühungen in den Wachstumsmärkten verstärkt. Auf lange Sicht gehen wir davon aus, dass die Nachfrage nach Qualitätsmilch von Arla zunehmen wird. Menschen auf der Welt werden gesündere und bessere Nahrungsmittel einfordern. Wir werden diese Produkte bereitstellen.

Volle Konzentration in einem unbeständigen Markt

Wir treiben unser Geschäft entsprechend dem in der Strategie 2017 festgesetzten Kurs voran. Wir halten an unseren strategischen Zielen fest, auch wenn globale Ereignisse Herausforderungen schaffen und kurzfristige Rückschläge verursachen. Im Mittelpunkt steht die Sicherung eines gerechten und wettbewerbsfähigen Milchpreises für unsere Genossenschaftsmitglieder. Mit der Strategie 2017 befinden wir uns diesbezüglich auf dem richtigen Weg.

Ausbau des Kerngeschäfts

Vorteile durch führende Position nutzen und drei große Marken ausbauen.



Im Jahr 2014 unterlag die Milchindustrie dramatischen Preisschwankungen, aber wir verfolgen weiterhin unsere strategischen Ziele. Wir bemühen uns, der gesamten, von unseren Genossenschaftsmitgliedern produzierten Milch, einen Mehrwert hinzuzufügen. Um für die steigenden Milchmengen neue Märkte zu eröffnen und neue Abnehmer zu finden, konzentrieren wir uns nun noch stärker auf aufstrebende Märkte.

LANGFRISTIGER AUSBLICK

Auf lange Sicht gehen Branchenanalysten davon aus, dass die weltweite Milchnachfrage um mehr als 2,5 Prozent pro Jahr zunehmen wird. Es wird jedoch gelegentlich auch kurze Zeiträume geben, in denen das globale Milchangebot schneller als die entsprechende Nachfrage wächst. Diese Konstellation ist größtenteils bereits 2014 aufgetreten. Wir gehen davon aus, dass sich die Nachfrage wieder erholt, sobald China seinen aktuellen Bestand aufgebraucht hat und die Milcheinfuhr wieder aufnimmt. Das Interesse an Molkereiprodukten wird dort ebenso weiter zunehmen wie im Nahen Osten, in Afrika, Südostasien und Lateinamerika.

KURZFRISTIGE AKTIONEN

In dem aktuell rückläufigen Markt haben wir alle unsere Anstrengungen darauf gerichtet, die Kosten auf dem derzeitigen Niveau zu halten und unser Einzelhandelsgeschäft und unsere Einzelhandelsmarken zu stärken, um den Verkauf in weniger rentablen Industrien niedrig zu halten. Das Preisgefälle zwischen Verbraucherprodukten und Industrieprodukten hat sich im Jahr 2014 dramatisch verstärkt und es zählt jedes Kilogramm Milch, das wir den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie zuführen können.

BESCHLEUNIGTE ZIELVERWIRKLICHUNG

Für 2017 erwarten wir derzeit deutlich mehr Milch. Die gesteigerten Herausforderungen bei der Milcherzeugung erfordern eine Beschleunigung des globalen Wachstums im Rahmen der dualen Zielsetzung der Strategie 2017. Wir müssen unser Kerngeschäft ausbauen, um eine stabile Basis in Europa zu sichern und gleichzeitig unsere globalen Marken zu fördern. Um ein rentables Wachstum zu schaffen, müssen wir unsere Milch außerdem in Märkte mit einer hohen Nachfrage einbringen. Unsere strategischen Ziele bleiben unverändert,

aber wir haben die Zielverwirklichung beschleunigt. Dies gilt vor allem für unsere Aktivitäten in Märkten mit einem rentablen Wachstum.

FINANZIELLE ZIELE GEMÄSS DER STRATEGIE 2017

KPI	ZIEL
A Milchpreis: Index des Vergleichsumfelds	103-105
B Organisches Umsatzwachstum	4 % p.a.
C Milch von Genossenschaftsmitgliedern für Mehrwertprodukte	>1 Mrd. kg
D Handelsanteil	<20 %
E Umsatz in Wachstumsmärkten*	20%

* Die Wachstumsmärkte sind MEA, Russland, China, TPM und Arla Foods Ingredients (AFI)



Strategie 2017



AUSBAU DES KERNGESCHÄFTS

Die solide Grundlage von Arla in den Kernmärkten und im Markengeschäft ist sowohl für unsere Kernmärkte als auch für unsere Wachstumsmärkte wertvoll. Wir möchten unsere drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® noch mehr stärken und Kundenbeziehungen, Innovationen, Effizienz und Wertschöpfung ausbauen.

Im Jahr 2014 haben wir die gesamte Organisation mobilisiert, um die Corporate Identity von Arla zu vermarkten. Unter dem Slogan „Good Growth“ werden wir vier Merkmale unserer Unternehmensidentität weiter ausbauen – kooperativ, natürlich, gesund und verantwortungsvoll. Anfang 2015 werden wir die Einführung der neuen Arla®-Marke auf globaler Ebene abgeschlossen haben.

Die Entwicklung von Innovationen ist ein Schlüssel für die Rentabilitätssteigerung der Marke Arla, die Stützung des an unsere Genossenschaftsmitglieder gezahlten Milchpreises und die Schaffung von organischem Wachstum. Wie in der Strategie 2017 dargelegt, müssen mindestens zehn Prozent der Einnahmen von Arla über die Entwicklung neuer Produkte generiert werden. Im Jahr 2014 stellten Produkteinführungen aus allen Kategorien eine

Innovationsrate von etwa elf Prozent dar, was kategorienübergreifend etwa eine Mrd. EUR in drei Jahren entspricht.

WACHSTUM

Der Gewinn beim Verkauf von Milch in Wachstumsmärkte nimmt stark zu. Mit den wachsenden Milchmengen ist ein beschleunigtes Wachstum bei Consumer International (CIN) und Arla Foods Ingredients (AFI) erforderlich, damit Arla einen wettbewerbsfähigen Milchpreis beibehalten kann. Immer mehr Verbraucher fragen nach gesunden und natürlichen Milch- und Molkereiprodukten für ihre tägliche Ernährung. Sie haben weniger Zeit für das Kochen und können es sich zunehmend leisten, qualitativ hochwertige Produkte zu kaufen.

Ein gutes Wachstum bei CIN ist ein wichtiger Hebel, um den Markenanteil von Arla zu steigern und die finanziellen Ziele der Strategie 2017 zu erreichen. Ein Beispiel für die diesbezüglichen Maßnahmen ist die Stärkung der Partnerschaft mit dem brasilianischen Unternehmen Vigoris.

SCHNELLER, EINFACHER UND SCHLANKER

Die Strategie 2017 befasst sich mit mehreren ehrgeizigen Kosten- und Effizienzprogrammen, die das Potenzial besitzen, das Geschäftsmodell von Arla zu vereinfachen, die Produktion zu rationalisieren und die Prozesse zu optimieren. Die Programme werden ab dem Ende des Jahres 2015 voraussichtlich zu Einsparungen von insgesamt 330 Mio. EUR im Vergleich zum Jahr 2012 beitragen. Dies unterstützt einen wettbewerbsfähigen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder und gibt der Organisation eine Grundlage für weiteres Wachstum.

Neben den bestehenden Plänen haben wir im Jahr 2014 unternehmensweit zusätzliche Maßnahmen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit getroffen. Wir haben die Kapazitätskosten außerhalb der Lieferkette im gesamten Arla-Unternehmen mit Ausnahme von Wachstumsmärkten auf dem derzeitigen Niveau eingefroren. Die EMG hat außerdem entschieden, die Kapazitätsinvestitionen für 2015 (CAPEX) von bisher drei Prozent auf zwei Prozent des Umsatzes von Arla zu reduzieren. Unsere zentrale Aufgabe besteht darin, das Unternehmen sicher durch den aktuellen Marktabschwung zu führen und neue Möglichkeiten der Geschäftsentwicklung zu finden.

Geschäftseinheiten

Unser Unternehmen ist so organisiert, dass die verschiedenen Marktanforderungen auf bestmögliche Weise erfüllt werden. Hierbei nutzen wir globale Synergien und berücksichtigen regionale Unterschiede. Wir haben globale Funktionen zentralisiert, z. B. die Entwicklung der globalen Marken und den Handel mit Milch für Industrieprodukte. Zugleich haben wir über unsere sechs marktorientierten Geschäftseinheiten, von denen fünf unsere europäischen Kernmärkte abdecken, eine starke regionale Präsenz. Sie befinden sich am Puls der jeweiligen Verbrauchermärkte und sind auf deren individuelle Anforderungen ausgerichtet. Eine Beschreibung unserer Geschäftsgruppen finden Sie im folgenden Abschnitt.

GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS

Global Categories & Operations (GCO) spielt eine führende Rolle bei der Umsetzung innovativer Ideen in rentable Produkte und Lösungen und bei der Vermarktung der drei globalen Marken Arla®, Castello® und Lurpak®. Bei der Verwirklichung dieser Ziele war im Jahr 2014 die Neueinführung der Marke Arla® auf verschiedenen Märkten ein wichtiges Element. GCO hat außerdem mit Einführung der LEAN-, OPEX- und Design-to-Value-Programme und durch die Optimierung der Milchplanung und -verteilung im gesamten Unternehmen zur Effizienzsteigerung beigetragen. GCO ist für den Verkauf von Industriezeugnissen auf dem globalen Markt verantwortlich.

CONSUMER UNITED KINGDOM

Consumer United Kingdom (CUK) ist das größte verbraucherorientierte Unternehmen des Konzerns. Im Jahr 2014 ergaben sich viele wichtige Entwicklungen, wie die Ausführung des größten Vertrags für Cheddar-Käse in der Arla Geschichte und die offizielle Eröffnung der weltweit größten Anlage für Frischmilch in Aylesbury. Die zentrale Zielsetzung besteht künftig darin, die Arbeitsprozesse effektiver und schneller auszuführen, durch kosteneffiziente Abläufe und Kundenbindung einen Mehrwert zu schaffen und die Markenpositionen zu festigen.

CONSUMER SWEDEN

Bei Consumer Sweden liegt ein großer Schwerpunkt auf dem Ausbau von Marken und Eigenmarken. In der zweiten Hälfte des Jahres 2014 erreichte CSE Mengen- und Wertsteigerungen in allen Kategorien. Arla verzeichnete z. B. ein enormes Wachstum bei Butter und Käse sowie beim gesamten organischen Sortiment. Die Übernahme von Falbygden Ost, deren Genehmigung noch aussteht, ist ein strategischer Schritt zur Erweiterung des Angebots von Arla für Verbraucher im Bereich Premiumkäse. Im Laufe des Jahres wurden die strukturellen Veränderungen in Schweden nach Plan fortgesetzt. Der Molkereibetrieb in Göteborg wurde geschlossen und die Molkerei in Falkenberg wurde für Arlas globale Hüttenkäseproduktion eröffnet.

CONSUMER DENMARK

Consumer Denmark (CDK) konzentriert sich stark auf die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts, die Steigerung der Milchmenge, die Schaffung von Mehrwerten für die drei globalen Marken und die Sicherstellung effektiver und schlanker Geschäftsabläufe. Im Jahr 2014 erzielte CDK durch Innovationen insbesondere bei Joghurt und fermentierten Getränken (YFD) Wachstum für die Marke Arla und durch neue Vertriebskanäle mit Produkten für unterwegs. Wichtige Schwerpunkte waren in diesem Jahr für CDK auch die Ausdehnung des Premiumgeschäfts und der Start der neuen Marke Arla in Dänemark.



5.421

Anzahl der Mitarbeiter¹

983 +9%

Mio. (EUR) Umsatz²



3.473

Anzahl der Mitarbeiter

2.828 +10%

Mio. (EUR) Umsatz



2.199

Anzahl der Mitarbeiter

1.516 -2%

Mio. (EUR) Umsatz



1.742

Number of employees

957 +9%

Mio. (EUR) Umsatz

Lurpak® wurde in Deutschland eingeführt, und in den zentralen CIN-Märkten wurden die Marketingaktivitäten erhöht.

Im Jahr 2014 erfolgte auf vielen Märkten die Neueinführung der Marke Arla® mit neuer Ausrichtung, neuem Verpackungsdesign und neuer Kommunikationsplattform.

Eine neue Strategie führte zur weiteren Differenzierung der Marke und zur Konzentration auf die Freisetzung des Potenzials der bestehenden Produktreihe.

Produktkategorien

- Molkereifrischeprodukte 51,6%
- Käse 17,6%
- Butter und Streichfette 20,4%
- Milk powder 2,1%
- Nicht-Molkereiprodukte 7,5%
- Andere 0,8%

Produktkategorien

- Molkereifrischeprodukte 56,9%
- Käse 21,6%
- Butter und Streichfette 17%
- Nicht-Molkereiprodukte 4,6%

Produktkategorien

- Molkereifrischeprodukte 59,2%
- Käse 24,2%
- Butter und Streichfette 12,5%
- Milk powder 0,1%
- Nicht-Molkereiprodukte 4,0%

¹ 1.449 Mitarbeiter sind in Personalfunktionen beschäftigt.
² Der Umsatz, der keinen Geschäftsgruppen zugeordnet werden kann, beträgt 211 Mio. EUR.

CONSUMER FINLAND

Consumer Finland (CFI) legt einen starken Fokus auf Mehrwertprodukte, um die Marke Arla zu stärken und gute Leistungen zu erzielen. Im Jahr 2014 waren die Markteinführungen von Arla Frischmilch mit einer neuen Verpackung und Arla Protein Quarks und Joghurts ein großer Erfolg und erzeugten ein gutes Wachstum für das CFI-Geschäft. Arla Protein wurde zudem zu einem globalen Konzept ausgearbeitet und eröffnete somit Exportkanäle für CFI in andere Arla Länder. In der zweiten Jahreshälfte lag der Fokus auf Volumenwachstum, vor allem in der Kategorie gelber Käse, wo das Sortiment mit Arla Spezialkäsesorten aus verschiedenen Arla Märkten ausgebaut wurde. Insgesamt schloss CFI das Jahr 2014 mit einem guten Ergebnis ab.

CONSUMER CENTRAL EUROPE

Die Vereinheitlichung aller Systeme und Programme des Unternehmens, der richtige Ansatz für individuelle Märkte und Maßnahmen zur Verbesserung der Klimabilanz in der Lieferkette waren 2014 einige der größten Herausforderungen. Für die nächsten Jahre hat sich CCE ehrgeizige Ziele gesetzt, um das Geschäft in Zentral Europa weiter zu stärken und das Markengeschäft auszubauen. Auch der erfolgreiche Zusammenschluss mit der EGM Walthorn und die Integration in Arla waren wichtige Entwicklungen des Jahres 2014.

CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International (CIN) ist der Wachstumsmotor von Arla und konzentriert sich auf die Steigerung des Wachstums außerhalb der Kernmärkte. Im Jahr 2014 erzielte CIN trotz des russischen Embargos gute Ergebnisse mit einem Umsatzanstieg von insgesamt 14 Prozent und einer Marktausdehnung in Afrika durch ein Neugeschäft in der Elfenbeinküste. Der Umsatz in China zeigt gute Fortschritte. CIN hat mit dem Aufbau neuer Märkte in Lateinamerika, Südostasien und Australien begonnen, wo ein großes Potenzial für den Verkauf von Markenprodukten aus Milch von Genossenschaftsmitgliedern besteht. CIN hat sich das Ziel gesetzt, seinen marktübergreifenden Umsatz nahezu zu verdoppeln – von 1,3 Mrd. EUR im Jahr 2013 auf 2,5 Mrd. EUR im Jahr 2017.

ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients ist weltweit führend in der Entwicklung und Herstellung von funktionalen, milchbasierten Zutaten für die Nahrungsmittelindustrie. Im Jahr 2014 wurden wichtige Meilensteine erreicht. Die AFI Produktionsstätte Danmark Protein begann mit der Verarbeitung von Molke aus den Käsemolkereien von Arla in Großbritannien, Die Joint Venture ArNoCo nahm die kommerzielle Produktion von Laktose auf und bei Danmark Protein wurde eine neue Laktoseanlage eröffnet. Nach vollständiger Einführung werden die neuen Tätigkeiten die Protein- und Laktose-/Permeat-Geschäfte von AFI um 22 Prozent bzw. 75 Prozent erhöhen.



329
Anzahl der Mitarbeiter

352 -2%
Mio. (EUR) Umsatz



1.975
Anzahl der Mitarbeiter

1.990 +12%
Mio. (EUR) Umsatz



1.999
Anzahl der Mitarbeiter

1.437 +12%
Mio. (EUR) Umsatz



568
Number of employees

340 +6%
Mio. (EUR) Umsatz



Produktkategorien



- Molkereifrischeprodukte 64%
- Käse 20,4%
- Butter und Streichfette 7,1%
- Nicht-Molkereiprodukte 7,6%
- Andere 0,8%



Produktkategorien



- Molkereifrischeprodukte 57,8%
- Käse 19,2%
- Butter und Streichfette 10,1%
- Andere 12,8%



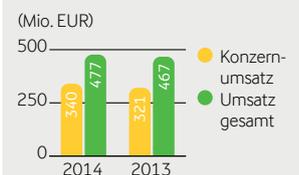
Produktkategorien



- Molkereifrischeprodukte 9,2%
- Käse 54,6%
- Butter und Streichfette 9,2%
- Milk powder 26,3%
- Nicht-Molkereiprodukte 0,7%



Ein Großteil der Tätigkeiten von AFI erfolgt im Rahmen von Joint Ventures, die nicht im Konzernabschluss ausgewiesen sind. Das Gesamteinkommen aus allen Tätigkeiten einschließlich Joint Ventures im Jahr 2014 beläuft sich auf 477 Mio. EUR (2013: 467 Mio. EUR).





CASTELLO
SINCE 1893

CASTELLO
SINCE 1893

CASH ONLY
SORRY FOR ANY
INCONVENIENCE

DISCOVER OUR
TASTY CHEESE
ASK STAFF
TODAY

Carr's
CHEDDAR



FALLBEISPIEL: AUSBAU DES KERNGESCHÄFTS

Castello® – ein Pop-Up-Star

Im Jahr 2014 haben eine fortgeführte Strategie und eine innovative Zielverwirklichung zu hervorragenden Ergebnissen für die Arla-Marke Castello® geführt. Eine einzigartige, kreative Kampagne und eine Pop-Up-Verkaufsstelle auf internationaler Werbetour erwiesen sich für Käsespezialitäten als erfolgsentscheidend. Die Strategie gab den Weg für die Vermarktung neuer Castello®-Produkte und eine weitere Steigerung der Marktanteile und Verkaufsmengen vor.

Bei der Marke Castello® handelt es sich um einen Käse im Premiumsegment mit internationalem Vertrieb. Im Jahr 2014 wurde die Marke einer erfolgreichen Umstrukturierung unterzogen, was sich in einem deutlichen Anstieg sowohl der Verkaufsmengen als auch der Marktanteile niederschlug. Ein starkes Mengenwachstum durch die globalen Marken war eines der sieben wesentlichen Ziele des Jahres 2014. Für Castello® wurde ein ehrgeiziges Wachstumsziel von sieben Prozent festgelegt. Dank eines globalen Teams mit großem Unternehmergeist und hoher Innovationskraft erreichte Castello® bis Ende 2014 ein mengenbasiertes Wachstum* von

8%

ÜBERPRÜFUNG DER MARKENSTRATEGIE

Eine umfassende Überprüfung der Strategie und Markenposition von Castello® im Jahr 2013 führte zu zwei wesentlichen Erkenntnissen, auf deren Grundlage neue Ansätze entwickelt wurden. Zum einen musste die Marke unbedingt von Hauptmitbewerbern differenziert werden. Die Welt der Käsespezialitäten erscheint vielen Verbrauchern zu komplex, weshalb sich diese häufig nicht weiter

Innerhalb eines bestimmten Zeitraums konnten Verbraucher in Kopenhagen, Den Haag, London und New York bei den Pop-up-Verkaufsstellen für Castello® verschiedene Käsesorten probieren – und dies in einer Umgebung, die die Erfahrung noch besser machte. Eine perfekt servierte Kombination aus innovativen Käsespezialitäten, Getränken und Snacks.

damit beschäftigen. Daraus ergab sich die zweite Erkenntnis, dass das Potenzial der Castello®-Produktreihe nicht voll ausgeschöpft wurde. Es wurden keine neuen Produkte eingeführt, weil befürchtet wurde, dass dies nur zu einem verstärkten Wettbewerb führen würde. Stattdessen sollten Verbraucher im Rahmen der Neueinführung das aktuelle Sortiment für sich entdecken.

MARKTFORSCHUNG UND WERBEKAMPAGNE

Insgesamt 4.000 Verbraucher aus vier verschiedenen Ländern wurden bei einer Marktforschung befragt. Daraus gingen wertvolle Informationen über die Entscheidungen, Verhaltensweisen und Vorlieben der Verbraucher hervor. Bei einer neuen Werbekampagne wurde die einzigartige Geschichte hinter jedem einzelnen Castello®-Käse vorgestellt. Daneben wurde ein ausgezeichnetes Konzept für den Pop-Up-Verkauf entwickelt, bei dem den Verbrauchern an strategisch wichtigen Orten auf der ganzen Welt gezeigt wurde, was die Castello®-Marke so einzigartig macht.

EXPERTENTIPPS

Unsere geschulten Mitarbeiter, die selbst große Käseliebhaber sind, berieten die Verbraucher über die Portionierung und die richtige Kombination der Käsesorten mit, beispielsweise Wein, Marmeladen und Keksen. Die Idee bestand darin, eine Begeisterung für Käse zu erzeugen und den Markt für Käsespezialitäten auszudehnen, indem die Produkte im Hinblick auf ihre Verwendung und die Logistik besser zugänglich gemacht wurden. Um den Verbrauchern eine neue Sichtweise der Produkte zu vermitteln, wurden bei der Kampagne neue Konzepte wie Castello® Burger Blue eingeführt. Dies ist ein in Scheiben geschnittener Blauschimmelkäse zur Verwendung in Burgern.

* Anstieg des Nettoumsatzes durch Mengeneffekte





FALLBEISPIEL: AUSBAU DES KERNGESCHÄFTS

Festigung der Genossenschaft und Umsatzbeflügelung durch **2.800 britische Landwirte**

Der Zugang zu Rohmilch und die Steigerung der Anzahl an Genossenschaftsmitgliedern, die in das Unternehmen investieren, sind für das künftige Wachstum von Arla von entscheidender Bedeutung. Im Jahr 2014 kamen in Großbritannien 300 Mio. Liter Milch von neuen Genossenschaftsmitgliedern hinzu. Innerhalb von zwei Jahren sind unserer Genossenschaft mehr als 2.800 neue britische Mitglieder beigetreten und bis 2015 werden knapp 20 Prozent der Arla Milch aus Großbritannien kommen. Eine von Landwirten durchgeführte Verbraucherkampagne zeigt die allgemeinen und qualitativen Vorteile einer Unternehmensform als Genossenschaft im Eigentum von Landwirten.

Was Arla in den letzten beiden Jahren in Großbritannien erreicht hat, ist ein Meilenstein in unserer Geschichte. Durch die Fusion mit Milk Link wurden die Arla Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien gesichert. Das Molkereigeschäft von Arla in Großbritannien wurde hierbei durch Molkereifrischeprodukte, die Produktion von H-Milch und Käse und mehr als 1.500 neue Genossenschaftsmitglieder ergänzt. Die Fusion eröffnete Arla völlig neue Einzelhandelsmöglichkeiten mit regional hergestellten Produkten aus Großbritannien.

Zur weiteren Sicherung der Milchversorgung in Großbritannien traf Arla 2013 eine weitere zukunftsweisende Entscheidung, als die Aufnahme der Landwirte von Milk Partnership in die Genossenschaft vereinbart wurde. Hierdurch erhöhte sich die Anzahl der britischen Landwirte mit Beteiligung an der Genossenschaft auf 2.800. Im Jahr 2014 sind weitere Genossenschaftsmitglieder hinzugekommen. Aktuell ist jeder vierte britische Milchlandwirt Mitglied der Genossenschaft von Arla.

EIGENTÜMERPERSPEKTIVE

Durch die höhere Anzahl an Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien kann Arla eine zuverlässige Milchversorgung sicherstellen. Wir haben also für unser britisches Geschäft ausreichend Milch, um

unseren Marktanteil auszudehnen und zu erhöhen. Für unsere Landwirte bietet die Mitgliedschaft in der Genossenschaft zahlreiche Vorteile. Als Teil von Arla sichern sie ihre Existenz, können auf unsere besten Vorgehensweisen zurückgreifen und profitieren von einem starken, globalen Unternehmen.

POTENZIALFREISETZUNG

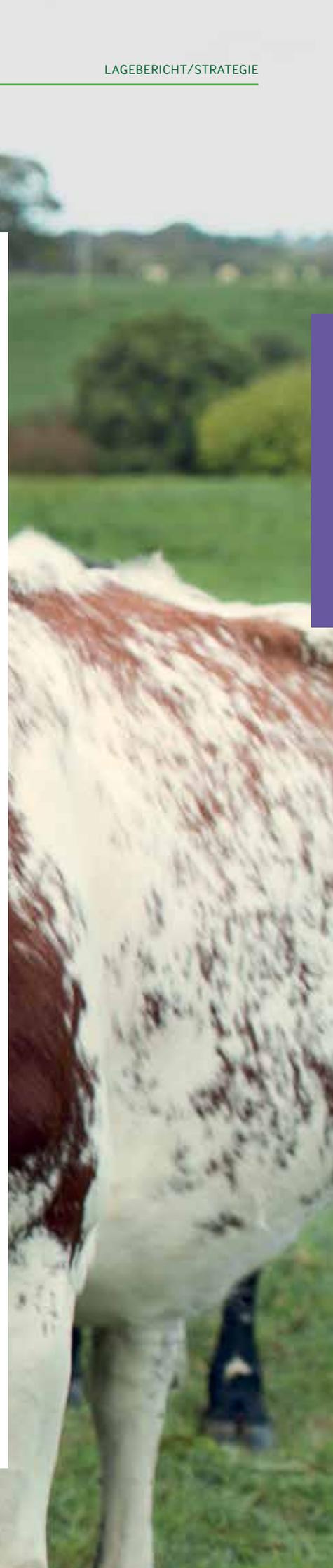
Es wurden Voraussetzungen dafür geschaffen, dass sich mehr britische Landwirte am globalen Unternehmen beteiligen und hierdurch ist ein großes Potenzial auf dem britischen Markt entstanden.

Arla hat umfangreiche Investitionen in hochtechnologische Produktionsstätten getätigt und kann britischen Verbrauchern dadurch eine komplette Auswahl an hochwertigen Molkereiprodukten aus einer Hand anbieten. Wir sind somit ein sehr attraktiver Partner für britische Einzelhändler und erfüllen deren zunehmende Anforderungen in Bezug auf industrielle Effizienz und Kompetenz. Der Nachweis über die Verfügbarkeit einer ausreichenden Milchmenge zur Unterstützung von Partnerstrategien ist für Arla sehr wichtig.

BRANCHENWEIT ERSTE VON LANDWIRTEN DURCHFÜHRTE KAMPAGNE

Im Jahr 2014 startete Arla eine Initiative, um die britischen Landwirte zusammenzuführen und in Zeiten sinkender Milchpreise für eine positive Entwicklung zu sorgen. Bei einer nationalen Kampagne im Oktober rief Arla die Käufer dazu auf, durch den Kauf seiner bekannten Molkereiprodukte die Milchwirtschaft zu unterstützen. Über die Kampagne wurde in den nationalen Medien berichtet und zeitgleich erschienen ganzseitige Werbeanzeigen in allen nationalen Tages- und Sonntagszeitungen. Auch die Landwirte von Arla unterstützen die Kampagne und haben in ihren Gemeinden tausende Informationsblätter verteilt.

◀ Gegenstand der branchenweit ersten von Landwirten durchgeführten Kampagne sind fünf Arla-Marken: Cravendale®, Lactofree®, Anchor®, Castello® und Lurpak®. Ziel ist die Förderung eines von Landwirten verwalteten Programms und die Schaffung einer festen Grundlage für die Einführung der Arla-Marke in Großbritannien im Jahr 2015. Die Kampagne erhielt überwältigenden Zuspruch, nicht nur von den Landwirten, sondern von der gesamten Branche.





FALLBEISPIEL: WACHSTUM

Beschleunigung des Wachstums im Nahen Osten und in Afrika

Der Nahe Osten und Afrika (MEA) zählen zu den zentralen Wachstumsregionen in der Welt, die für die Nahrungsmittel- und Haushaltsindustrie ein großes Potenzial bergen. Durch unsere langjährige Präsenz in der Region verfügt Arla über einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Große Erfahrung, starke Marken, eine leistungsfähige Organisation und bedeutende Erkenntnisse über das Verbraucherverhalten ebnen den Weg für weiteres Wachstum in einem Markt mit hohem Potenzial.

Arla verfügt nicht nur über langjährige Erfahrung in der MEA-Region, sondern hat dort auch bereits gute Ergebnisse erzielt und kennt die Anforderungen der Verbraucher vor Ort. Im Jahr 2014 konnte Arla seinen Umsatz in der MEA-Region weiterhin erheblich steigern. Als größter Markt in der Region lieferte Saudi-Arabien im Jahr 2014 ein zufriedenstellendes Wachstum von 17 Prozent, während neuere, regionale Märkte wie Subsahara-Afrika schnell Fuß fassen und sogar noch höhere Wachstumsraten aufweisen.

PUCK® ALS WACHSTUMSHEBEL

Die regionale Molkereimarkte Puck® gehört seit Langem zu den Favoriten der Verbraucher vor Ort. Unterstützt durch gut organisierte Kampagnen und Innovationen auf der Grundlage von Erkenntnissen über die Anforderungen der Verbraucher erzielt die Marke weiterhin großartige Ergebnisse mit einem Gesamtwachstum von 14 Prozent im Jahr 2014.

Der Streichkäse von Puck® ist bei Kindern sehr beliebt. So wurde eine Tube mit Ausgabedüse entwickelt, die es den Kindern erlaubt, mit Käse auf ihrem Toast zu malen. Der Streichkäsemarkt ist hart umkämpft und durch diese Entwicklung soll das Gesamtwachstum in dieser Kategorie gesteigert werden. Es wurde auch eine neue Smartphone-App eingeführt, die in einer virtuellen Umgebung mit der Flasche interagiert. Die Kinder

werden dazu angeregt, am Frühstückstisch ihre Fantasie einzusetzen, sodass der Morgen mit etwas mehr Ruhe beginnen kann. Auf einer neuen Verpackung werden außerdem verschiedene Momente für den Genuss von Puck® dargestellt, der durch das praktische Flaschenformat auch unterwegs möglich ist.

ERWEITERUNG DER WEICHKÄSEPRODUKTION

Die Nachfrageerfüllung und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit stellen die zentralen Herausforderungen in dem schnell wachsenden MEA-Markt (Nahe Osten und Afrika) dar, wo Frischkäse hoch in der Gunst der Verbraucher steht. Um der steigenden Nachfrage nach Frischkäse im Nahen Osten gerecht zu werden, investiert Arla 7,4 Mio. EUR in den Ausbau der Danya-Molkerei in Riad, Saudi-Arabien und der Molkerei im dänischen Bislev. Diese Erweiterung erfolgt im Einklang mit den in der Strategie 2017 dargelegten Wachstumszielen. Die Produktionskapazität der Molkerei in Bislev wird um 46.000 Tonnen zunehmen, sodass dort jährlich 110.000 Tonnen Frischkäse produziert werden können. Die Danya-Molkerei wurde umgebaut, um die Produktion auf 21.000 Tonnen Frischkäse zu erhöhen. Dabei wurde auch die Produktionsstätte vollständig umstrukturiert, um die Produktion effizienter zu machen und die Produktqualität für die Verbraucher zu verbessern.

FALLBEISPIEL: SCHNELLER, EINFACHER UND SCHLANKER

Investition in Rentabilität

Aktives Kostenmanagement ist für die Strategie 2017 grundlegend wichtig und eine Voraussetzung für den Erfolg von Arla. Das strategische Ziel ist eine Kostenreduzierung von 330 Mio. EUR im Zeitraum von 2012 Ende 2015. Eine hohe Skalierung und Kosteneffizienz wirkt sich auch positiv auf den Milchpreis für die Genossenschaftsmitglieder aus und sichert die Wettbewerbsfähigkeit. Unter diesem Gesichtspunkt hat Arla im Jahr 2014 beispielsweise die Molkereistruktur in Schweden stark rationalisiert, um eine wettbewerbsfähige und moderne Produktion mit reduzierten Kosten und Umweltauswirkungen zu erreichen.

Die Kostensenkung durch einen effektiven Wissensaustausch, eine optimierte Produktion und die Nutzung skalierte Abläufe ist eines der zentralen Ziele von Arla. Wir möchten die Kostenführerschaft übernehmen und befinden uns dabei auf einem guten Weg. Die Strategie 2017 umfasst verschiedene, ehrgeizige Kosten- und Effizienzprogramme innerhalb von drei Hauptbereichen:

- Lean und Operational Excellence (OPEX)
- Beschaffung und Innovation
- Strukturelle Rationalisierung

Im Jahr 2014 wurde das Konzernziel von Einsparungen in Höhe von 100 Mio. EUR und einer Reduzierung des Nettoumlaufvermögens um 75 Mio. EUR über solche Programme erreicht. Ein Teil der Einsparungen wurde durch die unten beschriebene Umstrukturierung der Molkereistruktur in Schweden erzielt.

INVESTITION IN EINE MODERNE UND EFFIZIENTE PRODUKTIONSSTRUKTUR IN SCHWEDEN

Um die künftige Produktionskapazität zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, beschloss der Aufsichtsrat von Arla im Jahr 2013, in eine umfassende Veränderung der allgemeinen Produktionsstruktur in Schweden zu investieren. Während des gesamten Jahres 2014 wurden Investitionen getätigt und Umstrukturierungsmaßnahmen durchgeführt. Die Molkereistruktur ist jetzt modern und effizient. Auch die Umwelt- und Klimaauswirkungen wurden gemäß den Vorgaben der Klimastrategie von Arla reduziert.

MODERNISIERUNG DER MOLKEREI IN JÖNKÖPING ZUR ERWEITERUNG UND ÜBERNAHME DER PRODUKTION

Eine wichtige Maßnahme bestand darin, die Produktion der Molkereien in Göteborg und Jönköping zu konsolidieren. Im Laufe des Jahres 2014 wurde die Produktion in Göteborg allmählich

reduziert und im Oktober schließlich ganz eingestellt. Die Produktion wurde in die Molkerei in Jönköping verlegt, wo etwa 5,9 Mio. EUR in den Umbau der Anlage investiert wurden. Die Molkerei wurde modernisiert und für das Produktionsvolumen aus Göteborg erweitert. Für die Zusammenlegung der beiden Anlagen an einen Standort waren Investitionen vor allem in den Bereichen der Produktion und des Vertriebs nötig.

WIEDERERÖFFNUNG DER MOLKEREI IN FALKENBERG ALS GRÖSSTE HÜTTENKÄSE-MOLKEREI EUROPAS

Die wachsende Nachfrage nach proteinreichen Milcherzeugnissen hat vor allem bei der Hüttenkäseproduktion zu Maßnahmen der Umstrukturierung und Effizienzsteigerung geführt. Die Molkerei in Skövde liegt mitten in der Stadt und konnte deshalb leider nicht erweitert werden. Diese Molkerei ist in der Hüttenkäseproduktion führend und verfügt über einzigartiges Know-how in diesem Bereich. Um die gesteigerte Nachfrage zu decken und die Kosten niedrig zu halten, beschloss Arla deshalb, die geschlossene Molkerei in Falkenberg wieder zu eröffnen und durch eine Investition von rund 19 Mio. EUR zu Europas größter, spezialisierter Hüttenkäsemolkerei zu machen. Im Zeitraum von 2014 bis 2015 werden Produktion und Know-how von Skövde nach Falkenberg verlegt. Die neue Molkerei wird letztlich eine Kapazität von 29.500 Tonnen Hüttenkäse mit mehr als 40 Produkten haben. Durch diesen Standortwechsel werden die Produktionskosten um 9,2 Eurocent pro Kilogramm reduziert und zudem können bereits installierte Anlagen zur Molkeverarbeitung genutzt werden. Die zentralen Vorgaben des Projekts waren Sicherheit, Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz, Effizienz und Qualität.





Corporate Governance



Im Jahr 2014 beschäftigte Arla 19.000 Mitarbeiter in 30 Ländern und hatte 13.400 Genossenschaftsmitglieder in Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und in den Niederlanden. Das Genossenschaftsmodell wird durch sie zur Unternehmensform der Zukunft. Wir sind eine große Genossenschaft und hierin besteht unser wichtigstes Unterscheidungsmerkmal. Unsere größte Herausforderung liegt in der Führung der Genossenschaft über sieben Länder hinweg. Unsere Corporate Identity „Good Growth“ verdeutlicht, welche Zukunft wir für die Milchwirtschaft anstreben – gemeinsam.



CORPORATE GOVERNANCE

Neuer Schwung durch unsere Corporate Identity	32
Corporate Responsibility – ein Teil der Identität von Arla	36
Corporate Responsibility – Erfüllung unserer unternehmerischen Verantwortung	38
Corporate Governance in einer modernen genossenschaftlichen Demokratie	40
Aufbau eines ergebnisorientierten und marktgerichteten Unternehmens	44
Einhaltung von Steuervorschriften unter einer besonderen Steuerregelung	47
Stärkere Compliance durch Kommunikation und Kontrolle	48
Verwaltung des Abschwungs und Vorbereitung auf den Aufschwung	50
Fallbeispiel: Vertrauen in eine Zukunft in Russland	51
Risikoordnung bei Arla	52

**NEUER
SCHWUNG
DURCH UNSERE
CORPORATE
IDENTITY**

Arla ist eine Gemeinschaft und ein Unternehmen, das zukunftsorientiert ausgerichtet ist. Im Jahr 2014 haben wir „Good Growth“ eingeführt – eine Corporate Identity mit neuen Möglichkeiten. **Wir sind eine große Genossenschaft und das ist unser wichtigstes Unterscheidungsmerkmal.** „Good Growth“ zeigt, wer wir sind und wie wir die Zukunft der Molkereiwirtschaft gestalten wollen. Die vier dazugehörigen Prinzipien sind Teil von Arlas solider Grundlage und aussichtsreicher Zukunft. Unsere Corporate Identity stärkt unser Unternehmen und verweist auf zentrale Wachstumsbereiche.



Das Geschäftsmodell von Arla ist tief in der Corporate Identity verwurzelt. Durch die Umsetzung der Corporate Identity von Arla können wir mehr Werte für mehr Menschen schaffen, während unser langfristiges Ziel im **Genossenschaftsmodell** verwurzelt bleibt.



UNSERE MISSION

Wir stellen die größtmögliche Wertschöpfung für die Milch unserer Landwirte sicher, um ihnen weiteres Wachstum zu ermöglichen.



UNSERE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

Arla ist eine grenzüberschreitende Molkereigenossenschaft. Wir sind der festen Überzeugung, dass wir in Zusammenarbeit mit anderen etwas Besseres erschaffen können. Eine starke Gemeinschaft gibt dem Unternehmen die nötige Stabilität und Stärke, um weiter wachsen zu können.



UNSER MILCHRAD

Das Milchrad veranschaulicht das Geschäftsmodell von Arla. Wachstum liegt in unserer DNA. Um das Milchrad am Laufen zu halten, suchen wir ständig nach Wachstumschancen durch Fusionen und Übernahmen. Durch mehr Genossenschaftsmitglieder fließt mehr Rohmilch in das Unternehmen, wodurch wir noch besser dazu in der Lage sind, unsere Mission zu erfüllen.



VERANTWORTUNG IN UNSERER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Als Genossenschaft haben wir die einzigartige Möglichkeit, die Natur in unsere Wertschöpfungskette einzubeziehen - direkt von der Kuh bis zum Konsumenten. Unsere Genossenschaftsmitglieder sind dabei das erste Bindeglied.





UNSERE VISION

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



AUSBAU UNSERER GESCHÄFTSCHANCEN

Die einzigartige Geschichte und Identität von Arla eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten. Wir bringen Gesundheit und Inspiration in die Welt und erreichen zusammen mit Mitarbeitern, Partnern und Verbrauchern positive Ergebnisse.



UNSERE MILCH

Unsere Produkte haben das Potenzial, um das Leben der Menschen zu verbessern. Milch ist eine natürliche Nährstoffquelle. Wir setzen auf die natürlichen Vorzüge der Milch und reduzieren den Einsatz künstlicher Zusatzstoffe.



Corporate Responsibility

– ein Teil der Identität von Arla

Das Unternehmen Arla wächst immer weiter und gleichzeitig nimmt damit auch unsere Verantwortung zu. Wir möchten das Ziel einer gesunden, natürlichen und verantwortungsvollen Milchwirtschaft mitbestimmen und fördern. Verantwortungsvolles Handeln ist Teil unseres genossenschaftlichen Erbes und jetzt auch ein Hauptpfeiler unserer Corporate Identity „Good Growth“.

Eines der vier Prinzipien der Corporate Identity von Arla ist ein verantwortungsvolles Wachstum. Dieses Prinzip ist Grundlage unseres Handelns und gewinnt immer mehr an Bedeutung. Hinzu kommen die Prinzipien des natürlichen, gesunden und kooperativen Wachstums.

Als globales Unternehmen erfüllt Arla alle Voraussetzungen, um die Gesellschaft und Umwelt zu bewegen. Wir möchten unsere Produkte Verbrauchern auf der ganzen Welt anbieten. In allen Regionen, in denen wir vertreten sind, übernehmen wir Verantwortung für von uns verursachte Umweltauswirkungen. Wir müssen lokale Entwicklungen beachten und dennoch unsere globale Sichtweise beibehalten.

Wir streben danach, aktiv in den Gemeinschaften zu sein, in denen wir tätig sind. Wir möchten Vertrauen aufbauen und Initiative beweisen sowie von der Kuh bis zum Konsumenten neue Qualitäts- und Verhaltensstandards setzen, damit wir die Herausforderungen an- und neue Geschäftschancen wahrnehmen können.

UNSERE VERANTWORTUNG – DER VERHALTENSKODEX VON ARLA

Unser starker Verhaltenskodex hilft uns dabei, ethische Herausforderungen und das Tagesgeschäft unseres Unternehmens zu meistern. Alle unsere Mitarbeiter müssen bei ihrer Arbeit stets verantwortungsvoll handeln und gewissenhafte Entscheidungen treffen. Deshalb arbeiten wir mit wachsendem Bewusstsein dafür, wie wir verantwortungsvoll wachsen können.

Die Prinzipien der Ethik und der nachhaltigen Entwicklung bei Arla sind in „Unsere Verantwortung – der Verhaltenskodex von Arla“ definiert. Das Dokument beschreibt unsere ethische, soziale und ökologische Verantwortung und dient als ein Zeichen, wie wir unser Geschäft in einer dynamischen Welt führen. Unser Verhaltenskodex basiert auf dem Global Compact der Vereinten Nationen und soll unsere Mitarbeiter neben Maßnahmen der Aus- und Fortbildung beim Umgang mit den unvermeidlichen Schwierigkeiten eines globalen Unternehmens unterstützen.

UMGANG MIT DEN SCHWIERIGKEITEN IN EINER GLOBALEN GESCHÄFTSWELT

Die nachfolgenden Erörterungen zeigen anhand einiger Beispiele die verantwortungsvolle Arbeitsweise von Arla.

MENSCHEN

UMWELT

GESCHÄFTE

MENSCHEN

Bereitstellung sicherer, gesunder und dennoch erschwinglicher Produkte in aufstrebenden Märkten

Mit der globalen Ausdehnung von Arla müssen unterschiedliche Verbrauchervorlieben berücksichtigt werden. Dabei bestehen die infrastrukturbedingten Herausforderungen darin, die Produkte natürlich, sicher und dennoch erschwinglich zu halten. Sollen wir darauf Einfluss nehmen, was Verbraucher als natürlich und gesund wahrnehmen?

Diese Fragen verdeutlichen einige der Herausforderungen, denen wir beim Eintritt in aufstrebende Märkte gegenüberstehen. Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir drei Hauptkriterien entwickelt: Wir gehen keine Kompromisse bei der Lebensmittelsicherheit ein, wir streben immer eine positive Gesamtauswirkung auf den potenziellen Markt an und wir nehmen stets gute und nachhaltige Geschäftschancen für Arla wahr.

Weitere Informationen über die Sichtweise von Arla in Bezug auf Lebensmittelsicherheit und gesunde Produkte finden Sie im Dokument „Unsere Verantwortung“ auf den Seiten 26 bis 35.

Neue Gesundheitsstrategie

Arla hat eine Gesundheitsstrategie eingeführt, die sich auf unsere Verantwortung für die Förderung und das Angebot gesunder, zugänglicher und erschwinglicher Milchprodukte für Menschen in aller Welt stützt.



Die Strategie konzentriert sich auf vier Bereiche und hat das Ziel, die Gesundheit unserer Verbraucher zu verbessern: zu einer gesunden Ernährung anregen, Auswahl vereinfachen, zu guten Essgewohnheiten inspirieren und speziellen Bedürfnissen gerecht werden.

Weitere Informationen darüber, wie wir die Nachfrage der Verbraucher nach gesunden Produkten decken, finden Sie im Dokument „Unsere Verantwortung“ auf den Seiten 31 bis 35.

UMWELT

Auf dem Weg zur CO₂-freien Produktion in Aylesbury

Mit einem Produktionspotenzial von 1,5 Mio. Flaschen Milch pro Tag, mit denen eine Fläche von 30 Fußballfeldern abgedeckt werden könnte, ist die weltweit größte Molkerei für Frischmilch, Aylesbury, nicht nur die größte Anlage, sondern hat auch das Potenzial, die effizienteste Anlage ihrer Art zu sein.

Die neuen Umweltstandards sind auf globaler Ebene wegweisend und die Molkerei in Aylesbury soll zur ersten CO₂-freien Anlage in diesem Sektor werden. Es fallen keinerlei Deponieabfälle an und es wird erneuerbare Energie auf dem neuesten Stand der Technik genutzt. Allein durch die Bauweise wird die Emission von Treibhausgasen um 60 Prozent reduziert. Hinzu kommt der Einsatz erneuerbarer Energien: Die in der Anlage benötigte Wassermenge wurde mithilfe von Wasserrückgewinnung und Regenwassernutzung gedrosselt.

Die Größe und Skalierbarkeit der Molkerei in Aylesbury untermauern die führende Rolle von Arla in der Milchindustrie und bedeuten für Arla einen erheblichen Vorteil in Bezug auf die effiziente Umwandlung von Rohmilch in Verbraucherprodukte.

Weitere Informationen über die Strategien und Maßnahmen der Molkerei in Aylesbury und von Arla in Bezug auf Umwelt und nachhaltige Milchwirtschaft finden Sie im Dokument „Unsere Verantwortung“ auf den Seiten 36 bis 47.

GESCHÄFTE

Verantwortungsvolle Geschäfte in neuen Märkten

Inwieweit ist Arla bei der Erschließung von Entwicklungsländern für die Wirtschaft vor Ort verantwortlich? Sollte es einen Grenzwert für soziale Schwierigkeiten und Menschenrechtsprobleme geben? Wie gehen wir mit Sicherheitsrisiken unserer Arbeitnehmer um? Diese und viele weitere Fragen werden zwischen unseren Mitarbeitern, die sich mit diesen Themen beschäftigen, diskutiert.

Arlas Standpunkt ist, dass alle Märkte es verdienen, mit einbezogen zu werden, solange dort eine Milchknappheit besteht und der Markt einen soliden Business-Case darstellt. Durch die Bereitstellung nahrhafter Lebensmittelprodukte und die nachhaltige Schaffung von Arbeitsplätzen möchten wir in allen Regionen, in denen wir tätig sind, einen dauerhaften positiven Beitrag leisten. Diesbezüglich richten wir uns nach den Vorgaben

unseres Verhaltenskodex und dies erwarten wir auch von unseren Geschäftspartnern.

Weitere Informationen über unseren Ansatz für verantwortungsvolle Geschäftsbeziehungen in neuen und bestehenden Märkten finden Sie im Dokument „Unsere Verantwortung“ auf den Seiten 8 bis 21 und auf den Seiten 54 bis 57.

Berücksichtigung der Mitarbeiter bei Kostensenkungen

Die Optimierung und Kostensenkung bildet den dritten Pfeiler der Strategie 2017. Wir analysieren kontinuierlich die Effizienz unserer Lieferkette. Um Verbesserungen zu erzielen, müssen häufig Produktionslinien, manchmal sogar ganze Molkereien, umstrukturiert werden. Was aber geschieht mit den Menschen, die dort beschäftigt sind?

Nachdem die Entscheidung für einen Standortwechsel getroffen wurde, beginnt das Verfahren zur Unterstützung der Mitarbeiter. Arla hilft betroffenen Mitarbeitern dabei, ihr Arbeitsleben erfolgreich fortzusetzen.

Um mit den Marktentwicklungen Schritt zu halten, muss Arla seine Effizienz fortlaufend steigern. Bei diesem Prozess berücksichtigen wir jedoch auch die Interessen der Mitarbeiter sowie ökologische Gesichtspunkte.

Weitere Informationen zur Herausforderung von Arla, als verantwortungsvolles Unternehmen in einem hart umkämpften Markt zu bestehen, finden Sie im Dokument „Unsere Verantwortung“ auf den Seiten 8 bis 25 und 48 bis 61.

Corporate Responsibility

Erfüllung

unserer unternehmerischen Verantwortung

Die Übernahme der Verantwortung für unseren Einfluss auf die Gesellschaft ist für uns wichtig und ein grundlegender Bestandteil unserer Kernwerte. Deshalb gewährleisten wir seit vielen Jahren hohe Standards in Bezug auf natürliche und gesunde Produkte, die Lebensmittelsicherheit, unseren Einfluss auf Umwelt und Klima, den Tierschutz und ein sicheres und angenehmes Arbeitsumfeld bei Arla. Wir sind davon überzeugt, dass sich dies positiv auf die Gesellschaft, die Menschen und unser Unternehmen auswirkt.

Arla beteiligt sich seit 2008 am Global Compact und unser Verhaltenskodex ergänzt dessen Grundprinzipien. Dies ist ein Auszug aus dem CSR-Bericht, in dem wir jedes Jahr darüber berichten, wie unser Unternehmen den Verhaltenskodex umsetzt. In dem Bericht beschreiben wir die Fortschritte, die Arla im Laufe des Jahres gemacht hat, und wir zeigen auf, wo Verbesserungen möglich sind.

Weitere Informationen darüber, wie wir unserer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden, finden Sie im Corporate-Responsibility-Bericht von Arla Foods unter <https://csr2014.arla.com>.



VERANTWORTUNGSVOLLES UNTERNEHMEN

Unser Ziel ist es, ein profitables Geschäft zu führen, das ethisch verantwortungsvoll und vertrauenswürdig ist. Dies erfordert jedoch Know-how, einen festen Willen und harte Arbeit.

Geschäftsprinzipien

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

Prinzipien der Unternehmensführung

Unsere demokratisch gewählten Vertreter formulieren Strategien und gewährleisten, dass die Geschäfte auf eine Weise geführt werden, die unseren Genossenschaftsmitgliedern am besten dient.

Marktverhalten

Wir kommunizieren offen, handeln verantwortungsvoll und führen einen offenen Dialog mit Kunden und Verbrauchern, um deren Vertrauen zu sichern.

Beschaffung

Von Zulieferern erwarten wir die Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung, damit wir unser Ziel der nachhaltigen Beschaffung von Waren und Dienstleistungen erreichen können.

Zusätzliche Prinzipien

- Arla toleriert keine Bestechung
- Arla schließt ausschließlich Verträge mit Lieferanten ab, die lokale Gesetze beachten und den in unserem Verhaltenskodex für Lieferanten genannten Anforderungen entsprechen

Aktivitäten und Ergebnisse 2014

- Gestärkte Compliance-Kultur
- Verfügbarkeit von E-Learning zum Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter
- Ein Preisfestlegungsmodell für all unsere Genossenschaftsmitglieder
- Neues Übungsmaterial für Mitgliederseminare
- Guter Ruf von Produkten und Dienstleistungen
- Unterzeichnung des Verhaltenskodex für Lieferanten durch 79 % unserer bevorzugten Lieferanten
- Verbessertes Verfahren zur Qualitätssicherung für Lieferanten
- Schulung von Auditoren für unsere Hauptlieferanten

Ziele

- Wir möchten das Bewusstsein über unseren Verhaltenskodex und unsere Richtlinien innerhalb der gesamten Organisation steigern – insbesondere bei der Integration neuer Geschäftseinheiten.
- Alle unsere bevorzugten Lieferanten müssen unseren Verhaltenskodex für Lieferanten unterzeichnen



VERTRAUEN IN DIE PRODUKTE

Produktsicherheit ist Arlas oberste Priorität. Wir möchten den Verbrauchern in allen Märkten ermöglichen, ihre Wahl von gesunden Produkten an eindeutigen Informationen und Wissen zu orientieren.

Lebensmittelsicherheit

Als verantwortungsvoller Lebensmittelhersteller streben wir danach zu garantieren, dass das Essen und Trinken unserer Produkte keine Krankheiten oder Verletzungen verursacht.

Lebensmittel und Gesundheit

Wir stellen den Verbrauchern gesunde Produkte und zuverlässige Nährwertangaben zur Verfügung.

Zusätzliche Prinzipien

- Wir setzen Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) ein, um die Lebensmittellrisiken über die gesamte Lieferkette hinweg zu bewerten und zu verwalten
- Arla möchte Molkereiprodukte für alle Verbraucher herstellen – auch für Menschen mit speziellen Bedürfnissen

Aktivitäten und Ergebnisse 2014

- Globale Standards für die Lebensmittelsicherheit
- Globales System für die Zutatenverwaltung
- Verbesserung der Anforderungen und des Verfahrens für die Vergabe von Unteraufträgen
- Einführung einer globalen Gesundheitsstrategie
- Gezielte Förderung der Inspiration für das Kochen
- Einführung der neuen EU-Kennzeichnung
- Entwicklung laktosefreier Produkte
- Senkung des Zucker-, Fett- und Salzgehalts bei verschiedenen Produkten
- Alle Produktionsstätten von Arla besitzen ein zertifiziertes oder genehmigtes HACCP-System für Lebensmittelsicherheit (z. B. ISO22000)

Ziele

- Keines unserer Produkte darf Krankheiten oder Verletzungen verursachen
- Es sollen keine Rückrufe erforderlich werden. Müssen wir jedoch einen Rückruf veranlassen, so bestehen solide Vorgehensweisen und Verfahren zur Rückverfolgung unserer Produkte
- Alle Standorte müssen mindestens nach einem von der GFSI (Global Food Safety Initiative) anerkannten Standard zertifiziert sein
- Arla trägt zu Gesundheit und Wohlbefinden der Verbraucher in allen Märkten und Lebensphasen bei



UMWELT- UND TIERSCHUTZ

Das Wachstum von Arla darf nicht auf Kosten von Umwelt und Natur erfolgen. Wir arbeiten daher ständig an Methoden zur Reduzierung unseres Einflusses auf das Klima und die Umwelt und zur Aufrechterhaltung eines hohen Standards beim Tierschutz.

Umwelt und Klima

Wir sind stets bestrebt, unsere Umweltauswirkungen innerhalb der Wertschöpfungskette zu reduzieren – von der Kuh bis zum Konsumenten, indem wir fundierte und nachhaltige Prinzipien anwenden.

Landwirtschaft

Wir gewährleisten, dass Höfe, die Arla mit Milch beliefern, auf eine Art und Weise geführt werden, die für Milchqualität, Tierschutz und die Umwelt Sorge trägt.

Zusätzliche Prinzipien

- Gesamter Lebenszyklus – von der Milchproduktion auf dem Hof bis zum Umgang der Verbraucher mit der Verpackung und Lebensmittelabfällen
- Arlagården® – das Qualitätssicherungsprogramm von Arla – richtet sich auf die Zusammensetzung der Milch, die Lebensmittelsicherheit, den Tierschutz und die Umwelt

Aktivitäten und Ergebnisse 2014

- Erhöhte Produktion ohne Klimafolgen
- Zuordnung des Energieverbrauchs
- Kontinuierliche Einsparungen an Energie und Wasser
- Fokus auf Abfallbehandlung
- Einführung einer Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft
- Umsetzung von Arlagården® in weiteren Ländern
- Fokus auf Tierschutz
- Sojazerzifikate für das gesamte Tierfutter in Kernmärkten
- Erhöhung der Anforderungen für Palmöl

Ziele

- Gemäß der globalen Umweltstrategie 2020 sollen die Treibhausgasemissionen von Molkereibetrieben sowie bei Transport und Verpackung bis 2020 gegenüber den Werten von 2005 um 25 Prozent reduziert werden
- Senkung des Energie- und Wasserverbrauchs um jährlich drei Prozent bis 2020
- Gewährleistung, dass bis 2020 die Hälfte der verbrauchten Energie aus nachhaltigen Energiequellen stammt
- Vollständige Umsetzung des Arlagården®-Qualitätsprogramms in allen sieben Ländern mit Genossenschaftsmitgliedern von Arla



RESPEKTVOLLER UMGANG

Arla interagiert mit Menschen, Organisationen, Gemeinschaften und Ländern. Wir legen – unabhängig von der Art der Beziehung – Wert auf gegenseitigen Respekt.

Arbeitsplatz

Wir haben kompetente und engagierte Mitarbeiter und bieten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen.

Beziehungen zu Gemeinschaften

Wir unterhalten gute, respektvolle und konstruktive Beziehungen zu Gemeinschaften.

Menschenrechte

Wir sind davon überzeugt, dass die Rechte des Einzelnen an jedem Tätigkeitsort respektiert und beachtet werden müssen.

Zusätzliche Prinzipien

- Unsere Verantwortung – der Verhaltenskodex von Arla Foods
- Unser Charakter: „Lead, Sense & Create“ sind die Werte von Arla
- Strategie der Vielfältigkeit und Offenheit
- Wir engagieren uns in einem breiteren gesellschaftlichen Rahmen und tragen durch unsere Geschäftsaktivitäten zur Gemeinschaft bei

Aktivitäten und Ergebnisse 2014

- Verbesserte Arbeitsbedingungen
- Schulungen auf allen Ebenen
- Globale Perspektive bei der Einstellung von Arbeitskräften
- Dauerhafter Fokus auf Vielfältigkeit
- Beachtung der Menschenrechte in neuen Märkten
- Beitrag zur Gesellschaft vor Ort
- Beteiligung an der Global Dairy Platform und SAI
- Begegnung zwischen Genossenschaftsmitgliedern und Verbrauchern. Im Rahmen der von Arla organisierten Veranstaltungen besuchten 312.350 Menschen die Höfe unserer Milchbauern
- Eine Befragung von 17.200 Mitarbeitern in 27 Ländern und in 14 verschiedenen Sprachen zeigte, dass die Mitarbeiter engagiert und bereit für Veränderungen sind. Die Rücklaufquote lag bei 88 Prozent

Ziele

- Einhaltung des Verhaltenskodex von Arla durch alle Mitarbeiter
- Keine arbeitsbedingten Verletzungen und keine Belästigung
- Fortlaufende Entwicklung der Vielfältigkeit
- Gesteigertes Vertrauen der Verbraucher

Corporate Governance in einer modernen genossenschaftlichen Demokratie

Die Leitung einer Genossenschaft ist komplex. Die Leitung einer internationalen Genossenschaft ist ein ehrgeiziges Vorhaben. Im Jahr 2014 stand Arla im Eigentum von 13.400 Landwirten aus sieben Ländern, die sechs verschiedene Sprachen sprechen. Trotzdem schaffen wir es, auf dasselbe Ziel hinzuarbeiten. Die demokratische Struktur von Arla überträgt die Beschlussfassung dem Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung und regelt die zunehmende Vielfaltigkeit in unserer Eigentumsverteilung.

Arla ist für die Milcherzeuger attraktiv, weil das Unternehmen den Landwirten selbst gehört. Dies bedeutet, dass die Landwirte als Eigentümer die gesamten Einnahmen für jeden verkauften Liter Milch erhalten. Dieses einzigartige Modell erfordert eine demokratische Führung, bei der die Interessen der Eigentümer vertreten werden. Die Herausforderung besteht darin, eine schnelle Entscheidungsfindung zu forcieren und zeitgleich sicherzustellen, dass unsere Genossenschaftsmitglieder diese Entscheidungen verstehen und das Vertrauen in die Unternehmensführung beibehalten.

GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE UND CORPORATE GOVERNANCE

Bei Arla liegt die genossenschaftliche Governance beim Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung. Ihr Hauptanliegen besteht einerseits darin, die Eigentümerbasis zu erweitern, die genossenschaftliche Demokratie zu wahren, die Entscheidungsgewalt zu regeln und Kompetenzen zu entwickeln.

Die Ausgestaltung der Corporate Governance andererseits obliegt gemeinschaftlich dem Aufsichtsrat und der Executive Management Group. Zusammen bestimmen und gewährleisten sie die strategische Richtung, organisieren und verwalten das Unternehmen, überwachen das Management und sichern die Einhaltung von Vorschriften.

Bei der Corporate Governance geht es um Vertrauen und eine geeignete Zeitplanung. Bestimmte Entscheidungen brauchen mehr Zeit und müssen von der Genossenschaft getroffen werden. Die neue Konsolidierungspolitik ist ein gutes Beispiel hierfür. Andere Entscheidungen sind dagegen schnell und zeitnah zu fällen. Zudem muss hier darauf vertraut werden, dass der Aufsichtsrat den ihm von der Genossenschaft übertragenen Auftrag erfüllt.

Im Zusammenhang mit der Beteiligung an einer brasilianischen Molkerei arbeitet das Management beispielsweise schnell mit Ermächtigung durch den Aufsichtsrat. Bei einer Fusion von Genossenschaften, wie z. B. von Arla und EGM Walthorn im Jahr 2014, muss die Entscheidung von beiden Eigentümergruppen genehmigt werden.

FUNKTIONSWEISE DER GENOSSENSCHAFT

Genossenschaften funktionieren nach bestimmten Prinzipien. Arla wurde vor über 100 Jahren von Milchbauern gegründet. Zweck der Genossenschaft ist der Einkauf, die Verarbeitung und der Verkauf ihrer Milch auf bestmöglichem Wege. Die Genossenschaftsmitglieder sind sowohl Eigentümer als auch Lieferanten von Arla. Die größte Stärke der Genossenschaft ist die langfristige, gegenseitig verpflichtende Kooperation. Auf der einen Seite sind die Genossenschaftsmitglieder verpflichtet, ihre Milch an Arla zu liefern und somit den Lieferstrom zu sichern. Auf der anderen Seite ist Arla zur Abnahme der Milch verpflichtet. Das garantiert, dass die Genossenschaftsmitglieder sich sicher sein können, ihre Milch zum höchstmöglichen Preis zu verkaufen. Anders als bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist es Zweck einer Genossenschaft, ihren Lieferanten den höchstmöglichen Preis für ihre Rohstoffe zu bezahlen. Arla schafft für seine Genossenschaftsmitglieder Werte in Form eines zuverlässigen Verkaufskanals, der so viel wie möglich für die Milch bezahlt.

NEUE RÜCKLAGENPOLITIK

Nach achtmonatiger Diskussion wurde 2014 eine neue Rücklagenpolitik beschlossen, durch die das Wachstum beschleunigt werden soll. Der Beschluss erfolgte auf demokratischem Weg und das Ergebnis zählt im Hinblick auf die Eigentümerdemokratie zu unseren größten Leistungen des Jahres.

Arla strebt nach Wachstum. Um wachsen zu können, müssen unsere Genossenschaftsmitglie-

der Jahr für Jahr in Arla investieren. Rücklagen bestehen aus Stammkapital und individuellem Kapital, das von Arla als Eigenkapital gehalten wird. Sie sind für Investitionen in die Geschäftstätigkeit von Arla von grundlegender Bedeutung. Ein Grund hierfür besteht darin, dass sich das Eigenkapital auf unsere Kreditfähigkeit und Bonität auswirkt.

Mit dem übernommenen Vorschlag steigt der Rücklagenanteil von 4,5 Prozent auf 4,75 Prozent des jährlichen Milchabnahmepreises von Arla. Die neue Rücklagenpolitik gilt seit 2014, aber es sind immer die Vertreter, die die endgültige Entscheidung über die Gewinnverteilung treffen.

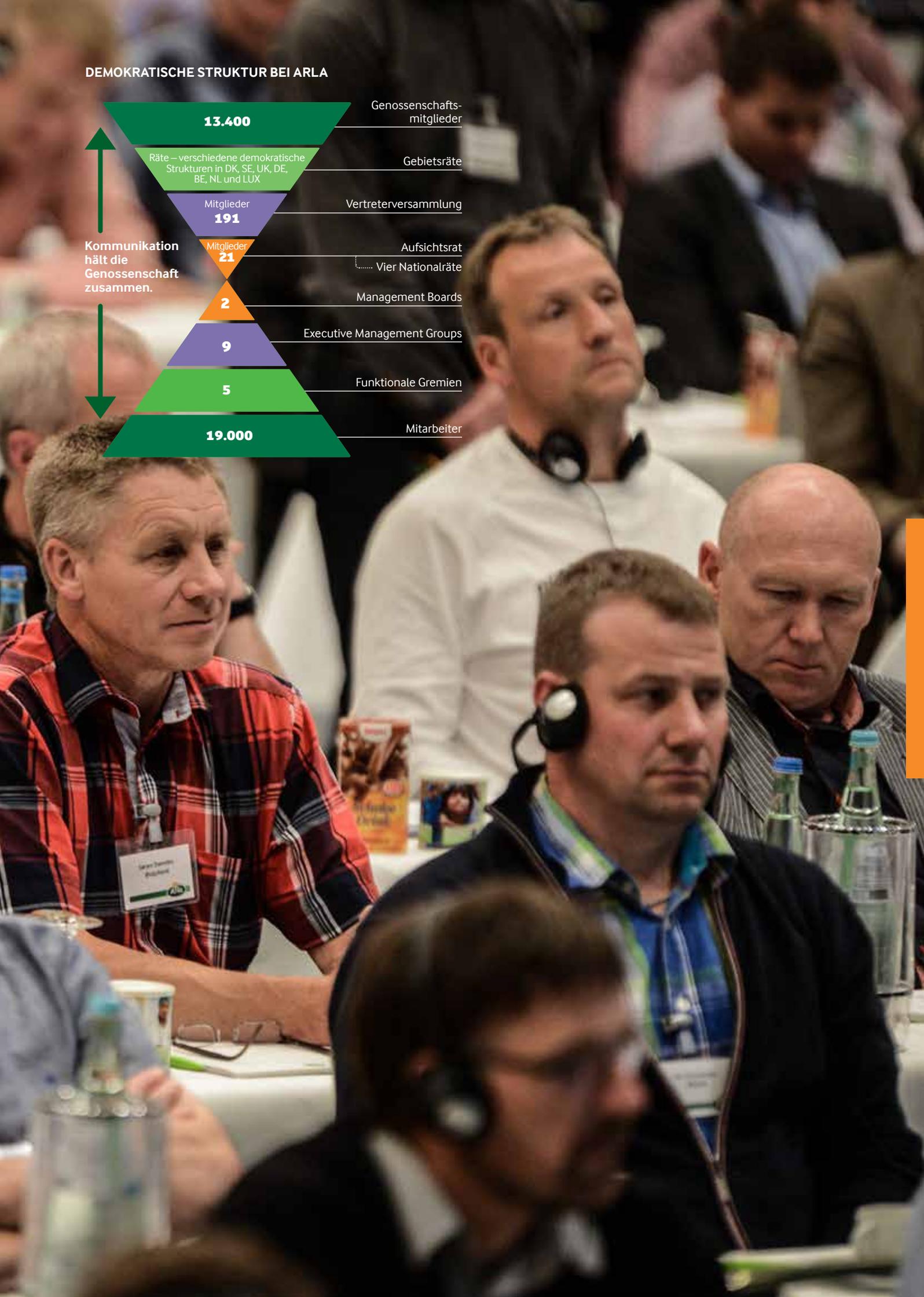
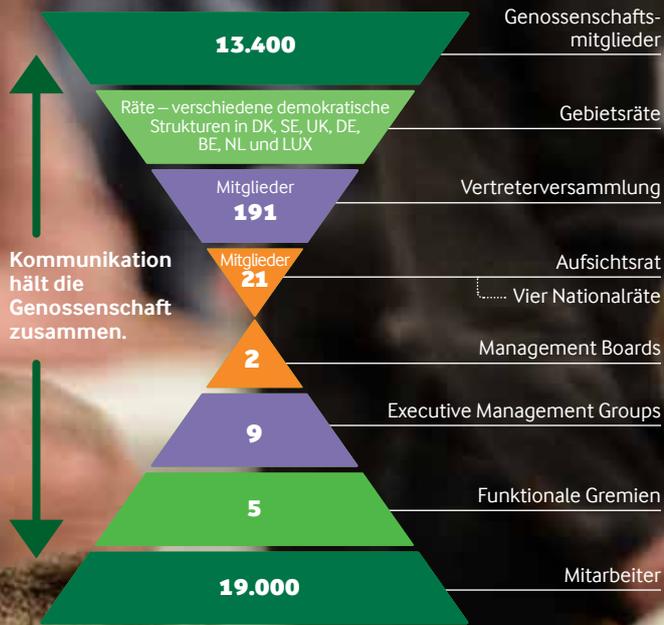
GEBIETSRÄTE

In den verschiedenen Ländern unserer Genossenschaftsmitglieder bestehen unterschiedliche demokratische Strukturen. Es gibt deshalb regionale Organisationen in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Mitteleuropa mit Deutschland, den Niederlanden, Belgien und Luxemburg. Dadurch wird eine demokratische Einflussnahme der Genossenschaftsmitglieder in allen Ländern sichergestellt. Jedes Jahr werden die Genossenschaftsmitglieder in den einzelnen Regionen zur Teilnahme an Versammlungen im Rahmen der jeweiligen demokratischen Strukturen eingeladen. Die Mitglieder der regionalen Organisationen wählen die Mitglieder der Vertreterversammlung.

NATIONALRÄTE

Es gibt vier Nationalräte, die als Unterausschüsse des Aufsichtsrats fungieren. Die vier Nationalräte wurden in den vier demokratisch organisierten Regionen Schweden, Dänemark, Mitteleuropa und Großbritannien eingerichtet. Die Unterausschüsse des Aufsichtsrats wurden eingerichtet, um sich um Angelegenheiten zu kümmern, die von besonderem Interesse für die Milchbauern sind. Hierzu können Themen wie das Qualitätssicherungsprogramm Arlagården® und Schulungen für Genossenschaftsmitglieder gehören.

DEMOKRATISCHE STRUKTUR BEI ARLA



VERTRETERVERSAMMLUNG

Die Vertreterversammlung ist das oberste Organ des Unternehmens und trifft auch Entscheidungen über die Verwendung des Jahresgewinns. Die Vertreterversammlung ernennt den Aufsichtsrat und tritt mindestens zweimal jährlich zusammen. Alle zwei Jahre werden, in Jahren mit ungerader Jahreszahl, Genossenschaftsmitglieder in die Vertreterversammlung von Arla gewählt.

AUFSICHTSRAT

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entspricht der Eigentumsverteilung bei Arla. Arla steht im Eigentum von Milcherzeugern und der Aufsichtsrat besteht aus 17 gewählten Landwirten von Arla und vier Vertretern der Mitarbeiterschaft. Durch den Umstand, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats ebenso Landwirte sind wie alle anderen Genossenschaftsmitglieder, bestehen enge Beziehungen innerhalb der gesamten Gemeinschaft, z. B. in der Vertreterversammlung oder in den Bezirken.

Der Aufsichtsrat ist für die Überwachung der Unternehmensaktivitäten und die Vermögensverwaltung sowie Regelkonformität zuständig. Er führt die Konten auf zufriedenstellende Weise und ernennt das Executive Management Board.

Der Aufsichtsrat ist für die Gesamtstrategien des Unternehmens zuständig und trägt dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Zusammen mit der Vertreterversammlung entscheidet der Aufsichtsrat über die strategische Ausrichtung von Arla und ist für Entscheidungen zuständig, die sich auf langfristige Strategien, größere Investitionen, Fusionen und Übernahmen sowie die Planung und die Zusammensetzung der Geschäftsführung beziehen.

VIELFÄLTIGKEIT IM AUFSICHTSRAT

Arla hat sich klare Ziele gesteckt, damit Frauen im Aufsichtsrat nicht länger unterrepräsentiert sind, was der im Jahr 2012 geänderten Gesetzeslage entspricht. Die Zielvorgabe spiegelt die Geschlechterzusammensetzung der Genossenschaftsmitglieder wider. Der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung werden in einem demokratischen Prozess gewählt. Diversität wird gestärkt, indem das Bewusstsein für die Vorteile von Vielfalt im Allgemeinen – nicht nur in Bezug auf das Geschlecht – erhöht wird.

Geschlechterzusammensetzung im Aufsichtsrat 2014:

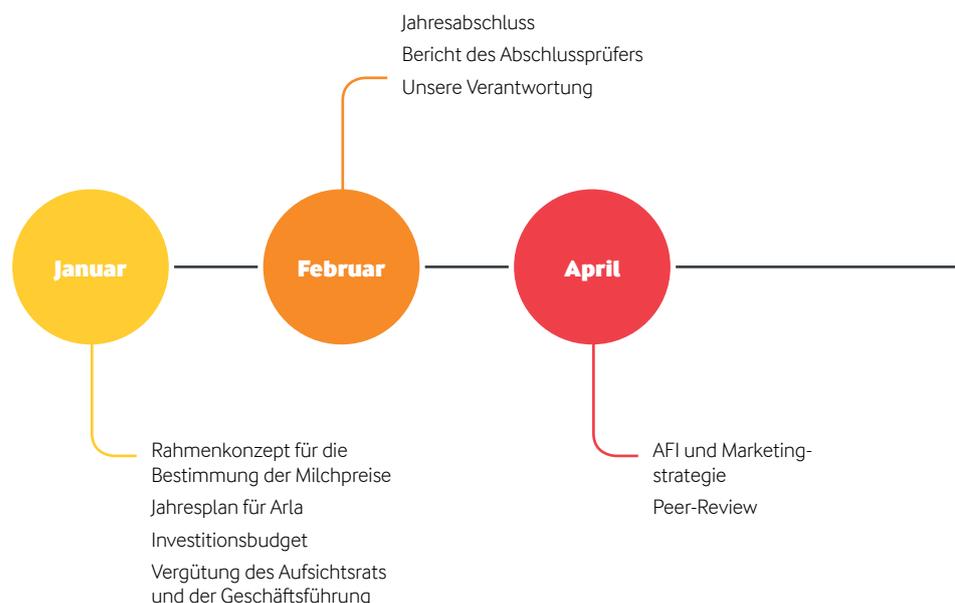
Sechs Prozent Frauen, 94 Prozent Männer.

Geschlechterzusammensetzung in der Vertreterversammlung 2014:

13 Prozent Frauen, 87 Prozent Männer.

Jahr 2014

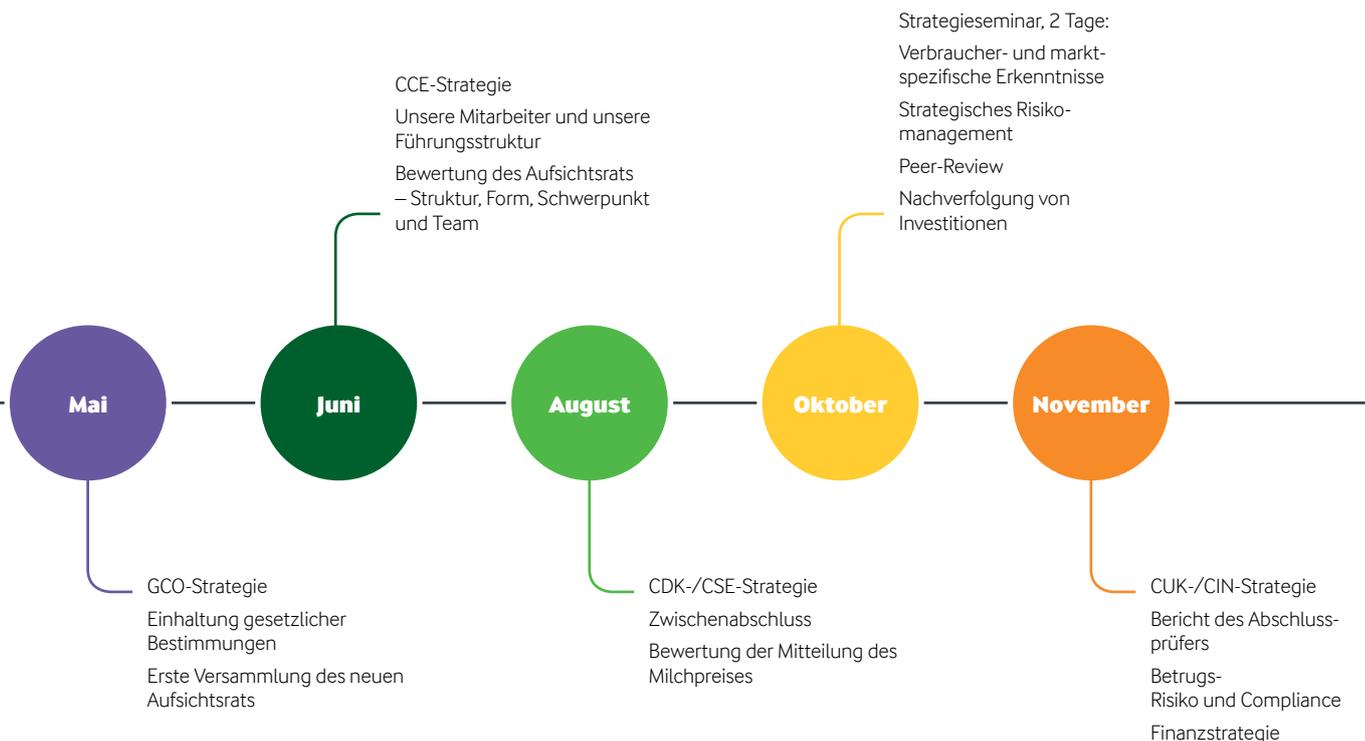
Der Aufsichtsrat stützt seine Arbeit auf einen Jahresplan, um alle wichtigen Bereiche abzudecken – Überwachung, Strategie, Organisation und Corporate Governance.



Zusammensetzung des Aufsichtsrats

		Geburtsjahr	Staatsangehörigkeit	Mitglied seit	Nationalität	Ausschuss für Fortbildung und Entwicklung	Globaler Schulungsausschuss*	Prüfungs-/Bilanzausschuss	Vergütungsausschuss	Sprache	Erfahrung aus anderen ehrenamtlichen Positionen:	
											Landwirtschaftliche Interessengruppen	Andere Unternehmen
Åke Hantoft	Vorsitzender	1952	SE	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
Jan Toft Nørgaard	Stellvertretender Vorsitzender	1960	DK	2000		•		•	•	DK, UK, SE, GE	•	
Viggo Ø. Bloch		1955	DK	2003				•		DK, UK, SE, GE	•	•
Palle Borgström		1960	SE	2008				•		DK, UK, SE, GE	•	•
Jonas Carlgren		1968	SE	2011				•		DK, UK, SE		
Mathieu Dobbstein		1957	BEL	2014				•		FR, GE, FI	•	
Manfred Graff		1959	DE	2012	•	•		•	•	UK, GE	•	•
Hélène Gunnarson		1969	SE	2008	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE		•
Bjørn Jepsen		1963	DK	2011			•	•		DK, UK, SE, GE	•	
Thomas Johansen		1959	DK	2002				•		DK, UK, SE, GE		
Patrick Krings		1962	BEL	2014				•		UK, GE, FR, NL	•	
Steen Nørgaard Madsen		1956	DK	2005	•	•		•	•	DK, UK, SE, GE, FR	•	
Torben Myrup		1956	DK	2006				•		DK, UK, SE, GE	•	
Jonathan Ovens		1957	UK	2014				•		UK	•	
Johnnie Russell		1950	UK	2012	•	•		•	•	UK		•
Manfred Sievers		1955	DE	2013				•		GE	•	•
Peter Winstone		1958	UK	2012				•		UK, FR	•	
Oliver Brandes	Mitarbeitervertreter	1971	DE	2013				•		GE		
Leif Eriksson	Mitarbeitervertreter	1951	SE	2000				•		DK, UK, SE		
Ib Bjerglund Nielsen	Mitarbeitervertreter	1960	DK	2013				•		DK, UK		
Harry Shaw	Mitarbeitervertreter	1952	UK	2013				•		UK, GE		

*Der globale Schulungsausschuss besteht aus einem Mitglied des Aufsichtsrats und acht Mitgliedern der Vertreterversammlung.



Aufbau eines ergebnisorientierten und **marktgerichteten** **Unternehmens**

MANAGEMENT BOARD UND EXECUTIVE MANAGEMENT GROUP

Die Geschäftsführung muss ein in globaler Perspektive geeignetes, langfristiges Unternehmenswachstum gewährleisten, die Unternehmensstrategie unterstützen und die Erfüllung der Ziele für das jeweilige Jahr überwachen. Hier werden Entscheidungen hinsichtlich der Aktivitäten und Ressourcenzuweisungen über die verschiedenen, geografischen Bereiche und Funktionen hinweg getroffen und die Ambitionen des Konzerns bei interdisziplinären Aktivitäten festgelegt.

Die Executive Management Group (EMG) ist für das tägliche Geschäft von Arla verantwortlich sowie für die Erarbeitung von Strategien und die Planung der künftigen Molkereistruktur. Die EMG tritt mindestens elfmal pro Jahr zusammen. Die Geschäftsgruppen sind die Exekutivorgane von Arla und tragen im Wesentlichen Sorge dafür, dass Arla ergebnisorientiert und marktgerichtet agiert.

EXECUTIVE BOARD



Peder Tuborgh
CEO

Povl Krogsgaard
Stellvertretender CEO

2005: CEO, Arla Foods
2002: Executive Group Director, Geschäftsbereich Nordische Länder, Arla Foods
2000: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods
1994: Marketing Director, Geschäftsbereich Dänemark, MD Foods
1990: Marketing Manager, Danya Foods, Saudi-Arabien
1987: Product Manager, MD Foods, Deutschland

2004: Stellvertretender CEO, Arla Foods
2000: Executive Group Director, Arla Foods
1998: Executive Group Director, MD Foods
1994: CEO, Mejeriermes Produktionselskab
1991: Director, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods
1989: Production Manager, Hart- und Schnittkäse, MD Foods
1988: Leiter, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods
1987: Leiter, Mejeriselskabet, Dänemark
1979: Danske Mejeriers Fællesorganisation

WEITERE EXECUTIVE MANAGEMENT GROUPS



Frederik Lotz
CFO

2010: CFO, Arla Foods
2007: CFO, Danfoss A/S
2002: CFO, Ferrosan A/S
2001: Finance Director, ISS Asia
1998: Finance Manager, A. P. Møller - Mærsk China
1995: Ökonom, A. P. Møller - Mærsk

Ola Arvidsson
CHRO

2007: CHRO, Arla Foods
2006: HR Director, Arla Foods
2005: Vice President HR, Unilever Nordic, Helsingborg
2003: European HR Director, Unilever Home & Personal Care Europe, Brüssel
2001: HR Director, Unilever, Schweden
2000: HR Director, Lever Faberge Nordic, Unilever Schweden
1998: HR Director DiversyLever Nordic, Unilever Schweden und Dänemark
1995: HR Manager, Unilever Schweden
1988: Offizier, königliche Pioniertruppe, schwedische Armee

Jais Valeur
Executive Vice
President, GCO

2007: Executive Vice President, Global Categories & Operations, Arla Foods
2006: CEO, Mengniu Arla (China)
2000: Sales Director, Arla Foods Ingredients
1998: Export Director, Royal Unibrew
1994: General Manager, Fonterra/NZDB (Neuseeland)
1993: Director, Cremo Cheese, Arla Foods
1990: Sales and Marketing Manager, Danmark Protein/Arla Foods
1986: Regional Sales Manager, Danmark Protein/Arla Foods

**Henri de Sauvage
Nolting**
Executive Vice
President,
CSE/FI + CDK

2013: Executive Vice President, Consumer Sweden and Finland, seit 2014 auch Consumer Denmark
2009: Vorsitzender, Unilever Nordic
2006: Country Manager, Unilever Schweden
2004: Vorsitzender von Ice Cream, Unilever Nordic
1998: Customer & Category Director, Lever Faberge Niederlande
1996: General Manager, Hefei Lever, China
1993: Factory Manager, Lever Vlaardingen, Niederlande
1991: Operations Manager, Lever Brothers Port Sunlight, Großbritannien
1989: Technical Manager, Unilever de Fenix, Niederlande

Peter Giørtz-Carlson
Executive Vice
President, CUK

2014: Executive Vice President, Consumer UK
2011: Executive Vice President, Arla Foods, Consumer Denmark
2010: Stellvertretender CEO, Bestseller Fashion Group China
2008: Managing Director, Cocio Chokolademælk A/S
2003: Vice President, Corporate Strategy, Arla Foods
2002: Business Development Director, Semco/Bravida Danmark
1999: Management Consultant, Accenture Strategy Practice

Tim Ørting Jørgensen
Executive Vice
President, CCE

2012: Executive Vice President, Consumer Central Europe, Arla Foods
2007: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods
2001: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods
1999: Group Project Manager, MD Foods
1996: Commercial Manager, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brasilien
1993: Product Manager, Danya Foods, Saudi-Arabien
1992: Trade Marketing Manager für Frankreich, MD Foods
1991: Trade Marketing Assistant, Geschäftsbereich Käse, MD Foods

Finn S. Hansen
Executive Vice
President, CIN

2012: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods
2008: Senior Vice President, Naher Osten & Nordafrika, Arla Foods, Dubai
1994: Regional Director, Geschäftsbereich Ausland, Arla Foods, Kopenhagen
1994: Regional Director, Geschäftsbereich Ausland, MD Foods, Kopenhagen
1990: General Manager, Danya Foods, Riad, Saudi-Arabien
1988: Branch Manager, Danya Foods, Dschidda, Saudi-Arabien
1986: Export Manager, Dofo Cheese, Haderslev, Dänemark
1984: Area Manager, Dofo Cheese, Haderslev, Dänemark
1981: Traffic Manager, Dofo Cheese Inc., Kanada

SPEZIALISIERUNG IN FUNKTIONALEN GREMIEN

Die funktionalen Gremien sind interdisziplinäre Foren, in denen ein gemeinsamer Kurs für Arla festgelegt wird. Hier werden eine Reihe globaler Methoden definiert, bei denen die besten Praktiken zum Einsatz kommen. Im Übrigen werden Effizienzmaßnahmen umgesetzt. Die funktionalen Gremien kommen vier- bis sechsmal jährlich zusammen:

- Finance Board
- Supply Chain Board
- Innovation & Marketing Board
- Customer Board
- Human Resource Board

CSR-AUSSCHUSS

Um die interne Beachtung des Verhaltenskodex zu gewährleisten, haben wir unter der Leitung des CEO Peder Tuborgh einen CSR-Ausschuss eingerichtet, der sich aus Vertretern des leitenden Managements zusammensetzt. Der Ausschuss weist den Bereichen Vorrang zu, die im Hinblick auf die langfristige Verpflichtung des Unternehmens zu verantwortungsvollem Handeln zusätzliche Aufmerksamkeit erfordern.

COMPLIANCE-AUSSCHUSS

Finanzielle Compliance spielt eine Schlüsselrolle für verantwortungsvolle Unternehmen. Arla gewährleistet die Einhaltung aller anwendbaren Gesetze, Vorschriften und Regeln in den Märkten. 2013 hat Arla einen Ausschuss für Compliance und Kontrolle (C&CC) eingerichtet. Dieser Ausschuss soll gewährleisten, dass Arla als schnell wachsendes globales Unternehmen stets alle Vorschriften einhält.

OFFENHEIT UND VIELFÄLTIGKEIT

Arla ist der Ansicht, dass Offenheit und Vielfalt ein Muss im Geschäftsalltag sind. Vielfalt entsteht für uns ganz allgemein durch die Unterschiede zwischen Menschen mit individuellen Persönlichkeiten und aus verschiedenen Kulturkreisen. 2010 haben wir eine auf zehn Jahre angelegte globale Strategie für Vielfalt und Offenheit ins Leben gerufen. Wir glauben, dass diese Strategie unseren Mitarbeitern, unserem Geschäft und unseren Zulieferern sowie den Verbrauchern und unseren Kunden zugutekommt. Unser Fokus liegt dabei darauf, das Optimum an gedanklicher Vielfalt aus diesen Unterschieden herauszuholen.

ZIELE BIS 2020

Bei der Zusammensetzung der Teams ist es unser langfristiges Ziel bis 2020, dass maximal 70 Prozent der Mitglieder jedes Teams zur selben Gruppe gehören hinsichtlich:

- nationalem/ethnischem Hintergrund
- Geschlecht
- Generation
- Ausbildung/professionellem Hintergrund

Stand 2014 bei der Teamzusammensetzung ab der Direktorenebene:

 **56%**

 **15%**

 **11%**

 **7%**

Andere Staatsangehörigkeiten **11%**

Um die 2012 eingeführten gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, haben wir Ziele hinsichtlich der Geschlechterverteilung ab der Direktorenebene bis zum Jahr 2017 gesetzt:

ZIEL

 **>20%**
 **<80%**

STAND 2014

 **20%**
 **80%**

ARLA INSGESAMT

 **28%**
 **72%**

Im Jahr 2015 konzentrieren wir uns speziell auf die Einführung von Maßnahmen, durch die die Geschlechtervertretung auf allen Ebenen unserer Organisation verbessert wird. Unter der Leitung der Geschäftsführung wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die sich mit der Geschlechtervertretung befasst und sich aus zehn Mitarbeiterinnen in leitenden Positionen bei Arla zusammensetzt. Diese Arbeitsgruppe soll strategische Maßnahmen entwickeln, durch die Folgendes erreicht wird:

- Frauen auf allen Ebenen der Organisation sollen dazu befähigt werden, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.
- Durch Änderungen an Verfahren und Richtlinien sollen Verbesserungen bei der Geschlechtervertretung bei Arla abgestimmt und gefördert werden.
- Alle Mitarbeiter sollen dieses Programm unterstützen, zugleich aber auch von den vorgeschlagenen Veränderungen profitieren.

STAND 2014 BEI DEN MASSNAHMEN IN BEZUG AUF OFFENHEIT UND VIELFÄLTIGKEIT

Wir sind weiterhin davon überzeugt, dass die kompetenzfördernden Schulungen in Bezug auf Offenheit und Vielfalt für unsere Managementteams eine offenere Unternehmenskultur schaffen und Prozesse vorantreiben, die es uns ermöglichen, unsere Ziele bezüglich Vielfalt am Arbeitsplatz und in unseren Teams zu erreichen. Vor allem werden uns die Schulungen auch dabei helfen, die in unserer Geschäftsstrategie dargelegten Vorgaben umzusetzen. Die Schulungen in Bezug auf Offenheit und Vielfalt bei Arla haben folgende Schwerpunkte:

- Förderung von Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung und in der Zusammenarbeit auch bei Meinungsunterschieden
- Feststellung der Auswirkungen unbewusster Verhaltensmuster
- Abschwächung unbewusster Vorurteile
- Aufbau offener Führungsgrundsätze und Teamkulturen
- Anpassung impliziter kultureller Normen und Abstimmung mit demografischen Veränderungen bei der globalen Belegschaft.

Im Jahr 2014 haben 500 Führungskräfte sowie 900 Spezialisten und Mitglieder von funktionalen Teams in Geschäftseinheiten und Unternehmensfunktionen an dieser Schulung teilgenommen.

Wir haben auch weiterhin Techniken eingeführt, durch die unbewusste Vorurteile bei Prozessen im Personalwesen abgeschwächt werden sollen. Beim Einstellungsverfahren kommen verschiedene Teams für die Bewerberauswahl zum Einsatz, die Verfasser von Stellenausschreibungen müssen eine neutrale Beschreibung wählen, um unterschiedliche Kandidatentypen zu erreichen. Von Personalvermittlern fordern wir Auswahllisten mit Kandidaten unterschiedlicher Eigenschaften an. Im Jahr 2015 werden wir die Vorschläge der Arbeitsgruppe für die Geschlechtervertretung weiterentwickeln und die Auswirkungen auf das Unternehmen überwachen.

Einhaltung von Steuervorschriften unter einer besonderen Steuerregelung

Arla hält alle Steuervorschriften ein und stellt die Transparenz seiner Handlungen sicher. Neben der Verwaltung von Steuerrisiken sind wir bestrebt, alle Steuerangelegenheiten auf proaktive Weise zu regeln. Wir versuchen, unseren Milchpreis zu maximieren und handeln dabei jederzeit in Übereinstimmung mit den Steuergesetzen. Arla Global Tax berücksichtigt das komplexe Steuerrecht und die wachsenden behördlichen Anforderungen bei globalen Geschäftstätigkeiten auf proaktive Weise.

Steuern sind ein Thema, das von Unternehmen, Regierungen und anderen Interessengruppen weltweit zunehmend diskutiert wird. Unsere Herangehensweise an Steuern entspricht unserer Geschäftsstrategie und unserem globalen Verhaltenskodex - Unsere Verantwortung. Um auf nachhaltige und angemessene Weise ein wettbewerbsfähiges Steuerniveau für Arla zu gewährleisten, führen wir einen Ausgleich und eine Optimierung der Steuern durch und verwalten Risiken durch die genaue Einhaltung von Vorschriften und eine vorsichtige Vorgehensweise. Wir sichern unsere Glaubwürdigkeit und Integrität bei allen Beziehungen zu Interessengruppen, einschließlich der Steuerbehörden.

OFFENE INTERAKTION MIT BEHÖRDEN

Wir setzen auf ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Steuerbehörden und sind davon überzeugt, dass hierdurch in Verbindung mit Transparenz das Risiko unnötiger Streitigkeiten minimiert und eine Umgebung geschaffen wird, in der keine negativen Überraschungen Platz haben. In Großbritannien arbeiten wir bereits seit einigen Jahren eng mit den Behörden zusammen, um das Steuerrisiko möglichst gering zu halten, und auch in Dänemark vertiefen wir die Beziehungen zu den Steuerbehörden.

BESONDERE STEUERREGELUNG

Als Genossenschaft unterliegt unsere Geschäftstätigkeit den dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften. Diese Gesetze berücksichtigen, dass Arla als verlängerter Arm der Landwirte

handelt. Unsere Genossenschaftsmitglieder sind zugleich auch unsere Lieferanten und unsere Einnahmen kehren in Form eines höchstmöglichen Milchpreises zu diesen zurück. Die Einnahmen des Unternehmens können demnach als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden. Das bedeutet, dass Genossenschaftsmitglieder im Gegensatz zu Gesellschaftern Einkommensteuer auf den vorausgezählten Milchpreis und ihren Anteil am Gewinn zahlen, wobei hierfür die Gesetze in den Ländern anwendbar sind, in denen Arla Genossenschaftsmitglieder hat. Eine weitere Folge besteht darin, dass Arla Einkommensteuer auf der Grundlage seiner Vermögenswerte (Eigenkapital) zahlt. Diese Einkommensteuer kann als Zinsen auf die Besteuerung des Einnahmenanteils betrachtet werden, der im Unternehmen verbleibt.

Arla hat eine Reihe von Niederlassungen in Dänemark und in anderen Ländern. Unsere Niederlassungen sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung und unterliegen der regulären Körperschaftsteuer - wie alle anderen Unternehmen dieser Art.

KÖRPERSCHAFTSTEUER

Bei einer Genossenschaft ist der Landwirt die primäre Besteuerungsquelle. Das Unternehmen bezahlt nur eine geringe Körperschaftsteuer, aber die Genossenschaftsmitglieder werden auf Basis der im Unternehmen erwirtschafteten Gewinne besteuert. Dies spiegelt sich jedoch nicht in der Finanzberichterstattung wider.

VERANSCHAULICHUNG DER GENOSSENSCHAFTSBESTEUERUNG

Gesellschaft mit beschränkter Haftung



Genossenschaft



Die dänischen Steuergesetze für Genossenschaften tragen der Tatsache Rechnung, dass die Lieferanten von Arla zugleich auch deren Eigentümer sind und dass Einnahmen nicht der Genossenschaft, sondern deren Mitgliedern in Form höchstmöglicher Milchpreise zukommen.

Stärkere Compliance durch **Kommunikation und Kontrolle**

Die globale Strategie von Arla erfordert einen verbesserten und einheitlicheren Ansatz für die finanzielle Compliance. Im Jahr 2014 haben wir unsere Maßnahmen zur Förderung der finanziellen Compliance verstärkt, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen und die Sicherheit des Unternehmens zu wahren. Im Vordergrund stand die Einführung von Mindestkontrollen in allen Unternehmenseinheiten, um unser Controlling zu festigen und die Gefahr von Betrugsfällen und negativen Überraschungen zu reduzieren. Unsere erhöhte Kontrollfähigkeit stärkt uns als globales Unternehmen und erhöht das Vertrauen in unsere Bilanzen.

Für Verbraucher auf der ganzen Welt ist die konsequente Einhaltung aller Gesetze und Vorschriften, einschließlich der ungeschriebenen Regelungen, zunehmend wichtig. Unser Verhaltenskodex verpflichtet uns dazu, jederzeit alle Vorschriften einzuhalten - und dies an jedem Ort der Welt. Der Ausschuss für Compliance und Kontrolle von Arla überwacht und gewährleistet, dass diese Komponente der Kultur von Arla im Bereich der Finanzen berücksichtigt wird, z. B. bei der Aufnahme neuer Unternehmen in den Konzern.

STRUKTURIERTER ANSATZ FÜR COMPLIANCE UND KONTROLLE

Wir versuchen fortlaufend, unser Rahmenwerk für die Compliance und Kontrolle im gesamten Konzern zu verbessern. Dabei stellen wir sicher, dass unsere moralischen Werte und der Verhaltenskodex von Arla auf geeignete Weise übernommen und in das Geschäftsverhalten integriert werden.

Unsere Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Compliance basieren auf fünf Grundlagen. Die Maßnahmen richten sich auf die Entwicklung und Beibehaltung effizienter Systeme und interner Kontrollen zur Unterstützung unserer Geschäftsziele. Dies kommt dem Unternehmen insgesamt zugute, weil der zunehmend globalen Komplexität und Dynamik unbeständiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen Rechnung getragen wird. Daneben unterstützen die Maßnahmen die Risikoverwaltung und verbessern die Qualität der Rechnungslegung.

1

AUSGABE KLARER VORGABEN

Wir sind der Ansicht, dass klare Vorgaben seitens der Geschäftsführung unerlässlich sind, um bei der Einhaltung ethischer Standards gute Ergebnisse zu erzielen. Die Konzentration auf das Rahmenwerk für Risiko und Compliance beginnt im Aufsichtsrat und muss durch klare Vorgaben verankert werden.

Ein wichtiger Faktor besteht dabei in einer effektiven Kommunikation. Wir versuchen, allen betroffenen Personen das erforderliche Bewusstsein hierfür zu vermitteln. Dadurch erreichen wir, dass unsere Werte aktiv gelebt werden. Im Jahr 2014 haben wir das Bewusstsein für die ethischen Werte von Arla und zugehörige Anweisungen und Richtlinien geschärft. Hierzu wurde unter anderem eine Richtlinienabteilung gegründet, die die Mitteilung von Anweisungen und Richtlinien des Konzerns koordiniert.

2

ERMITTLUNG UND ANALYSE WICHTIGER RISIKEN

Wir versuchen fortlaufend, die finanziellen Risiken zu ermitteln, die sich negativ auf die Geschäftsziele von Arla auswirken können. Im Jahr 2014 haben wir ein Konzept und Tool zur Risikobewertung entwickelt. Anschließend wurden die Risiken in allen Geschäftsgruppen bewertet. Wo höhere Risiken festgestellt wurden, haben wir Maßnahmen zu deren Minderung getroffen.

3

**UMSETZUNG GEEIGNETER MASSNAHMEN
ZUR RISIKOMINDERUNG**

In einem risikobasierten Ansatz wird die Compliance-Reife bei Arla durch verschiedene Aktivitäten und Kontrollbesuche vor Ort überwacht, um zu gewährleisten, dass geeignete Maßnahmen zur Risikominderung umgesetzt werden.

2013 erstellte der Bereich Risk & Compliance einen Katalog der Mindestkontrollen für unsere Wachstums-, Wert- und ausgewählten Kernmärkte. Das integrierte Programm wurde mithilfe eines maßgeschneiderten Ansatzes gestartet, der ein besonderes Augenmerk auf Wirksamkeit und für das Unternehmen geeignete Kontrollen richtete. Der Katalog bestand aus einer Reihe kritischer Kontrollen für sechs verschiedene Finanzprozesse.

Im Jahr 2014 wurde das Programm aktualisiert und weiter verbessert. Außerdem wurde in unserem gemeinsamen Service Center ein separater Kontrollkatalog eingeführt. Mindestkontrollen sind nun in durchgehende Prozesse eingebettet.

4

**EFFEKTIVE MITTEILUNG VON ZIELEN UND
VERANTWORTLICHKEITEN**

Im gesamten Konzern wurden Programme zur Steigerung des Bewusstseins in Bezug auf Finanzrichtlinien und Betrug eingeführt, um die Vorgaben der Geschäftsführung zu unterstützen und die Compliance-Kultur zu stärken. Besondere Aufmerksamkeit galt im Jahr 2014 dem gemeinsamen Service Center.

Die steigende Anzahl globaler Fusionen und Übernahmen erfordert solide Verfahren der Risikoprüfung und der nachfolgenden Integration. Über die Funktion der finanziellen Compliance kann das Unternehmen den Ernstfall proben. Durch die höhere Qualität der verfügbaren Informationen und die zuverlässige Berücksichtigung aller Kosten und Risiken wird die Arbeit der Entscheidungsträger vereinfacht.

5

**FORTLAUFENDE ÜBERWACHUNG DER
KONTROLLUMGEBUNG**

Der Ausschuss für Compliance und Kontrolle (C&CC) stellt sicher, dass Arla stets alle Vorschriften einhält.

Der Ausschuss hat unter anderem folgende Aufgaben:

- Überwachung von Compliance und interner Kontrollumgebung
- Gewährleistung geeigneter Schulung und Kommunikation
- Gewährleistung eines ständigen Fortschritts bei der Einrichtung der erforderlichen internen Kontrollen
- Gewährleistung der Standardisierung von Prozessen zur Einrichtung von Plänen zur Betrugsbekämpfung

Zusätzlich hierzu wird die Compliance durch Kontrollbesuche in allen Geschäftsgruppen überwacht. Die Auswahl der berichterstattenden Unternehmen, die besucht werden, basiert auf der Risikobewertung. Außerdem bereiten die berichterstattenden Unternehmen eine Selbstbewertung im Hinblick auf die Mindestkontrollen für alle Geschäftsgruppen vor.

SCHWERPUNKT AUF INFORMATIONSSICHERHEIT

Die globale IT-Vernetzung bietet Chancen, gleichzeitig nehmen aber auch die Cyberrisiken zu. Im Jahr 2014 haben wir verschiedene Maßnahmen getroffen, um unsere Kontrollen in Bezug auf die Internetsicherheit zu stärken:

- Risikobewertung in Bezug auf die Internetsicherheit.
- Globale Einführung eines neuen IT-Verhaltenskodex. Hierdurch wird sichergestellt, dass alle Endbenutzer den zulässigen Rahmen der IT-Nutzung bei Arla kennen und bei ihrer Zusammenarbeit und beim Kontakt mit unseren Partnern berücksichtigen.

- Globale Einführung einer Kampagne zur Steigerung des Bewusstseins in Bezug auf die Internetsicherheit. In Verbindung mit unserer Risikobewertung und unserem neuen IT-Verhaltenskodex führten wir eine Kampagne zur Internetsicherheit durch, um über die Cyberrisiken aufzuklären und eine Kultur der sicheren IT-Nutzung zu fördern.

EXTERNE ABSCHLUSSPRÜFUNGEN

Die unabhängige Abschlussprüfung stellt für unsere Genossenschaftsmitglieder ein Sicherheitsnetz in Bezug auf die Bilanzen und das Regelungs-umfeld dar. Wir führen regelmäßig Ausschreibungen für die Durchführung der Abschlussprüfung durch, so auch im Jahr 2014 und zuvor im

Jahr 2006. Wir unterhalten eine offene Zusammenarbeit mit den Abschlussprüfern und beziehen diese in spezielle Rechnungslegungsprobleme, interne Kontrollen usw. ein.

Jedes Jahr im Februar legt der Aufsichtsrat der Vertreterversammlung die Auswahl der Abschlussprüfer zur Genehmigung vor. Die Abschlussprüfer legen dem Aufsichtsrat zweimal pro Jahr einen Prüfungsbericht vor und erteilen einen Bestätigungsvermerk, in dem bestätigt wird, dass der Geschäftsbericht der Wahrheit entspricht. Bei Arla besteht keine Innenrevisionsfunktion, aber die Bilanzen werden von den Funktionen der Geschäftsgruppen überprüft und analysiert.

Verwaltung des Abschwungs und Vorbereitung auf den Aufschwung

Arla versucht aktiv und frühzeitig, das Eintreten von unerwarteten Ereignissen zu erkennen, die das Unternehmen ernsthaft ins Wanken bringen können. Im Jahr 2014 gab es einige Ereignisse dieser Art. Neben zwei Werkschließungen hatte das Einfuhrverbot in Russland die größten Auswirkungen. Wir haben am eigenen Leib erfahren, dass man als globales Unternehmen viele zusätzliche Möglichkeiten hat, dies aber auch das Risikopotenzial erhöht. Daher ist es für Arla wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen neuen Unternehmensaktivitäten und einer hilfreichen Risikoverwaltung sicherzustellen.

Große Unternehmen teilen viele gemeinsame Risiken. Sie sind jedoch in der Lage, diese Risiken zu verwalten. Die Verwaltung strategischer Risiken ist deshalb für den Aufsichtsrat von Arla eine dringliche Angelegenheit. Wir nehmen eine kontinuierliche Bewertung wichtiger, strategischer Risiken vor, die unser Ergebnis stark beeinträchtigen können und möglicherweise zur Folge haben, dass Arla keinen wettbewerbsfähigen Milchpreis anbieten kann. Bei Arla werden strategische Risiken auf dreifache Weise verwaltet.

1. RISIKOVERTEILUNG

Arla wächst weiter und ein Großteil dieses Wachstums geht auf Märkte außerhalb der europäischen Basis von Arla zurück. Das zugehörige Risiko ist auf mehrere Regionen verteilt. Arla verkauft und produziert seine Produkte in verschiedenen Ländern wie Russland, China, dem Nahen Osten, Südamerika und Afrika und ist dort an Joint Ventures beteiligt.

Der russische Einfuhrstopp trifft uns hart, aber er zwingt uns nicht in die Knie. Es gab ähnliche Situationen in der Vergangenheit und wir wissen, dass unser verteiltes Risiko den Schlag abfängt. Im Jahr 2014 mussten wir unsere Geschäftstätigkeit in Russland einschränken, zum Ausgleich dessen haben wir jedoch unseren Einsatz in neuen Märkten intensiviert. Daneben können wir uns weiterhin auf eine stabile Basis in Europa verlassen.

2. KALKULiertes RISIKO

Wir gehen bestimmte Risiken ganz bewusst ein, um unser Unternehmen langfristig zu stützen. Wenn wir nicht in die weltweiten Wachstumsmärkte investieren, können wir mit unseren Mitbewerbern nicht Schritt halten. Wir würden weniger Milch zur Verfügung haben und könnten dem Unternehmen keine neuen Impulse setzen. Der Aufsichtsrat wägt die Vor- und Nachteile der einzelnen Risiken ab und wählt gewissenhaft die besten Geschäftschancen und Lösungen für das Unternehmen aus.

3. ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

Eine der zentralen Aufgaben unserer Finanzgemeinschaft besteht darin, unser Unternehmensergebnis genau zu erfassen, um unangenehme Überraschungen auszuschließen. Wir müssen Marktbewegungen sorgfältig überwachen und stets vorsichtig und flexibel handeln, um die bei Geschäftsvorgängen bestehenden Risiken zu minimieren. Ein gutes Beispiel aus dem Jahr 2014 ist unser Umgang mit dem russischen Embargo. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass Russland für Arla trotz der Auswirkungen dieses Embargos einen wichtigen Markt mit hohem Wachstumspotenzial für die Zukunft darstellt. Deshalb haben wir beschlossen, unsere Strategie der langfristig angestrebten Verdreifachung des Wachstums in Russland beizubehalten.

Arla untersucht auch alternative Wachstumsmärkte für seine überschüssige Milch. Ein Teil davon wird in Form von Butter und Käse an Verbraucher in Brasilien verkauft. Arla hat acht Prozent von Vigor Alimentos, der größten Molkerei Brasiliens, gekauft, mit der bereits seit vielen Jahren eine enge Zusammenarbeit besteht.

RISIKOMANAGEMENT IST EIN FORTLAUFENDER PROZESS



Strategisches Risikomanagement wird uns in den kommenden Jahren weiterhin begleiten. Die identifizierten Risiken und ihre jeweiligen Vorkehrungen werden im Rahmen der jährlichen Strategieprüfung durch den Aufsichtsrat bewertet.



FALLBEISPIEL: RISIKO

Vertrauen in eine Zukunft **in Russland**

Im August 2014 hat das russische Embargo dem schnellen Wachstum von Arla in diesem interessanten Markt ein vorläufiges Ende gesetzt. In der zweiten Hälfte des Jahres 2014 ging der Verkauf deutlich zurück, sodass unserer Umsatzerwartung von 125 Mio. EUR letztlich ein realisierter Umsatz von nur 107 Mio. EUR gegenüberstand. Das Einfuhrverbot ist eines der möglichen unerwarteten Ereignisse, die im Jahr 2013 vom Aufsichtsrat identifiziert wurden. Es handelt sich hierbei um ein bekanntes Risiko in einem großen Markt mit einem enormen Potenzial. Wir werden unsere Investitionen und das aufgebaute Vertrauen jedoch nicht aufgeben. Arla setzt seine Geschäftstätigkeit in Russland fort. Wir setzen weiter auf unsere bisherige Strategie und sind bereit für neues Wachstum, sobald das Embargo aufgehoben wird.

Beim Aufbau einer Geschäftstätigkeit in Russland besteht ein bekanntes Risiko. Das Embargo kam dennoch sehr plötzlich und war ein harter Schlag für unser russisches Geschäft, das in den vergangenen sechs Jahren ein beeindruckendes Wachstum hervorgebracht hatte. Es besteht nun eine Dringlichkeit für den Verkauf unserer Milch in anderen Märkten. Daher wurden verschiedene Initiativen gestartet, um die Auswirkungen der entgangenen Verkäufe einzudämmen. Wir haben jedoch viele Möglichkeiten, um das russische Geschäft aktiv zu halten, und wir werden sicherstellen, dass die Marke Arla Natura® während des Einfuhrverbots in den Köpfen der Verbraucher weiterlebt.

GESTÄRKTE INLÄNDISCHE PRODUKTION IN RUSSLAND

Eine der Möglichkeiten besteht in der Intensivierung der regionalen Produktion des Arla Natura® Hart- und Schnittkäses in der Molkerei in Kalach im Südwesten Russlands. Arla produziert hier seit Februar 2014 Käse in Zusammenarbeit mit Molvest, der drittgrößten Milchwäeanlage des Landes. Jetzt steht die Molkerei auf dem Prüfstand. Im Jahr 2015 muss die Produktion von jährlich 1.000 auf 8.000 Tonnen erhöht werden, um zu gewährleisten, dass Arla Natura® auch während des Embargos für russische Verbraucher erhältlich ist.

Die dafür erforderlichen Produktionsanlagen sind vorhanden. Schwieriger wird es sein, von den regionalen Landwirten genügend hochwertige Rohmilch zu erhalten, weil die Nachfrage im Land nach Verhängung der Sanktionen weiter steigt. Falls die Molkerei erfolgreich ist, kann Arla ein Drittel des zuvor in Russland erzielten Umsatzes erreichen. Daneben untersuchen wir, welche Möglichkeiten in den nicht vom Embargo betroffenen Produktkategorien bestehen und

wie wir die weitere Verfügbarkeit von Arla-Markenprodukten durch die Zusammenarbeit mit nicht vom Embargo betroffenen Molkereipartnern sicherstellen können.

WISSENSAUSTAUSCH ZUM KRISENMANAGEMENT

Die Geschäftsstrategie von Arla ist langfristig angelegt. Bei vorherigen Krisen hat Arla gelernt, in schwierigen Zeiten langfristigen Geschäftsstrategien treu zu bleiben. Das russische Team stellt sein diesbezügliches Wissen über seine Mitarbeiter bereit, die bereits die Krise durchlebt haben und sich während der gesamten Krise behaupten konnten.

Wir betrachten dieses Embargo als eine Möglichkeit, um unsere Zusammenarbeit mit unseren russischen Partnern zu stärken. Unsere Genossenschaftsmitglieder stehen hinter dieser Strategie.

FAKTEN

Im Jahr 2014 erzielte Arla in Russland einen Umsatz von 107 Mio. EUR und das durchschnittliche Wachstum lag bei acht Prozent.

Als Folge des russischen Embargos sank das Wachstum von Arla in der zweiten Hälfte des Jahres 2014 auf -32 Prozent. In der ersten Hälfte des Jahres 2014 waren es noch +69 Prozent.

Wir haben 79 Arbeitsplätze in fünf dänischen Molkereien und 36 Arbeitsplätze in Russland abgebaut.

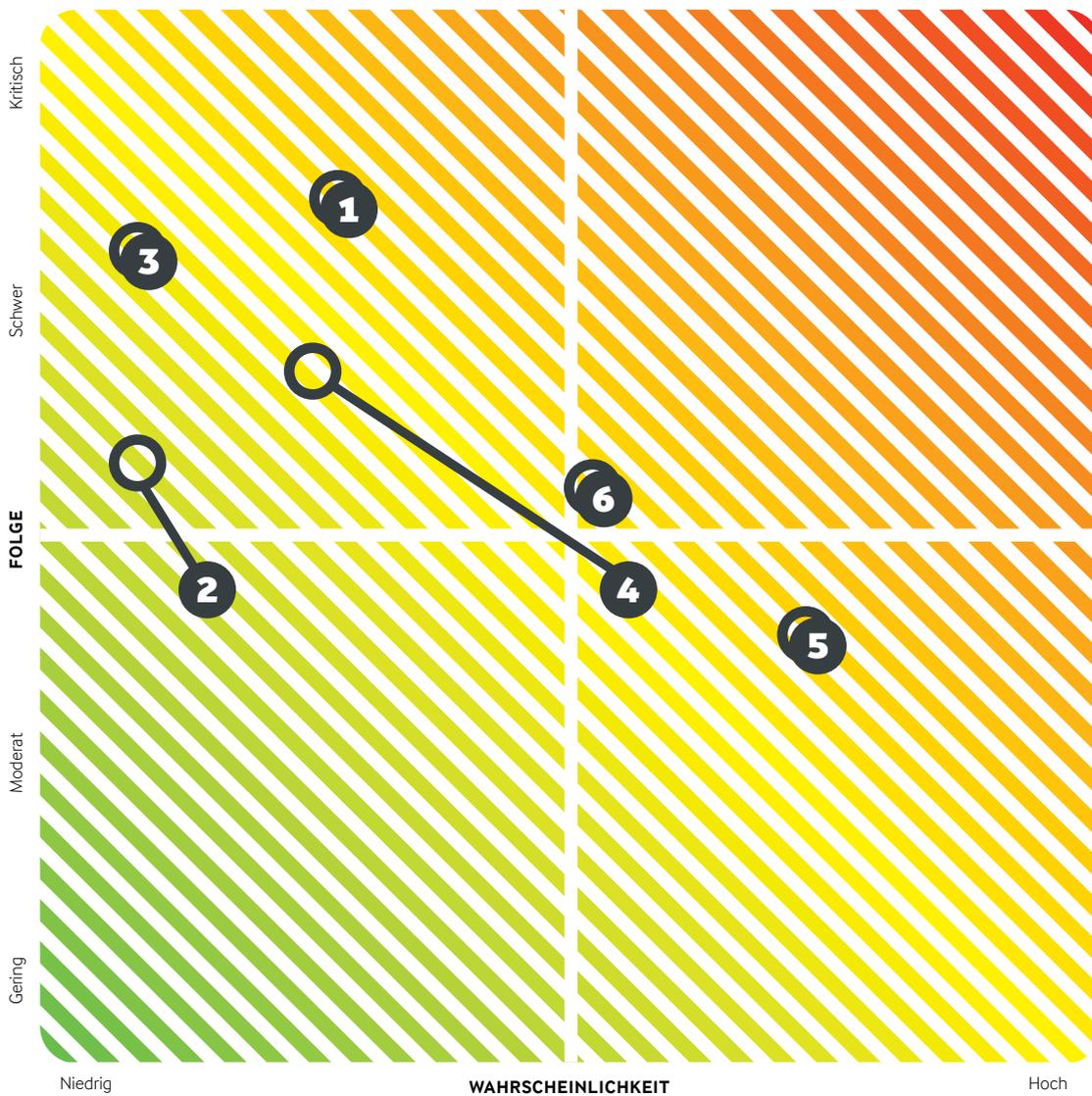


Risikozuordnung bei Arla

Die Wahrscheinlichkeit basiert zum einen auf dem Risiko, dass ein Ereignis eintritt, und zum anderen auf der angenommenen Häufigkeit, mit der das Ereignis eintritt. Die Folgen werden abgeschätzt, bevor Vorkehrungen getroffen werden. Die Folge gilt als schwerwiegend, wenn sie die gesamte geschäftliche Basis des Unternehmens in Unruhe bringt.

○ 2013

● 2014



1

Schwere Beeinträchtigung des Rufs und des Verbrauchervertrauens

2

Molkereizwischenfall großer Tragweite

3

Negative Entscheidung der Wettbewerbsbehörde

4

Politische und/oder sozioökonomische Instabilität in aufstrebenden Märkten

5

Mangelnde Milchversorgung/Unzufriedenheit der Mitglieder

6

IT-Zusammenbruch

Strategische Risiken

RISIKO	MERKMALE	DERZEITIGE VORKEHRUNGEN	POTENZIELLE VORKEHRUNGEN
1 Schwere Beeinträchtigung des Rufes und des Verbrauchervertrauens	<p>Ein externes oder internes Ereignis mit wesentlichem Einfluss auf den Ruf von Arla Foods - entweder unmittelbar oder im Laufe der Zeit.</p> <p>Die Ursachen können z. B. der Tierschutz, ethische Gründe oder Fragen der Lebensmittelsicherheit sein und zu größeren Produktrückrufen und einer mittel-/ langfristigen Schädigung unserer Marken und Positionen führen.</p>	<p>Klare Ausrichtung auf CSR und Verhaltenskodex.</p> <p>Qualitätsprogramme über alle Betriebe und Standorte hinweg.</p> <p>Systematische Konzentration auf den Umgang mit Problemen, um jederzeit potenziell schädigende Ereignisse im Blick zu haben, die eintreten können.</p>	<p>Steigerung der Konzentration auf das Krisenmanagement auf Ebene des EMG und des Aufsichtsrats.</p> <p>Weitere Steigerung des Bewusstseins aller Mitarbeiter über den Unternehmensruf (z. B. durch Pflichtschulungen).</p> <p>Stärkung der Verfahren in Bezug auf Qualität und Lebensmittelsicherheit.</p>
2 Molkereizwischenfall großer Tragweite	<p>Brand, Austreten chemischer Stoffe, Explosion, Sabotage in einer oder mehreren Produktionsstätten von Arla Foods.</p> <p>Die Spezialisierung von Molkereien hat das Risikoniveau gesteigert.</p>	<p>Ein Notfallprogramm existiert in allen Molkereien.</p> <p>Erkenntnisse aus früheren Zwischenfällen werden fortlaufend in die Notfallprogramme eingearbeitet, um künftige Zwischenfälle zu verhindern.</p> <p>Durchgehende Sicherungspläne, um Rohmilch im Falle eines ernsthaften Ausfalls auf andere Molkereien zu verteilen.</p>	<p>Das derzeitige Notfallprogramm basiert zu einem großen Teil auf Vertrauen ...</p> <p>... weshalb eine interne/externe Prüfung des Notfallprogramms die Sicherheit weiter verbessern könnte.</p>
3 Negative Entscheidung der Wettbewerbsbehörde	<p>Wettbewerbswidrige Absprache und/oder Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung.</p> <p>Wettbewerbswidrige Werbung und Rufschädigung.</p> <p>Die potenzielle Strafe beläuft sich auf zehn Prozent des Konzernumsatzes (maximal).</p> <p>Zeitaufwändige und teure Untersuchungen, zusätzliche Ansprüche Dritter, Sanktionen einschließlich Haftstrafen.</p>	<p>Funktion des Compliance Managers wird durch das Governance-Modell und -Mandat gestärkt – 2013.</p> <p>„Vorgaben der Geschäftsführung“</p> <p>Umsetzung des Compliance-Programms für alle relevanten Mitarbeiter.</p>	<p>Weitere Einbeziehung der Geschäftsgruppen und Ernennung eines Compliance-Verantwortlichen in jeder Geschäftsgruppe (bereits im Gang).</p> <p>Entwicklung eines E-Learning-Systems (bereits im Gang).</p> <p>Verfeinerung der Berichterstattungsmechanismen, Kontrollen und Prüfungen.</p>
4 Politische und/oder sozioökonomische Instabilität in aufstrebenden Märkten	<p>Regulative Maßnahmen oder finanzieller Abschwung in einzelnen Ländern/Regionen, sodass Arla Foods keine Produkte mehr dorthin exportieren/verkaufen kann.</p> <p>Beeinträchtigung des Wachstums/Gewinns von Arla durch Unruhen in einem unserer Wachstumsmärkte.</p>	<p>Diversifizierungsstrategie über viele internationale Märkte hinweg, wodurch die Abhängigkeit von einzelnen Wachstumsmärkten gesenkt wird.</p> <p>Joint Ventures und Partnerschaften mit geringerem Risiko.</p>	<p>Steigerung des Diversifizierungsniveaus in Wachstumsmärkten.</p> <p>Lokale Produktion z. B. in Russland, um die Folgen eines potenziellen Einfuhrverbots zu umgehen.</p>
5 Mangelnde Milchversorgung/Unzufriedenheit der Mitglieder	<p>Starker Rückgang der Rohmilchversorgung durch die Genossenschaftsmitglieder.</p> <p>„Rückwärts laufendes“ Milchrad aufgrund mangelnder Fähigkeit, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu zahlen.</p> <p>Deutliche Verschlechterung der (finanziellen) Rahmenbedingungen für die Landwirte.</p>	<p>Die aktive Beteiligung von Arla an der Konsolidierung der Milchindustrie in Europa ist eine klare Maßnahme zur Gewährleistung eines stets vorwärts laufenden Milchrads.</p> <p>Die Strategie 2017 legt besonderen Wert auf Gewinne und Leistung, um den Genossenschaftsmitgliedern wettbewerbsfähige Milchpreise zahlen zu können.</p> <p>Aktive Beteiligung an Lobbyarbeit.</p>	<p>Weitere Konzentration auf die Konsolidierung der europäischen Milchindustrie.</p> <p>Aktivere Kommunikation mit Finanzinstituten, um diesen die Volatilität auf dem Milchmarkt besser verständlich zu machen und dadurch deren langfristige Unterstützung unserer Genossenschaftsmitglieder auch in Zeiten niedriger Milchpreise zu erreichen.</p>
6 IT-Zusammenbruch	<p>Ein internes oder externes Ereignis, das ein schwerwiegendes IT-Problem mit erheblichen mittel- oder langfristigen Auswirkungen auf das Geschäft verursacht.</p> <p>Beispiele: digitaler Terrorismus, Konkurs wichtiger Anbieter, Umweltbedrohungen (Sonneneruptionen, Erdbeben), Infrastrukturausfall (Internet) oder extreme politische Unruhen in Indien (dort befindet sich das global Outsourcing-Zentrum für die IT-Dienste der Anbieter).</p>	<p>Es wurden mehrere Anbieter beauftragt, um die Abhängigkeit von einzelnen Anbietern zu reduzieren.</p> <p>Es besteht ein klarer Auftrag und Prozess für die Informationssicherheit.</p> <p>Sorgfältige Verfahren der Risikoprüfung und Mitarbeiterkontrollen bei allen strategischen Anbietern.</p>	<p>Einführung eines IT-Verhaltenskodex. Programm für die Internetsicherheit unter Berücksichtigung externer Bedrohungen, Vorfallsreaktionsplan und Kampagne zur Steigerung des Risikobewusstseins.</p> <p>Genauere Kontrollen im Rahmen der Risikoprüfung bei allen strategischen Fusionen und Übernahmen.</p> <p>Weitere Verbesserung der Sicherheit von IT-Benutzern durch neue Projekte für mehr Kontrolle und Überwachung.</p>

Finanz übersicht

Im Jahr 2014 erreichten unsere Einnahmen Rekordhöhe, aber der Markttrend ist negativ. Die Chinesen haben ihren Import von Milchprodukten gestoppt und Russland, weltweit größter Käseimporteur, hält an dem Einfuhrverbot von Produkten aus der EU fest. In einem rückläufigen Markt mit großen Herausforderungen für unsere Genossenschaftsmitglieder bleibt es entscheidend, dass wir einen höheren Milchpreis zahlen als unsere Mitbewerber. Um dies zu gewährleisten, müssen wir unser Einzelhandelsgeschäft und unsere Marken weiter stärken. Wir müssen konstant darauf achten, dass wir den Anteil unserer Milch, den wir als Industrieware verkaufen, möglichst gering halten und demonstrieren, dass wir die Kosten im Griff haben und die Skalierbarkeit des Geschäftes nutzen.





FINANZÜBERSICHT

Stärke nach innen mildert die Auswirkungen internationaler Wirtschaftsschwankungen 56

Fallbeispiel: Konzentration auf das Kerngeschäft 58

Stärke nach innen mildert die Auswirkungen **internationaler Wirtschaftsschwankungen**

Frederik Lotz, CFO

Arlas Ergebnisse für 2014 zeigen, wie robust Arla in einem Jahr war, in dem die gesamte Branche nach anfangs hohen Preisen erlebte, wie sich die Marktsituation verschlechterte. Unsere Betriebsabläufe sind effizient, wir haben die Kosten unter Kontrolle und sind auf dem Markt gut positioniert. Arla ist somit bereit für ein anspruchsvolles Jahr 2015. Unsere Investitionen stützen unsere Strategie, die Rationalisierungsmaßnahmen liefern die angekündigten Ergebnisse, die strategischen Marken sind stark positioniert und wir verfügen über eine vielversprechende Innovationspipeline. Arla ist deshalb gut gerüstet, um 2015 bis zu 500 Millionen Kilogramm Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu Mehrwertprodukten zu verarbeiten.

2014 war für Arla ein weiteres profitables Jahr in Bezug auf Umsätze und Erträge. Doch im zweiten Halbjahr fielen unerwarteterweise die weltweiten Milchpreise, was die Mitglieder des Unternehmens jetzt unter enormen Druck setzt. Der globale Rückgang der Milchpreise beeinträchtigt die gesamte Branche und alle seine Marktteilnehmer. Trotz dieser Umstände hat sich Arla jedoch relativ gut geschlagen. Der Milchabnahmepreis von 41,7 Eurocent ist der höchste, den es je gab, und wir gewannen beachtliche Marktanteile in unseren Kernmärkten. Zudem erzielten Arlas strategische Marken ein Wachstum auf dem europäischen Milchmarkt, der ansonsten stagniert oder verfällt.

FOKUS AUF RISIKOMANAGEMENT

2014 wird uns aber auch als ein Jahr in Erinnerung bleiben, in dem eine Reihe potenzieller Risiken für Arla plötzlich Wirklichkeit wurden. In zwei Milchpulverwerken ereigneten sich schwere Unfälle, wir verzeichneten eine verlangsamtes Wachstums in China und wegen internationaler Ereignisse wurden die Exporte nach Russland gestoppt. Doch dank unserer Fähigkeit, in diesen Situationen angemessene Maßnahmen zu ergreifen, büßte Arlas Geschäftstätigkeit nicht an Dynamik ein. Das Jahr zeigte, dass unsere Arbeit mit strategischen Risiken sinnvoll ist, einen robusten Geschäftsbetrieb gewährleistet und dabei hilft, die Auswirkungen solcher Risiken abzufedern. Wir schafften es 2014, die nachteiligsten Folgen der Schwierigkeiten, mit denen Arla konfrontiert war, abzuwehren.

ZEICHEN FÜR EIN GUT GEFÜHRTES UNTERNEHMEN

Zum Ergebnis dieses Jahres haben eine Reihe von Faktoren beigetragen. Trotz des rückläufigen Marktes und der Beeinträchtigung durch externe Faktoren bewies Arla 2014, dass es seine Geschäftstätigkeit effizient steuert. Die großen Fusionen in Deutschland und Großbritannien in den Jahren 2011 und 2012 wurden komplett abgewickelt und wichtige Synergien wurden genutzt, um Arla zu einem großen und kompetenten Anbieter in beiden Märkten zu machen. Dabei gewährleistet Arlas anhaltendes Wachstum die Skalierbarkeit seiner Geschäftstätigkeit, da seine Fixkosten nicht in demselben Ausmaß steigen. 2014 wurden die Kosten streng überwacht, sodass der Umsatz mehr als doppelt so schnell anwuchs wie die Kapazitätskosten.

Aktives Kostenmanagement ist eine Voraussetzung für Arlas Erfolg. Arla geht davon aus, dass es seine Kosten gegenüber 2012 um 330 Mio. EUR reduzieren kann. Total Cost of Ownership (TCO) ist eine Methode, um die Ausgaben zu optimieren und unser Tempo und unsere Flexibilität zu erhöhen. Das Ziel von TCO besteht darin, Produkte, Dienstleistungen und Materialien in allen Produktkategorien und Geschäftseinheiten zu optimieren und zu standardisieren. Bis zum Jahresende 2014 wurden durch die weltweite Kooperation bei TCO-Projekten Nettoeinsparungen von ca. 16 Mio. Euro seit 2012 erzielt. Ein weiteres Einsparpotenzial in Höhe von 35 Mio.

Euro wurde in Arlas DtV-Projekten (Design to Value) erkannt. Diese Projekte zielen darauf ab, Innovationen bei Produkten und Verpackungen einzuführen, um die Wettbewerbsfähigkeit und Qualität zu verbessern, ohne dabei die positive Kundenerfahrung zu schmälern.

NEUES WACHSTUMSJAHR

Arlas internationale Geschäftstätigkeit und sein Geschäftsbereich für Lebensmittelzutaten verzeichneten ein weiteres starkes Jahr mit neuen Geschäftschancen. Im internationalen Geschäft erzielten wir trotz des russischen Embargos ein Wachstum von 14 Prozent. In China verbuchten wir ein kontinuierliches Wachstum und in der MEA-Region schafften wir eine Steigerung von 20 Prozent. Zusätzlich forcierten wir unsere Zielsetzungen in Afrika, wo wir unsere bestehende Geschäftstätigkeit südlich der Sahara von einem Umsatz von 87 Mio. Euro im Jahr 2014 bis 2017 auf 270 Mio. Euro steigern möchten. Erreichen werden wir dies durch den Verkauf von Milchpulver und lang haltbarer Milch, die bei der sich rasch entwickelnden Mittelklasse in großen Städten und deren Umland beliebt ist. Wir sind bereit, unser Wachstum in Russland an dem Tag fortzusetzen, an dem das aktuelle Embargo aufgehoben wird.

Wir konzentrieren uns auch auf neue Märkte in Südostasien und Lateinamerika, wo wir durch die Investition in Vigor in Brasilien Zugang zu einem starken Vertriebsnetz erhalten haben.

Arla Foods Ingredients (AFI) spielt bei der Wachstumsgeschichte von Arla weiterhin eine wichtige Rolle. Der Plan ist vielversprechend, obwohl die Gewinne durch die Entwicklungen am Weltmarkt in Mitleidenschaft gezogen werden. 2014 erlebten wir die erfolgreiche Implementierung von AFIs ArNoCo, einem Joint Venture mit der deutschen Genossenschaft DMK, und die Fertigstellung der Laktoseanlage bei Danmark Protein, deren ganzjährige Wirkung erst 2015 zum Tragen kommen wird.

Arla strebt Wachstum vor allem außerhalb Europas an, sicherte sich 2014 aber auch Marktanteile in den europäischen Kernmärkten. Wir behaupteten unsere Position in Dänemark, vermerkten wachsende Milchmengen in Schweden und registrierten in Großbritannien einen Zuwachs in den meisten Kategorien. Die Kernmärkte in Mitteleuropa stehen noch immer unter Druck, doch nach der Einführung von Maßnahmen und der Anpassung unserer Systeme steht in Deutschland eine starke Basis bereit.

Die diesjährige Fusion mit der belgischen Genossenschaft EGM Walhorn ist wichtig für den genossenschaftlichen Zusammenhalt und unsere 800 neuen Genossenschaftsmitglieder sind Beweis für die Funktionsfähigkeit und das Wachstum des Genossenschaftsmodells in Europa.

Gleichzeitig erhöhten wir unsere Investitionen in Innovation, Marken und Marketing, um unseren

Kunden zu helfen, sich Marktanteile zu sichern. Kurz gesagt beweist das Jahr 2014, dass Arla auf dem richtigen Weg ist. Deshalb werden wir trotz der wirtschaftlichen Schwankungen unsere Strategie weiterverfolgen.

DIE WICHTIGSTEN ZAHLEN 2014

2014 erzielte Arla einen Milchpreis in Rekordhöhe von 41,7 Eurocent im Vergleich zu 41,0 Eurocent in 2013, doch die Marktentwicklung war in der zweiten Jahreshälfte rückläufig. Arla erwirtschaftete den höchsten Umsatz in der Unternehmensgeschichte in Höhe von 10,6 Mrd Euro, wovon ein Großteil auf das organische Wachstum von 6,7 Prozent zurückzuführen ist.

Der Milch einen Mehrwert hinzuzufügen, birgt zahlreiche Vorteile. Ende 2014 wurden 21 Prozent der Milch an die Industrie verkauft; Ende 2013 waren es 18 Prozent. Entsprechend unserem langfristigen strategischen Ziel möchten wir diese Zahl auf unter 20 Prozent senken. Doch dies stellt eine große Herausforderung dar, da wir auch steigende Milchmengen von unseren Mitgliedern erwarten.

Dies rechtfertigt eine Reihe von Investitionen in der Milchverarbeitung im Jahr 2015. Wir planen außerdem zusätzliche Marketinginitiativen, um den Verkauf von Arla-Marken in allen Märkten anzukurbeln. Gleichzeitig schöpfen wir die Chancen aus, die sich uns in den gut gedeihenden Geschäftsfeldern Eigenmarken und Gastronomie bieten.

Ende 2014 verzeichneten wir mit 3,7 einen hohen Verschuldungsgrad, der jenseits unseres angestrebten Bereichs von 2,8 bis 3,4 lag. Wir

arbeiten intensiv daran, den Verschuldungsgrad wieder abzubauen. So kürzten wir beispielsweise die Investitionshöhe für 2015. In den letzten Jahren haben wir eine Reihe struktureller Investitionen vorgenommen, um die Produktionsstruktur von Arla an unsere Wachstumsziele anzupassen. Momentan besitzen wir die nötige Kapazität, um die steigenden Milchmengen zu handhaben. Zugleich setzen wir weiterhin auf die Programme, die das Betriebskapital reduzieren und damit Wachstum finanzieren und den Verschuldungsgrad verringern.

AUSBLICK

2015 wird sich Arla weiterhin auf seine Kosten und sein Risikomanagement konzentrieren. Wir erhöhen unsere Ausgaben für Marketing und Innovation, um das Mengenwachstum in allen Märkten zu fördern. Zusätzlich planen wir neue Investitionen außerhalb Europas, um neue Vertriebskanäle zu erschließen. Dies wird uns ermöglichen, die steigenden Milchmengen profitabel an den Einzelhandels- und Gastronomie-sektor zu verkaufen, ohne den an die Industrie verkauften Milchanteil zu erhöhen, was die Erträge optimieren wird. Wir rechnen mit einem deutlichen und positiven Milchmengenwachstum in 2015.

2014 machte deutlich, dass der weltweite Milchpreis sehr stark schwankt. Deshalb können wir keine Erwartungen in Bezug auf Arlas absoluten Milchpreis für 2015 äußern. Wir erwarten jedoch, dass sich Arla gegenüber seinen Konkurrenten relativ gut behaupten wird und der Milchpreisindex zwischen 103 und 105 liegen wird. Gestützt auf seine starken Marken und seine gestrafften Betriebsabläufe ist Arla gut positioniert.

	ERWARTUNGEN FÜR 2014	ERGEBNIS 2014	ERWARTUNGEN FÜR 2015
 MILCHABNAHME- PREIS	43,5-45,0 EUR cent/kg	41,7 EUR cent/kg	103-105 Peergroup Index
 MILCHMENGE	13,0 Mrd. kg	13,4 Mrd. kg	14,0 Mrd. kg
 UMSATZ	10,6 Mrd. EUR	10,6 Mrd. EUR	–
 UMSATZ- WACHSTUM	7,5%	7,5%	3-5% Mengenbasiertes Umsatzwachstum
 GEWINN	3,0%	3,0%	3,0-3,2%
 VERSCHULDUNGS- GRAD	3,0-3,4	3,7	3,2-3,4

FALLBEISPIEL: FINANZ

Konzentration auf das Kerngeschäft

In den letzten zehn Jahren hat Arla daran gearbeitet, unsere gesamte Konzentration auf unser Kerngeschäft der Milcherzeugung zu legen. Wir haben Anteile und das Eigentum an Unternehmen außerhalb der Milchindustrie verkauft und stattdessen in das Wachstumspotenzial unseres ursprünglichen Fachgebiets investiert.

Im Jahr 2014 beispielsweise, erfolgte der Verkauf des Verpackungsunternehmens Danapak Flexibles und des Unternehmens für Fruchtzutaten, Dairy Fruit. Arla bleibt weiterhin ein Hauptkunde beider Unternehmen. Unsere Zusammenarbeit geht in einer neuen Form weiter, bei der jedes Unternehmen sich auf das jeweilige Geschäftsmodell konzentrieren kann.

GEFESTIGTE POSITION DURCH ÜBERNAHMEN IN KERN- UND WACHSTUMSMÄRKTEN

Arla stärkt fortlaufend das Kerngeschäft durch gezielte Übernahmen und vertiefte Geschäftsbeziehungen, die unsere Absatzmöglichkeiten erweitern. Im Jahr 2014 haben wir unsere Präsenz in strategisch wichtigen Wachstumsmärkten sowie die Produktion in unseren Kernmärkten gestärkt. In Brasilien, das zu den größten Wachstumsmärkten zählt, unterhält Arla bereits seit 1986 enge Beziehungen im Rahmen eines Joint Ventures zu Vigor, der größten Molkerei des Landes. Im September 2014 wurde diese Zusammenarbeit weiter gestärkt, als wir acht Prozent der Anteile an Vigor übernahmen und einen Sitz im Aufsichtsrat erhielten. Gleichzeitig gaben wir unsere Beteiligung am Joint Venture Dan Vigor an Vigor zurück. Brasilien stellt bereits den viertgrößten Markt für Milchprodukte und mit einer schnell wachsenden Mittelschicht und mehr als 200 Millionen Einwohnern hat Brasilien ein gewaltiges Potenzial. Durch unser Miteigentum an Vigor und unsere starke Partnerschaft mit dem Unternehmen haben wir Zugang zu einem der stärksten Vertriebsnetze Südamerikas. Daraus ergibt sich ein zusätzliches Marktpotenzial für die globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello®.

Zur Erweiterung der Vertriebsmöglichkeiten hat Arla das schwedische Unternehmen Falbygdens Ost übernommen, das Käse für den Weiterverkauf ankaufte, reifen lässt und anreichert. Diese Übernahme folgt unserer Strategie zur Ankerbildung des Verkaufs von verarbeiteter Milch. Mit der Integration von Falbygdens Ost begrüßt Arla etwa 100 neue Mitarbeiter und erhält Zugang zu neuem Know-how und starken Vertriebskanälen auf dem Markt für Käsespezialitäten. Umgekehrt profitiert Falbygdens Ost von der Erfahrung und den Fähigkeiten, die Arla auf dem Gebiet der Innovation, der Produktion und der Vermarktung mitbringt. Durch diese Zusammenarbeit sollen die Leidenschaft und das Interesse für Käsespezialitäten in den nordischen Ländern geweckt werden. Die Übernahme wird derzeit noch von der Wettbewerbsbehörde geprüft.

GARANTIERTE ABNAHME DER MILCH UNSERER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER DURCH DIE GESCHÄFTSSTRUKTUR

Der Verkauf von Unternehmen ohne Bezug zu unserem Kerngeschäft, in Verbindung mit laufenden Investitionen in Molkereiunternehmen, unterstützt unsere Geschäftsstruktur und unser Wachstumspotenzial. Letztendlich werden diese Entscheidungen die Grundlage dafür bilden, dass der höchstmögliche Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder gesichert ist.



Konsolidierter Jahresabschluss

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wurde im Einklang mit dem International Accounting Standards Board (IASB) sowie den in der Europäischen Union geltenden International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Der Konzernabschluss wurde am 17. Februar 2015 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt und am 25. Februar 2015 der Vertreterversammlung zur Genehmigung vorgelegt.

Der Konzernabschluss ist in EUR aufgestellt. Da dies zum ersten Mal geschieht, werden Vergleichszahlen für die Bilanz zum 1. Januar 2013 angeführt.

Die Anhänge und die Absätze zu den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden in Abschnitte eingeteilt, die die unterschiedlichen Bestandteile des Abschlusses erklären. In den Anhängen sind die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, gegebenenfalls Schätzungen und Unsicherheiten, die Zahlen sowie Erklärungen zu den Zahlen enthalten. Die allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – Konsolidierung und Wechselkursanpassungen – werden in Anhang 6.6 beschrieben.





PRIMÄRER ABSCHLUSS

Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung	62
Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung	63
Konsolidierte Bilanz	64
Konsolidierte Eigenkapitalveränderungsrechnung	66
Konsolidierte Kapitalflussrechnung	68

ANHÄNGE

Anhang 1 Haupttätigkeiten	70
1.1 Umsatz ¹⁾	70
1.2 Kosten ¹⁾	72
1.3 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen ¹⁾	74

Anhang 2 Betriebskapital	75
2.1 Netto-Betriebskapital ^{1), 2)}	75
2.2 Vorräte ^{1), 2)}	76
2.3 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ^{1), 2)}	76

Anhang 3 Sonstige betriebliche Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	77
3.1 Immaterielle Vermögenswerte ¹⁾	77
3.2 Werthaltigkeitsprüfungen ^{1), 2)}	79
3.3 Sachanlagen ^{1), 2)}	80
3.4 Joint Ventures und assoziierte Unternehmen ^{1), 2)}	82
3.5 Rückstellungen ^{1), 2)}	84

Anhang 4 Kauf und Veräußerung von Unternehmen und Geschäftsaktivitäten	85
4.1 Unternehmenszusammenschlüsse ^{1), 2)}	85
4.2 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte ¹⁾	86

Anhang 5 Finanzielle Angelegenheiten	88
5.1 Finanzerträge und -aufwendungen ¹⁾	88
5.2 Verzinsliche Nettverbindlichkeiten ¹⁾	89
5.3 Finanzielle Risiken	95
5.4 Derivative Finanzinstrumente ¹⁾	102
5.5 Angaben zu Finanzinstrumenten	103
5.6 Übertragung von finanziellen Vermögenswerten	104
5.7 Pensionsverpflichtungen ^{1), 2)}	105

Anhang 6 Sonstiges	108
6.1 Steuern ^{1), 2)}	108
6.2 Honorare der Wirtschaftsprüfer	110
6.3 Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr	110
6.4 Vertragliche Verpflichtungen ²⁾	111
6.5 Ereignisse nach Bilanzstichtag	111
6.6 Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und künftige Standards ¹⁾	112
Übersicht über den Konzern	114

Erklärungen	
Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	117
Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung	118

Finanzkennzahlen im Überblick	120
--------------------------------------	-----

1) Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
2) Unsicherheiten und Schätzungen

Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

Das Ergebnis beträgt drei Prozent des Umsatzes, was dem Leistungsziel des Konzerns entspricht. Der Umsatz für 2014 betrug insgesamt 10,6 Milliarden EUR im Vergleich zu 9,9 Milliarden EUR im Jahr 2013, was einer Steigerung von 7,5 Prozent gleichkommt. Die Umsatzsteigerung geht primär auf ein solides organisches Wachstum von 6,7 Prozent zurück. Die Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten sind insgesamt um 8,5 Prozent angestiegen. Diese Entwicklung liegt über der Umsatzsteigerung von 7,5 Prozent. Der Hauptgrund dafür ist der gestiegene Milchpreis, der im Durchschnitt um 1,7 Prozent höher war als im Jahr 2013. Der vorausgezählte Milchpreis wurde so festgelegt, dass ein Gewinn von rund drei Prozent des Umsatzes erzielt wird.

(Mio. EUR)	ANHANG	2014	2013
Umsatzerlöse	1.1	10.614	9.870
Herstellungskosten	1.2	-8.395	-7.587
Bruttoergebnis		2.219	2.283
Vertriebskosten	1.2	-1.454	-1.466
Verwaltungskosten	1.2	-468	-456
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	1.3	14	45
Erträge aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.4	57	19
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		368	425
Spezifikation:			
Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte (EBITDA)		681	737
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste	1.2	-313	-312
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		368	425
Finanzerträge und -aufwendungen	5.1	-30	-88
Ergebnis vor Steuern		338	337
Steuern	6.1	-18	-37
Jahresüberschuss		320	300
Minderheitsgesellschafter		-6	-5
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		314	295

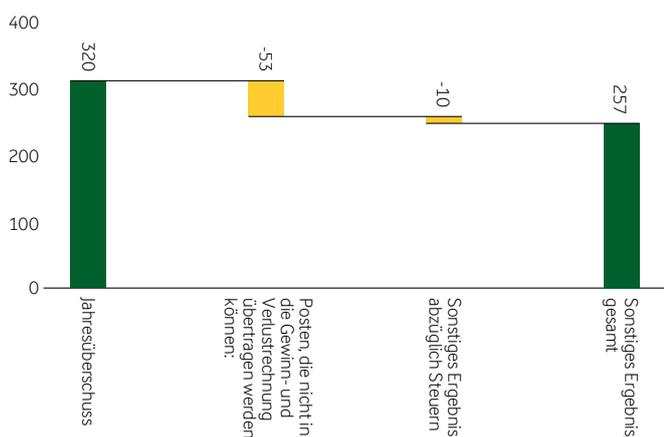
3,0%

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

Das Gesamtergebnis zeigt die Wertschöpfung/Wertminderung im Berichtszeitraum. Es deckt das Ergebnis und die Veränderungen des Eigenkapitals ab, die nicht aus Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern stammen – z. B. die versicherungsmathematischen Änderungen für leistungsorientierte Altersversorgungspläne und die Wertänderungen von Cashflow-Absicherungsinstrumenten. Der Milchpreis wird nur vom Jahresüberschuss und nicht von den Veränderungen beim sonstigen Ergebnis beeinflusst.

(Mio. EUR)	ANHANG	2014	2013
Jahresüberschuss		320	300
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen usw.	5.7	-65	22
Steuern auf versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen		12	-6
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Latente Gewinne/(Verluste) aus Cashflow-Sicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	5.4.a	-80	9
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	5.4.a	-25	12
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	5.4.a	20	25
In die Herstellungskosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	5.4.a	-1	-2
Wertberichtigungen von als zur Veräußerung klassifizierten finanziellen Vermögenswerten		3	5
Wechselkursanpassungen bei der Umrechnung von ausländischen Einheiten		67	-7
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:		6	-7
Sonstiges Ergebnis nach Steuern		-63	51
Gesamtergebnis		257	351
Wie folgt zugeteilt:			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		249	348
Minderheitsgesellschafter		8	3
Gesamt		257	351

SONSTIGES ERGEBNIS (MIO. EUR)

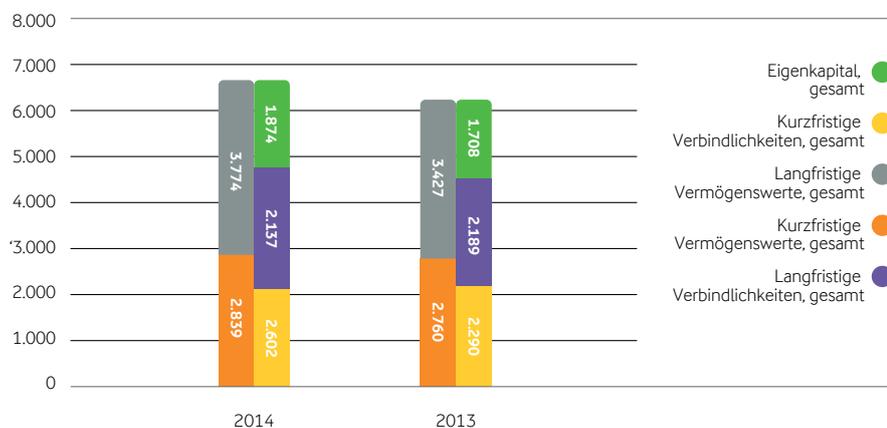


Konsolidierte Bilanz, 31. Dezember

Die Bilanzstruktur entspricht dem anderer Unternehmen im Milchgeschäft. Die langfristigen Vermögenswerte werden in erster Linie durch Eigenkapital und langfristige Verbindlichkeiten finanziert. Die kurzfristigen Vermögenswerte übersteigen die kurzfristigen Verbindlichkeiten, was ein verlässliches Gesamtmaß für die Liquidität ist.

(Mio. EUR)	ANHANG	2014	2013	1/1 2013
AKTIVA				
Langfristige Vermögenswerte				
Immaterielle Vermögenswerte	3.1	791	746	729
Sachanlagen	3.3	2.399	2.259	2.097
Investitionen in assoziierte Unternehmen	3.4	432	262	257
Investitionen in Joint Ventures	3.4	55	53	59
Latente Steuern	6.1	72	57	58
Sonstige langfristige Vermögenswerte		25	50	73
Langfristige Vermögenswerte, gesamt		3.774	3.427	3.273
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	2.1	988	1.014	809
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	917	906	901
Derivative Finanzinstrumente		30	28	34
Laufende Ertragsteueransprüche		5	4	11
Forderungen aus nicht eingezahlten Eigenkapitalinstrumenten		1	15	-
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.4	249	156	115
Wertpapiere	5.5	560	534	539
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		81	76	98
Kurzfristige Vermögenswerte ohne zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt		2.831	2.733	2.507
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	4.2	8	27	48
Kurzfristige Vermögenswerte, gesamt		2.839	2.760	2.555
AKTIVA, GESAMT		6.613	6.187	5.828

BILANZ NACH HAUPTPOSTEN (Mio. EUR)



(Mio. EUR)	ANHANG	2014	2013	1/1 2013
PASSIVA				
Eigenkapital				
Eigenkapital vor vorgeschlagenen Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		1.747	1.566	1.293
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		104	121	149
Eigenkapital der Mitglieder der Muttergesellschaft		1.851	1.687	1.442
Minderheitsgesellschafter		23	21	22
Eigenkapital, gesamt		1.874	1.708	1.464
VERBINDLICHKEITEN				
Langfristige Verbindlichkeiten				
Pensionsverpflichtungen	5.7	376	348	420
Rückstellungen	3.5	8	9	10
Latente Steuern	6.1	46	36	13
Kredite	5.2	1.702	1.789	1.596
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	5.2	5	7	10
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt		2.137	2.189	2.049
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Kredite	5.2	1.130	885	974
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	977	1.014	920
Rückstellungen	3.5	19	42	25
Derivative Finanzinstrumente		206	83	116
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		9	11	4
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	3.4	261	255	270
Kurzfristige Verbindlichkeiten ohne zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt		2.602	2.290	2.309
Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	4.2	-	-	6
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt		2.602	2.290	2.315
Verbindlichkeiten, gesamt		4.739	4.479	4.364
PASSIVA, GESAMT		6.613	6.187	5.828

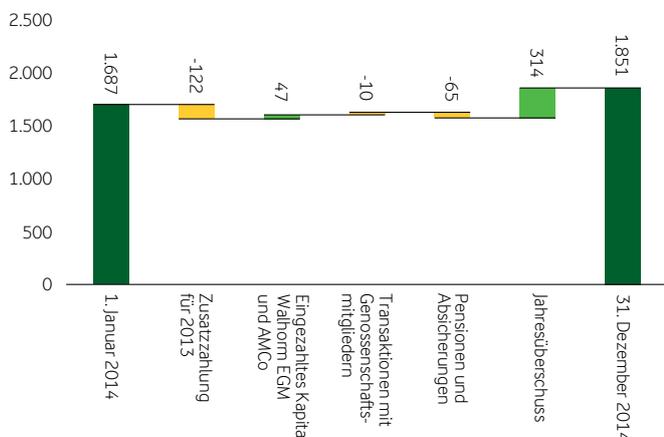
Konsolidierte Eigenkapitalveränderungsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

Die konsolidierte Eigenkapitalveränderungsrechnung zeigt die Entwicklung des Nettovermögens im Berichtszeitraum, d. h. die Vermögenswerte des Konzerns abzüglich der Verbindlichkeiten. Das Eigenkapital änderte sich aufgrund der Zusatzzahlung für 2013, die im März 2014 ausgezahlt wurde, sowie des Jahresüberschusses. Zudem werden Posten im sonstigen Ergebnis – Veränderungen bei Absicherungsinstrumenten und Pensionsverpflichtungen, die als leistungsorientierte Altersversorgungspläne definiert sind – im Eigenkapital erfasst.

(Mio. EUR)	KAPITALKONTO	LEFERMENGEN- ABHÄNGIGE EIGENTÜMERZERTIFIKATE	KAPITALEINLAGE	RÜCKLAGE FÜR BESONDERE ZWECKE	RÜCKLAGE FÜR WERT- BERICHTIGUNGEN VON SICHERUNGS- INSTRUMENTEN	AFS-RÜCKLAGE	RÜCKLAGE FÜR WECHSELKURS- ANPASSUNGEN	VORGESCHLAGENE NACHZAHLUNGEN AN GENOSSENSCHAFTS- MITGLIEDER	GESAMT	MINDERHEITS- GESELLSCHAFTER	EIGENKAPITAL GESAMT
Eigenkapital per 1. Januar 2014	924	107	323	261	-45	2	-6	121	1.687	21	1.708
Jahresüberschuss			39	171				104	314	6	320
Sonstiges Ergebnis	-42				-86	3	60		-65	2	-63
Gesamtergebnis	-42	-	39	171	-86	3	60	104	249	8	257
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	23		24						47		47
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder		-6	-4						-10		-10
Dividende an Inhaber von Minderheitsbeteiligungen									0	-6	-6
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder								-122	-122		-122
Wechselkursanpassungen	-4	-2	5					1	0		0
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt	19	-8	25	-	-	-	-	-121	-85	-6	-91
Eigenkapital per 31. Dezember 2014	901	99	387	432	-131	5	54	104	1.851	23	1.874
Eigenkapital per 1. Januar 2013 (Mio. DKK)	6.894	835	1.628	969	-673	-19	9	1.112	10.755	163	10.918
Eigenkapital per 1. Januar 2013 (Mio. EUR, Wechselkurs 7,4604)	924	112	218	130	-90	-2	1	149	1.442	22	1.464
Jahresüberschuss			43	131				121	295	5	300
Sonstiges Ergebnis	11				45	4	-7		53	-2	51
Gesamtergebnis	11	-	43	131	45	4	-7	121	348	3	351
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	5		67						72		72
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder		-4	-3						-7		-7
Dividende an Inhaber von Minderheitsbeteiligungen									0	-5	-5
Erwerb von Minderheitsbeteiligungen	-19								-19	1	-18
Veräußerung von Minderheitsbeteiligungen	-1								-1	1	0
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder								-151	-151		-151
Wechselkursanpassungen	4	-1	-2					2	3	-1	2
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt	-11	-5	62	-	-	-	-	-149	-103	-4	-107
Eigenkapital per 31. Dezember 2013	924	107	323	261	-45	2	-6	121	1.687	21	1.708

Gewinnverwendung (EUR mio.)	2014	2013
Jahresüberschuss	320	300
Minderheitsgesellschafter	-6	-5
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	314	295
Vorgeschlagene Gewinnverwendung:		
Nachzahlung für Milch	101	119
Zinsen auf Kapitaleinlagen	3	2
Nachzahlung, gesamt	104	121
Übertrag auf Eigenkapital:		
Rücklage für besondere Zwecke	171	131
Kapitaleinlagen	39	43
Übertrag auf Eigenkapital, gesamt	210	174
Gewinnverwendung, gesamt	314	295

ENTWICKLUNG DES ARLA ZUWEISBAREN EIGENKAPITALS (MIO. EUR)



INDIVIDUELLE KAPITALEINLAGEN/STAMMKAPITAL 2014



- Individuelle Kapitaleinlagen 32%
- Stammkapital 68%

Finanzbericht

Zum 31. Dezember 2014 belief sich das Eigenkapital auf 1.874 Millionen EUR, was einem Zuwachs von 166 Millionen EUR gegenüber dem 31. Dezember 2013 entspricht. Bei 32 Prozent des Gesamteigenkapitals handelt es sich um individuelle Kapitaleinlagen. Die Eigenkapitalquote, das Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme, betrug 28 Prozent, verglichen mit 28 Prozent im Vorjahr. Die Nachzahlung für 2013 wurde im März 2014 aus dem Eigenkapital getätigt. Die Zahlung beinhaltet nach Wechselkursanpassungen Zinsen auf das eingezahlte Kapital in Höhe von 122 Mio. EUR. Außerdem wurden zehn Mio. EUR an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die sich entschieden hatten, das Unternehmen zu verlassen. Walhorn EGM wurde am 1. August 2014 Mitglied und zahlte 23 Millionen EUR in Form von Stammkapital und zwölf Millionen EUR in Form von Kapitaleinlagen. Die Genossenschaftsmitglieder, die 2014 als Folge der Fusion mit AMCo aus dem Jahr 2013 erstmals Milch lieferten, zahlten Kapitaleinlagen in Höhe von zwölf Millionen EUR ein. Zusätzlich wurden bei der Gewinnverwendung 17 Millionen EUR entsprechend der Fusionsvereinbarung mit AMCo auf die Rücklage für besondere Zwecke übertragen. Sonstige Änderungen sind in erster Linie Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten bzgl. Fremdwährungen, Rohstoff- und Zinssatzrisiken, zuzurechnen. Zudem gibt es einen versicherungsmathematischen Verlust bei Pensionsverpflichtungen in Höhe von 65 Mio. EUR, der in erster Linie das Ergebnis eines rückläufigen Diskontierungssatzes auf die britischen und schwedischen Verbindlichkeiten ist.

Eigenkapitalkonten

Das Eigenkapital von Arla Foods besteht aus verschiedenen Positionen (Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und Stammkapital), die sich zum einem den individuellen Genossenschaftsmitgliedern und zum anderen dem gemeinsamen Kapital zuordnen lassen (Kapitalkonto und satzungsgemäße Rücklage für besondere Zwecke). Darüber hinaus umfasst es eine Reihe abrechnungstechnischer Konten, die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen geführt werden. Nachzahlungen für das Geschäftsjahr werden in einem eigenen Posten unter dem Eigenkapital aufgeführt.

Kollektive Kapitaleinlagen

Das Kapitalkonto umfasst das nicht verteilte Eigenkapital der Gesellschaft, das keinen anderen spezifischen Eigenkapitalkonten zugewiesen wird. Dieses Konto wird für die Bilanzierung technischer Posten verwendet. Dazu zählen die Veränderungen bei versicherungsmathematischen Gewinnen/Verlusten bei leistungsorientierten Altersversorgungsplänen, Effekte aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an

Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns. Ferner wird das Konto durch vereinbarte Zahlungen von neuen Unternehmensmitgliedern beeinflusst. Im Rahmen des Unternehmensbeitritts der Walhorn EGM am 1. August 2014 wurden 23 Millionen EUR auf das Kapitalkonto eingezahlt. Die Rücklage für besondere Zwecke kann auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Vertreterversammlung zum vollständigen oder teilweisen Ausgleich von wesentlichen außergewöhnlichen Verlusten oder Wertminderungen verwendet werden; siehe § 19 (iii) der Satzung. Die Beträge aus der Gewinnverwendung beliefen sich in 2014 auf 171 Millionen EUR (verglichen mit 131 Millionen EUR in 2013) einschließlich 17 Millionen EUR, die als Teil der Gewinnverwendung gemäß der Fusionsvereinbarung mit AMCo übertragen wurden.

Individuelle Kapitaleinlagen

Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate, die nach § 19 Abs. 1 (ii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet wurden. Eine diesbezügliche Konsolidierung ist seit 2010 ausgesetzt. Kapitaleinlagen, die nach § 19 Abs. 1 (iii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet wurden. Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder werden separat im Eigenkapital ausgewiesen, bis sie an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt werden. Die zugeführten Beträge aus der Gewinnverwendung beliefen sich auf 39 Millionen EUR (im Vergleich zu 43 Millionen EUR in 2013). Ferner wurden zwölf Millionen EUR in Verbindung mit der Walhorn-EGM-Transaktion ausgegeben und zwölf Millionen EUR wurden gemäß der Fusionsvereinbarung mit AMCo zusätzlich eingezahlt. Als Kapitaleinlagen konsolidierte Beträge aus der jährlichen Gewinnverwendung des Nettogewinns werden nach dem CIBOR-Zinssatz + 1,5 Prozent verzinst. In Zusammenhang mit Fusionen in die Kapitaleinlagen gezahlte Beträge werden nicht verzinst. Die Zinsen werden zusammen mit den Nachzahlungen ausgezahlt. Die Zinsen für 2014 betragen 3 Millionen EUR gegenüber 2 Millionen EUR im Jahr 2013. Die Salden von liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und Kapitaleinlagen können über drei Jahre nach Ausscheiden aus Arla Foods amba entsprechend den in den Regularien festgelegten Bedingungen ausgezahlt werden. Hierfür ist die Genehmigung der Vertreterversammlung erforderlich. Im Jahr 2014 wurden 10 Millionen EUR an Mitglieder ausgezahlt, die sich entschieden hatten, das Unternehmen zu verlassen. Für 2015 wird eine Zahlung in Höhe von 13 Millionen EUR erwartet. Die Salden auf den Einzelkonten werden in der Währung des Landes ausgewiesen, in dem die Mitglieder registriert sind. Wechselkursanpassungen werden jährlich berechnet und auf das Kapitalkonto übertragen. Die vorgeschlagenen Nachzahlungen belaufen sich auf

104 Millionen EUR, diese beinhalten Zinsen auf die Kapitaleinlagen von 3 Millionen EUR. Im März 2014 wurde der Beschluss verabschiedet, im Zusammenhang mit der Gewinnverwendung 2013 122 Millionen EUR an Nachzahlungen und Zinsen auf Kapitaleinlagen auszuführen.

Sonstige Eigenkapitalkonten

Die Rücklage für Sicherungsgeschäfte umfasst den beizulegenden Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente klassifiziert sind, die Bedingungen zur Absicherung künftiger Cashflows erfüllen und bei denen die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist. Die Rücklage für Wechselkursanpassungen umfasst Kursdifferenzen, die in folgenden Fällen auftreten: Bei der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als der Darstellungswährung des Konzerns, bei Kursanpassungen in Bezug auf Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns in solchen Unternehmen ausmachen und bei Kursanpassungen in Bezug auf Sicherungsgeschäfte, die den Kurs der Nettoinvestitionen des Konzerns in solchen Unternehmen absichern.

Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba getätigt werden, die dazu führen, dass die Summe des Kapitalkontos die gesetzlich und nach den IFRS vorgeschriebene Höhe unterschreitet. Die Aussetzungsklausel wurde auf der Grundlage des nach den IFRS vorgelegten jüngsten Geschäftsberichts des Arla-Konzerns neu bewertet. Individuelle Kapitalkonten, Rücklagen für besondere Zwecke sowie vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder sind von der Aussetzungsklausel nicht betroffen.

Minderheitsbeteiligungen

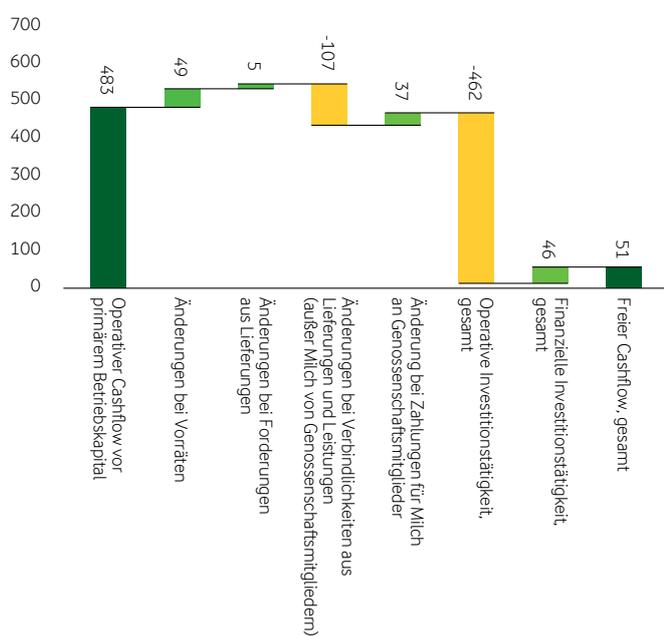
Im Konzernabschluss werden die Tochtergesellschaften vollständig erfasst. Der Anteil der Minderheitsbeteiligungen am Jahresergebnis und am Eigenkapital der Tochtergesellschaften, die sich nicht zu 100 Prozent im Besitz des Konzerns befinden, wird als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals erfasst,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

Konsolidierte Kapitalflussrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

Erfolg, Wachstum und Fortbestand eines jeden Unternehmens hängen von seiner Fähigkeit ab, Zahlungsmittel zu generieren oder diese anderweitig zu erhalten. Was es Arla ermöglicht, fortzubestehen, sind die realen Zahlungsmittel und nicht der Gewinn, der nur ein Indikator für die finanzielle Leistung ist. Daher wünschen sich unsere Genossenschaftsmitglieder Nachzahlungen, während Lieferanten und Kreditgeber Zahlungen und Rückzahlungen erwarten und Mitarbeiter Löhne für ihre Leistungen erhalten. Zudem haben die Steuerbehörden ein gesetzliches Anrecht auf Steuern. Deshalb ist eine Kapitalflussrechnung ein wichtiger Teil der Berichterstattung eines Unternehmens.

(Mio. EUR)	ANHANG	2014	2013
Cashflows aus operativer Geschäftstätigkeit:			
EBITDA		681	737
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3,4	-57	-19
Veränderung des Hauptbetriebskapitals	2,1	-16	-130
Veränderung des sonstigen Betriebskapitals		-75	-146
Sonstige Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		-2	-28
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		7	2
Zinsauszahlungen		-72	-63
Zinseinzahlungen		3	5
Auszahlungen für Steuern	6,1	-2	-16
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit, gesamt		467	342
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3,1	-33	-34
Investitionen in Sachanlagen	3,3	-429	-505
Desinvestitionen von Sachanlagen	3,3	0	46
Kapitalflüsse aus operativer Investitionstätigkeit, gesamt		-462	-493
Frei verfügbarer operativer Cashflow		5	-151
Investitionen in Finanzanlagen		0	0
Desinvestition von finanziellen Vermögenswerten		14	23
Übernahme von Unternehmen		15	0
Einzahlungen aus dem Verkauf von Unternehmen		17	0
Finanzielle Investitionstätigkeit, gesamt		46	23
Cashflow aus Investitionstätigkeit, gesamt		-416	-470
Freier Cashflow, gesamt		51	-128
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit:			
Nachzahlung in Bezug auf das vorangehende Geschäftsjahr		-122	-151
Einzahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern		12	53
Auszahlungen aus dem Eigenkapital in Bezug auf beendete Verträge mit Genossenschaftsmitgliedern		-10	-7
Kreditaufnahmen, netto	5,2	88	161
Veränderung bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten		-35	43
Nettoveränderung bei marktfähigen Wertpapieren		18	11
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit, gesamt		-49	110
Netto-Cashflow		2	-18
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar		76	98
Wechselkursanpassungen für Barmittel		3	-4
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember		81	76

AUFSCHLÜSSELUNG DES GESAMTEN FREIEN CASHFLOWS (MIO. EUR)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Konzernkapitalflussrechnung wird unter Anwendung der indirekten Methode präsentiert, wobei der Cashflow aus operativer Tätigkeit aus dem EBITDA abgeleitet wird, indem nicht zahlungswirksame Vorgänge wie nicht ausgeschüttete Gewinne von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen sowie Veränderungen der Bestandteile des Betriebskapitals in dem betrachteten Zeitraum bereinigt werden.

Finanzbericht

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit betrug in 2014 467 Mio. EUR – im Vergleich zu 342 Mio. EUR im Jahr 2013. Die Erhöhung des Cashflows aus der operativen Geschäftstätigkeit um 125 Mio. EUR ist im wesentlichen der Entwicklung des primären Betriebskapitals zuzurechnen. Unsere Bemühungen, das Betriebskapital zu reduzieren, führen kontinuierlich zu zahlungswirksamen Effekten, aber mit Wachstum geht eine Erhöhung des Betriebskapitals einher, sodass das Nettobetriebskapital im Berichtszeitraum insgesamt jedoch angestiegen ist.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit betrug -416 Mio. EUR – im Vergleich zu -470 Mio. EUR im Jahr 2013. Die wesentlichen Investitionen in 2014

betrafen Einrichtungen in Arinco (DK), AFI-Einrichtungen in Videbæk (DK), Falkenberg (SE) und Pronsfeld (DE) und die Abschlussarbeiten an der Molkereianlage in Aylesbury (GB). Der freie Cashflow betrug im Jahr 2014 51 Mio. EUR – im Vergleich zu -128 Mio. EUR im Jahr 2013. Der freie Cashflow ergibt sich aus der Subtraktion des Cashflows aus der Investitionstätigkeit vom Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit betrug -49 Mio. EUR, was hauptsächlich auf die Nachzahlung und neu emittierte Anleihen zurückzuführen ist.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zusammen 81 Millionen EUR – im Vergleich zu 76 Millionen EUR Ende 2013.

Anhang 1 **Betriebsergebnis**

Dieser Abschnitt des Anhangs befasst sich mit der Performance des Konzerns: Die zunehmende Aktivität schlägt sich im Umsatz nieder, während Effizienz ein vorrangiges Ziel bleibt, das sich in der Höhe der Kosten widerspiegelt. Das Jahr 2014 begann gut für Arla, doch im Laufe des Sommers sanken die Marktpreise. Die Umsatzsteigerung um 7,5 Prozent wurde vor allem durch organisches Wachstum erzielt. Die Fusion mit EGM Walhorn am 1. August hat zu einer Umsatzsteigerung in Höhe von 85 Millionen EUR geführt. Arlas organisches Wachstum wurde insbesondere durch Wachstum in den Nicht-kernmärkten und durch Preissteigerungen auf dem Weltmarkt zu Jahresbeginn getragen. Die Kosten wurden unter Kontrolle gehalten und führten zu einer Steigerung der Einnahmen, was sich im Milchabnahmepreis von 41,7 EUR-Cent pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern zeigt – im Vergleich: 41,0 EUR-Cent im Jahr 2013.

ANHANG 1.1 UMSATZ

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

erfolgt sind, die Höhe der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt werden kann und der Zahlungseingang als wahrscheinlich gilt. Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich Preisnachlässen, Skonti, Umsatzsteuer und Abgaben. Die Umsatzerlöse nach Geschäfts-

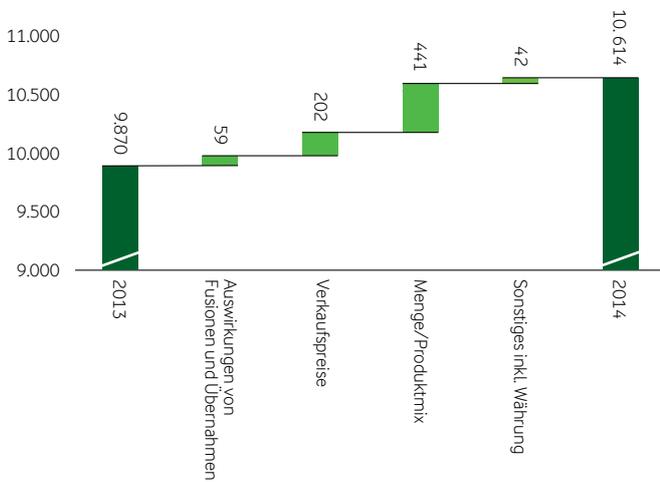
bereichen, verteilt auf geografische Märkte und Produktkategorien, basieren auf dem internen Finanzmanagement des Konzerns.

Anhang 1.1.a Umsatz nach Unternehmensgruppen/Märkten

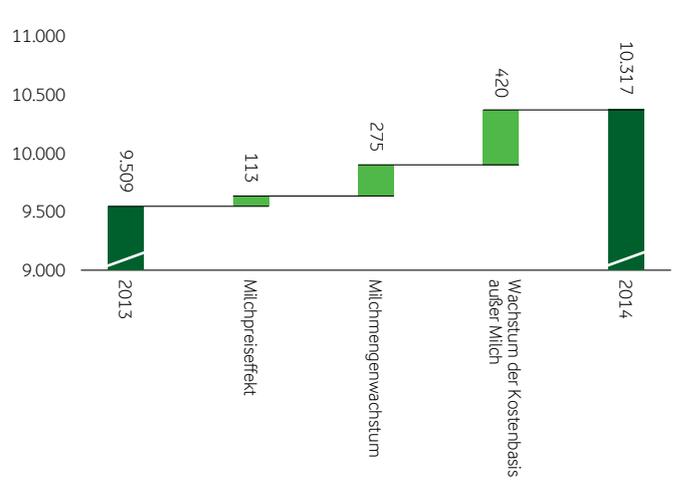
(Mio. EUR)

	2014		2013
	ORGANISCHES WACHSTUM	UMSATZ	UMSATZ
Consumer United Kingdom ¹	4,3%	2.828	2.577
Consumer Sweden ¹	2,6%	1.516	1.554
Consumer Finland ¹	-2,1%	352	359
Consumer Denmark ¹	8,6%	957	881
Consumer Central Europe	10,8%	1.990	1.776
Consumer International – Russia ²	7,7%	107	115
Consumer International – Middle East & Africa ²	19,8%	534	447
Consumer International – China & TPM ²	22,8%	198	161
Consumer International – Wertmärkte ³	7,6%	598	562
Consumer International, gesamt	13,8%	1.437	1.285
Arla Foods Ingredients ²	6,4%	340	321
Global Categories and Operations – Trading ³	n/a	983	900
Sonstige ³	n/a	211	217
Umsatz, gesamt	6,7%	10.614	9.870
1 Kernmärkte	5,9%	7.643	7.147
2 Wachstumsmärkte und Arla Foods Ingredients	14,8%	1.179	1.044
3 Wertmärkte	7,6%	598	562
4 Handel und Sonstiges	n/a	1.194	1.117

UMSATZENTWICKLUNG (MIO. EUR)

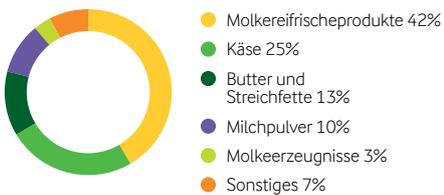


KOSTENENTWICKLUNG (MIO. EUR)

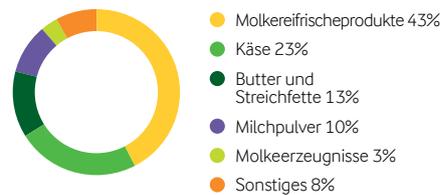


Anhang 1.1.b Umsatz nach Produktkategorie

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE, 2014



UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE, 2013



Finanzbericht

Der Umsatz ist vor allem aufgrund des organischen Wachstums sowohl in den Kernmärkten als auch in den Wachstumsmärkten erheblich gestiegen. Durch die Fusion mit EGM Walhorn steigerte sich der Umsatz um 85 Millionen EUR.

Die Kernmärkte weisen insgesamt ein organisches Wachstum von 5,9 Prozent auf, was hauptsächlich auf Preissteigerungen zurückzuführen ist. Wachstumsmärkte, einschließlich Arla Foods Ingredients, zeigen insgesamt ein organisches Wachstum von 14,8 Prozent und tragen zu

11,1 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Insbesondere im Nahen Osten waren 2014 erhebliche Wachstumsraten zu verzeichnen. Der russische Markt wurde durch das ab August 2014 wirksame Embargo nachteilig beeinflusst.

Die größte Kategorie sind Molkereifrischeprodukte (FDP), die überwiegend in Kernmärkten vertrieben werden. Aus dieser Kategorie resultiert beinahe die Hälfte des Gesamtumsatzes. FDP umfasst Milch, Rahm, Kochzutaten, UHT und Joghurt. Der Absatz von Käse macht 25 Prozent des Gesamtumsatzes aus und besteht auf dem Kernmarkt aus Hart- und Schnittkäse und weltweit aus den anderen

Käsekatégorien – Frischkäse, Weichkäse und Schimmelkäse. Ein erhebliches Wachstum gibt es in der Kategorie Milchpulver, das allerdings nur einen relativ kleinen Anteil des Geschäfts ausmacht – ungefähr zehn Prozent des Gesamtumsatzes.

ANHANG 1.2 Kosten**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Herstellungskosten**

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

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

Vertriebskosten

Im Laufe des Jahres angefallene Kosten für den Verkauf und Vertrieb von verkauften Waren und für Werbekampagnen usw. werden als Vertriebskosten ausgewiesen. Dazu kommen Kosten für Verkaufspersonal, Wertberichtigungen auf Forderungen, Kosten für Sponsoring, Forschungs- und Entwicklungskosten, Werbe- und Ausstellungs-

zwecke sowie Abschreibungen und Wertminderungsverluste.

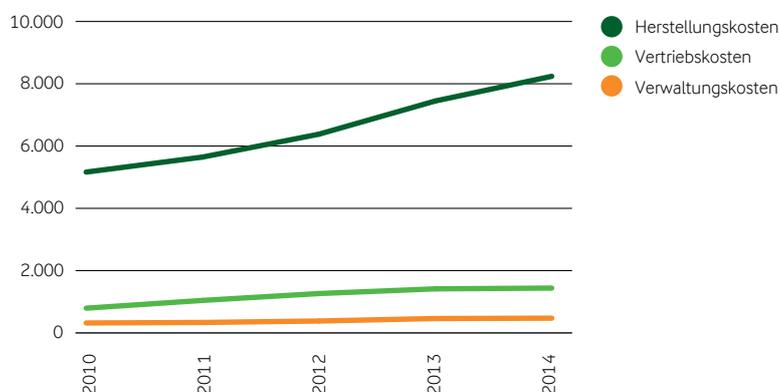
Verwaltungskosten

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

Anhang 1.2.a Gesamtkosten

(Mio. EUR)

	2014	2013
Herstellungskosten	-8.395	-7.587
Vertriebskosten	-1.454	-1.466
Verwaltungskosten	-468	-456
Gesamt	-10.317	-9.509
davon:		
Kosten für Rohmilch	-5.165	-4.778
Personalkosten	-1.156	-1.118
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	-313	-312
Sonstige Kosten	-3.683	-3.301
Gesamt	-10.317	-9.509

ENTWICKLUNG DER KOSTEN (Mio. EUR)



Finanzbericht

Die Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten sind insgesamt um 8,5 Prozent angestiegen. Diese Entwicklung liegt über der Umsatzsteigerung von 7,5 Prozent. Der Hauptgrund dafür ist die gestiegene Milchmenge. Der vorausgezählte Milchpreis wurde so festgelegt, dass ein Gewinn von drei Prozent des Umsatzes erzielt wird.

Der Fokus liegt allerdings darauf, alle anderen Kosten möglichst niedrig zu halten, um den Genossenschaftsmitgliedern über den Milchpreis und über Nachzahlungen die höchstmögliche Vergütung zukommen zu lassen. Grundsätzlich sind die variablen Kosten wegen der erhöhten Aktivitäten angestiegen, während die Fixkosten vergleichsweise weniger stark gestiegen sind. Daher sind die Kosten pro Kilogramm verarbeiteter Milch aufgrund von Skaleneffekten gesunken.

Die Gesamtmenge der erhaltenen Rohmilch ist um 709 Mio. kg Milch, die hauptsächlich von unseren Genossenschaftsmitgliedern stammt, gestiegen.

Die angefallenen Forschungs- und Entwicklungskosten betragen 39 Millionen EUR (2013: 37 Millionen EUR).

Anhang 1.2.b. Kosten für Rohmilch

(Mio. EUR)

	2014		2013	
	GEWOGEN IN MIO. KG	(Mio. EUR)	GEWOGEN IN MIO. KG	(Mio. EUR)
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	11.737	-4.559	9.474	-3.607
Sonstige Milch	1.648	-606	3.202	-1.171
Gesamt	13.385	-5.165	12.676	-4.778
Durchschnittskosten pro kg Milch (EUR-Cent)		-38,59		-37,69

Anhang 1.2.c Personalkosten

(Mio. EUR)

	2014	2013
Löhne, Gehälter und Vergütung	-982	-945
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	-64	-63
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	-2	-5
Sonstige Sozialversicherungskosten	-108	-104
Personalkosten, gesamt	-1.156	-1.118

Personalkosten beziehen sich auf:

Herstellungskosten	-641	-604
Vertriebskosten	-344	-332
Verwaltungskosten	-161	-182
Personalkosten erfasst, als Vorräte oder Sachanlagen	-10	0
Personalkosten, gesamt	-1.156	-1.118
Durchschnittliche Personalkosten pro kg Milch (EUR-Cent)	-8,64	-8,82
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	19.155	19.577

Anhang 1.2.d Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste

(Mio. EUR)

	2014	2013
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	-31	-30
Abschreibungen auf Sachanlagen	-282	-264
Wertminderungsverluste Sachanlagen	-	-18
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt	-313	-312

Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste sind in folgenden Posten enthalten:

Herstellungskosten	-263	-245
Vertriebskosten	-21	-24
Verwaltungskosten	-29	-40
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt	-313	-312
Durchschnittliche Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste pro kg Milch (EUR-Cent)	-2,34	-2,46

ANHANG 1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN** Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Sonstige betriebliche Erträge und Kosten umfassen Posten, die im Verhältnis zu den Hauptgeschäftsfeldern des Konzerns sekundärer Natur sind. Dazu zählen Gewinne/Verluste aus Verkäufen von immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, Sicherungsposten usw.

Anhang 1.3.a Sonstiges Betriebsergebnis

(Mio. EUR)	2014	2013
Gewinn aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	10	29
Versicherungserträge	22	0
Verkauf von Elektrizität	8	8
Mieterträge und andere Nebenerträge	0	4
Finanzinstrumente	0	12
Sonstige Posten	26	25
Sonstiges Betriebsergebnis, gesamt	66	78

Anhang 1.3.b Sonstiger Betriebsaufwand

(Mio. EUR)	2014	2013
Verlust aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	-3	-4
Kosten für den Verkauf von Elektrizität	-5	-6
Finanzinstrumente	-25	0
Sonstige Posten	-19	-23
Sonstige Betriebskosten, gesamt	-52	-33

 Finanzbericht

Die sonstigen Finanzerträge beinhalten Versicherungsentschädigungen in Bezug auf die zwei Werke in Arinco und Pronsfeld. Gewinne und Verluste aus Verkauf und Abgang von Anlagen summieren sich zu einem Gewinn von sieben Millionen EUR in 2014 im Vergleich zu einem Gewinn von 25 Millionen EUR in 2013.

Zu anderen Positionen gehören Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Verkauf überschüssiger Energie aus Kondensationsanlagen. Das Nettoergebnis dieser Verkäufe betrug 2014 drei Millionen EUR gegenüber zwei Millionen EUR im Jahr 2013.

Anhang 2 **Nettobetriebskapital**

Das Betriebskapital ist eine der Größen, die in den letzten Jahren dazu beigetragen haben, das Wachstum zu finanzieren. Das Betriebskapital spielt beim Wachstum des Geschäfts nach wie vor eine wichtige Rolle. Bei Arla konzentrieren wir uns auf die Senkung von Zahlungsmitteln, die im primären Betriebskapital gebunden sind, d. h. Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Der Fokus auf die Senkung der Vorräte wird intensiviert, indem die interne Planung und Vorhersagegenauigkeit optimiert werden. Dieser Anhang zeigt die Entwicklung der Bestandteile des primären Betriebskapitals, die für die Unterstützung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens genutzt werden.

ANHANG 2.1 NETTOBETRIEBSKAPITAL



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Vorräte

Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und dem Nettoveräußerungspreis unter Anwendung des first-in-/first-out Verfahrens bewertet. Der Nettoveräußerungspreis wird unter Berücksichtigung der Handelbarkeit und Marktfähigkeit sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises der Vorräte abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

Die Kosten für Rohmaterial, Verbrauchsmaterial und Handelsgüter enthalten den Kaufpreis zuzüglich die Lieferkosten. Die Abschlagszahlung für die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba wird als Kaufpreis für die Milch von Genossenschaftsmitgliedern verwendet.

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

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

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, was in der Regel dem Rechnungsbetrag entspricht.



Unsicherheiten und Schätzungen

Vorräte

Konzernbetriebe, die bei der Bewertung der Vorräte Standardkosten ansetzen, überprüfen die Produktionsgemeinkosten mindestens einmal jährlich. Standardkosten werden darüber hinaus auch dann

aktualisiert, wenn sie erheblich von den tatsächlichen Herstellungskosten des einzelnen Produkts abweichen. Produktionsgemeinkosten werden auf der Basis getroffener Annahmen im Hinblick auf die Kapazitätsauslastung, Produktionszeit und anderen produktspezifischen Faktoren berechnet.

Die Ermittlung des Nettoveräußerungswertes erfordert Beurteilungen, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von diskontierten Produkten und Massenprodukten, die am Weltmarkt verkauft werden sollen.

Forderungen

Abschreibungen von Forderungen gründen sich auf Einzelbewertungen von Anhaltspunkten für Wertminderungen im Zusammenhang mit der Insolvenz von Kunden, einer zu erwartenden und einer mathematischen Berechnung, die auf der Einteilung der Forderungen nach Fälligkeitsdatum fußt. Bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation von Kunden und einer damit einhergehenden Zahlungsunfähigkeit können weitere Abschreibungen in späteren Berichtszeiträumen erforderlich werden. Nachfolgend ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für den Berichtszeitraum dargestellt.

Anhang 2.1.a Primäres Nettobetriebskapital (Mio. EUR)

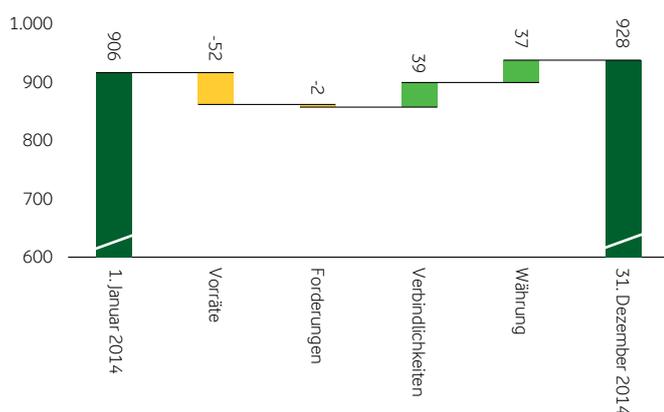
	2014	2013
Vorräte	988	1.014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	917	906
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-977	-1.014
Primäres Nettobetriebskapital, gesamt	928	906
Verbindlichkeiten aus Milch von Genossenschaftsmitgliedern	305	271
Primäres Nettobetriebskapital, gesamt ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern	1.233	1.177

Anhang 2.1.b Vorräte

(Mio. EUR)	2014	2013
Vorräte, brutto	1.025	1.036
Abschreibungen	-37	-22
Vorräte, gesamt	988	1.014
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	213	223
Unfertige Erzeugnisse	334	299
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	441	492
Vorräte, gesamt	988	1.014

Anhang 2.1.c Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. EUR)	2014	2013
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für uneinbringliche Forderungen	940	918
Rücklage für uneinbringliche Forderungen	-23	-12
Nettoforderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt	917	906
Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen, 1. Januar	12	11
Wechselkursanpassungen	1	-
Zugänge	11	2
Verwendete Abschreibungen	-1	-1
Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen, 31. Dezember	23	12

ENTWICKLUNG DES BETRIEBSKAPITALS (MIO. EUR)**Finanzbericht**

Konzernweit werden kontinuierlich die Prozesse optimiert, wobei insbesondere die Zahlungsbedingungen für Kunden und Lieferanten im Mittelpunkt stehen.

Der Fokus wurde weiterhin auf die Senkung der Vorräte gelegt. Erreicht wurde dies durch die Optimierung der internen Planung und der Vorhersagegenauigkeit.

Das Ausfallrisiko im Bereich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird auf lokaler Ebene in den operativen Geschäftseinheiten gesteuert. Die Kreditlinien werden unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation angemessen festgelegt.

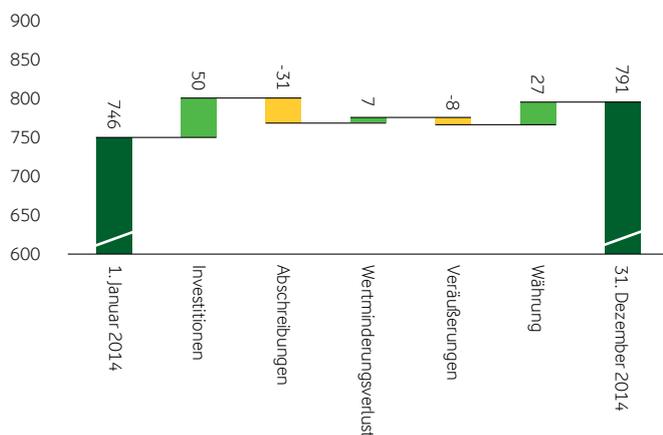
Im Allgemeinen hält der Konzern keine Sicherheiten für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Das Kundenportfolio des Konzerns ist breit gefächert im

Hinblick auf die geographische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße. Es besteht kein Ausfallrisiko im Konzern gegenüber wesentlichen Einzelkunden. Der Konzern ist den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Abschreibungen auf nicht einbringliche Forderungen sind auch in 2014 als relativ gering einzustufen.

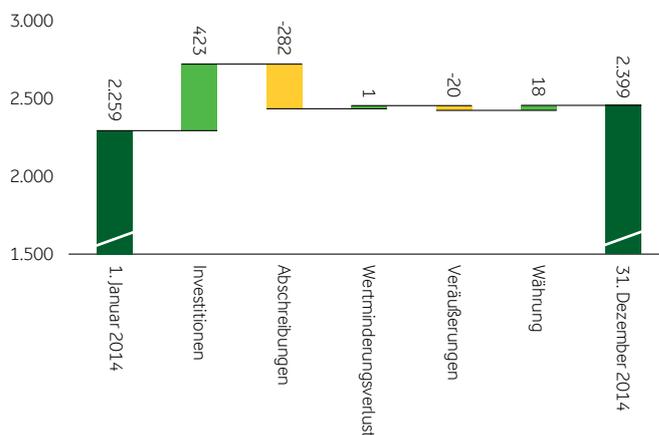
Anhang 3 Sonstige betriebliche Vermögenswerte und sonstige betriebliche Verbindlichkeiten

In 2014 hat Arla ungefähr 470 Millionen EUR in die Kapazitätssteigerung sowie in effizienz- und umweltspezifische Verbesserungen investiert. Ziel ist es, global einen Beitrag zur Profitabilitätssteigerung von Arlas Geschäftstätigkeiten zu leisten und dabei die langfristigen Erträge für Arlas Eigentümer zu optimieren. Gleichzeitig möchten wir die Produktion effizienter und umweltfreundlicher gestalten. In diesem Anhang werden die immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen des Konzerns zum einen spezifiziert und zum anderen deren Entwicklung und etwaige Abschreibungen beschrieben. Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen machen den Großteil der langfristigen Vermögenswerte des Konzerns aus. Zudem werden im Anhang Prüfungen auf Werthaltigkeit beschrieben, mit denen ein hoher Grad an Unsicherheit einhergeht, weshalb zusätzlich eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt wurde.

ENTWICKLUNG IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE (Mio. EUR)



ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN (Mio. EUR)



ANHANG 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den vom Konzern gezahlten Aufpreis über dem Zeitwert der Nettovermögenswerte eines erworbenen Unternehmens.

Bei der ersten Erfassung wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten erfasst, so wie unter „Unternehmenszusammenschlüsse“ beschrieben. Anschließend wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertminderung bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement folgen.

Zahlungsmittelgenerierende Einheiten sind die kleinste Gruppe an Vermögenswerten, die unabhängige Barmittelzuflüsse generieren kann.

Lizenzen und Warenzeichen

Lizenzen und Warenzeichen werden anfänglich zu den Anschaffungskosten ausgewiesen. Die Kosten werden anschließend linear über ihre erwartete Nutzungsdauer hinweg, jedoch höchstens über 20 Jahre, abgeschrieben.

IT-Entwicklung

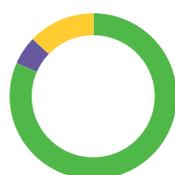
Kosten, die während der Forschungsphase für die allgemeine Beurteilung des IT-Bedarfs und der verfügbaren Technologien des Konzerns anfallen werden sofort ergebniswirksam erfasst. Direkt zuweisbare Kosten, die während der IT-Entwick-

lungsphase anfallen und sich auf das Design, die Programmierung, Installation und die Prüfung von Projekten beziehen, bevor diese kommerziell verwendet werden, werden als immaterielle Vermögenswerte aktiviert. Diese Kosten werden nur aktiviert, falls die Ausgaben verlässlich gemessen werden können, das Projekt technisch und kommerziell durchführbar ist, ein wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist und der Konzern ausreichend Ressourcen hat und verwenden möchte, um den Vermögenswert fertigzustellen und zu verwenden. Die IT-Entwicklung wird linear über fünf bis acht Jahre abgeschrieben.

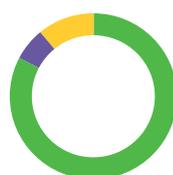
Anhang 3.1 Immaterielle Vermögenswerte

(Mio. EUR)

	FIRMENWERT	LIZENZEN UND WARENZEICHEN USW.	IT-ENTWICKLUNG	GESAMT
2014				
Anschaffungskosten per 1. Januar	618	104	197	919
Wechselkursanpassungen	27	1	-	28
Zugänge	-	5	45	50
Fusionen und Übernahmen	-	7	-	7
Umklassifizierung	-	-2	1	-1
Veräußerungen	-	-12	-37	-49
Anschaffungskosten per 31. Dezember	645	103	206	954
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-	-57	-116	-173
Wechselkursanpassungen	-	-1	-	-1
Abschreibung für das Jahr	-	-8	-23	-31
Umklassifizierung	-	2	-1	1
Abschreibung für Veräußerungen	-	4	37	41
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-	-60	-103	-163
Buchwert per 31. Dezember	645	43	103	791
2013				
Anschaffungskosten per 1. Januar	620	104	187	911
Wechselkursanpassungen	-10	-4	-1	-15
Zugänge	8	4	30	42
Fusionen und Übernahmen	-	-	-	-
Umklassifizierung	-	-	16	16
Veräußerungen	-	-	-35	-35
Anschaffungskosten per 31. Dezember	618	104	197	919
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-	-52	-130	-182
Wechselkursanpassungen	-	4	-	4
Abschreibung für das Jahr	-	-9	-21	-30
Umklassifizierung	-	-	-	-
Abschreibung für Veräußerungen	-	-	35	35
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-	-57	-116	-173
Buchwert per 31. Dezember	618	47	81	746

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE 2014

- Firmenwert 82%
- Lizenzen und Warenzeichen usw. 5%
- IT-Entwicklung 13%

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE 2013

- Firmenwert 83%
- Lizenzen und Warenzeichen usw. 6%
- IT-Entwicklung 11%



Finanzbericht

Die immateriellen Vermögenswerte betragen 791 Millionen EUR gegenüber 746 Millionen EUR im Vorjahr. Die Abschreibung belief sich auf 31 Millionen EUR. 2014 wurden keine Wertberichtigungen vorgenommen.

Firmenwert

Die Eröffnungsbilanzwerte für den Firmenwert betreffen hauptsächlich die Firmenwerte von Arla

Foods UK, Arla Ingman in Finnland und Milko in Schweden. Werthaltigkeitsprüfungen haben 2014 keine Veranlassung zu Wertberichtigungen für Firmenwerte ergeben.

Lizenzen und Warenzeichen.

Die Eröffnungsbilanzwerte für Lizenzen und Warenzeichen umfassen vornehmlich Cocio®, Anchor®, God Morgon®, Hansano® und Importlizenzen für Kanada.

IT-Entwicklung

Arla investiert weiterhin in die Entwicklung der IT. Investitionen sind Teil der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. 2014 lag der Fokus auf der Integration von CCE und CUK in Arlas IT-Plattform.

ANHANG 3.2 WERTHALTIGKEITSPRÜFUNGEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Der Firmenwert wird mindestens einmal pro Jahr auf Werthaltigkeit geprüft. Der Buchwert wird zusammen mit den anderen langfristigen Vermögenswerten in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der der Firmenwert zugewiesen ist, geprüft. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert für die erwarteten künftigen Nettozahlungsströme aus der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, mit denen der Firmenwert verbunden ist, ausgewiesen; er wird mithilfe eines Zinssatzes vor Steuer diskontiert, der die aktuellen Marktbeurteilungen zum Zeitwert des Geldes und die Risiken widerspiegelt, die für den Vermögenswert oder die zahlungsmittelgenerierende Einheit spezifisch sind.

Wertminderungen von Firmenwerten werden als separate Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung

ausgewiesen, wobei künftige Wertaufholungen ausgeschlossen sind. Der Buchwert anderer langfristiger Vermögenswerte wird jährlich überprüft, um festzustellen, ob Anzeichen für Wertminderungen vorliegen. Die Vermögenswerte werden in der Bilanz mit dem niedrigeren Wert aus erzielbarem Betrag und dem Buchwert ausgewiesen. Der erzielbare Betrag sonstiger langfristiger Vermögenswerte ist der Nutzungswert des Vermögenswerts oder der Marktwert (Zeitwert), je nachdem, welcher Wert größer ist, abzüglich der Kosten für die Veräußerung. Der Nutzungswert wird als der Barwert der geschätzten zukünftigen Netto-Cashflows aus der Nutzung des Vermögenswerts oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu der der Vermögenswert gehört, berechnet.

Ein Wertminderungsaufwand für sonstige langfristige Vermögenswerte wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Herstellungs-, Vertriebs- oder unter den Verwaltungskosten ausgewiesen. Die Wertminderung wird zurückgebucht, falls sich die Annahmen und Schätzungen, die zu der Wertminderung geführt haben, geändert haben sollten. Wertaufholungen werden nur bis zu den fortgeführten Anschaffungskosten gebucht, die der Vermögenswert nach Abschreibungen gehabt hätte, falls kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre.



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Firmenwert wird jährlich auf Werthaltigkeit geprüft; andere immaterielle Vermögenswerte dann, wenn es Anzeichen für eine Wertminderung gibt. Es wird eine Einschätzung darüber getroffen, ob die Teile der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu denen der Vermögenswert gehört, die Fähigkeit haben werden, in der Zukunft ausreichend positive Netto-Cashflows zu generieren (Nutzungswert), um den Buchwert des Vermögenswerts und der anderen Nettovermögenswerte für den entsprechenden Unternehmensteil zu erzielen.

In Anbetracht der Beschaffenheit des Unternehmens werden im wesentlichen Ausmaß Annahmen im Hinblick auf erwartete Cashflows getroffen; zudem werden die langfristige Wachstumsrate und ein angemessener Diskontierungssatz festgelegt, der die Risiken des Vermögenswerts oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit widerspiegeln soll, was zu einem bestimmten Grad mit Unsicherheiten verbunden ist. Änderungen künftiger Cashflows oder des verwendeten Diskontierungssatzes können zu wesentlich unterschiedlichen Werten führen.

Anhang 3.2 Werthaltigkeitsprüfungen

(Mio. EUR)

2014

Consumer Finland
Consumer UK
Consumer Sweden
Sonstige

Buchwert per 31. Dezember, gesamt

ANGEWENDETE WICHTIGE ANNAHMEN

BUCHWERT, FIRMENWERT	DISKONTIERUNGS- SATZ, NACH STEUERN	DISKONTIERUNGS- SATZ, VOR STEUERN
40	6,7%	8,5%
524	7,8%	10,0%
17	7,1%	9,3%
64	6,9%	7,6%

645

2013

Consumer Finland
Consumer UK
Consumer Sweden
Sonstige

Buchwert per 31. Dezember, gesamt

40	7,3%	9,0%
496	7,5%	8,3%
18	7,7%	9,9%
64	7,4%	7,8%

618

Finanzbericht

Verfahren für Werthaltigkeitsprüfungen

Arla führt jährlich Werthaltigkeitsprüfungen für die Firmenwerte durch und Prüfungen für die immateriellen Vermögenswerte, wenn Anzeichen für erforderliche Wertberichtigungen vorliegen. Werthaltigkeitsprüfungen werden für jeden Geschäftsbereich durchgeführt, da diese die niedrigste Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten darstellen, denen der Buchwert der immateriellen Vermögenswerte zugewiesen werden kann und wo er mit angemessener Sicherheit überwacht werden kann. Die Zuweisungs- und Überwachungsebene der immateriellen Vermögenswerte ist im Zusammenhang mit den Bemühungen des Konzerns zu sehen, die übernommenen Unternehmen so schnell wie möglich zu integrieren, um Synergien zu nutzen.

Der Konzernfirmenwert des Geschäftsbereichs Consumer UK entstand im Zusammenhang mit dem Kauf der britischen Molkerei Express Dairies im Jahr 2003 bzw. 2007, dem Erwerb der vollen Eigentumsrechte an AFF in 2009 und der Fusion mit Milk Link im Jahr 2012. Bei Consumer Finland entstand der Firmenwert bei dem Kauf von Arla Ingman im Jahr 2007. Der restliche Firmenwert entstand im

Zusammenhang mit der Übernahme von Tholstrup in 2006 und der Fusion mit Milko in 2011. Die Geschäftsbereiche Consumer DK und Consumer SE unterstützen zusammen das Exportgeschäft von Consumer International. Dies bedeutet, dass dieser Ertrag auch den Wert dieser Vermögenswerte stützt. Deshalb werden diese Firmenwerte gemeinsam geprüft. Es gibt keine auf die Geschäftsbereiche Consumer CCE und Arla Foods Ingredients bezogenen Firmenwerte.

Vorgenommene Schätzungen

Der erzielbare Betrag für jede zahlungsmittelgenerierende Einheit wird auf der Grundlage ihres Nutzungswertes festgelegt. Die Berechnung basiert auf Prognosen für die nachfolgenden drei Geschäftsjahre. Die durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Wachstum mit ein. Bei den angewandten Prognosen ist die Milch der größte Kostenfaktor. Für die Milch wird ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem zum Zeitpunkt der Prüfung erwarteten Preis entspricht. Für die jeweiligen Geschäftsbereiche wird ein auf Annahmen in Bezug auf Zinsen, Steuern und Risikoprämie basierender Diskontierungssatz (WACC) zur Anwendung gebracht.

Die durchgeführten Prognoserechnungen beruhen auf der wesentlichen Annahme einer steigenden Profitabilität, basierend auf der positiven Wirkung der Verarbeitung der Rohmilch zu höherwertigen Produkten kombiniert mit Kostenreduktionen.

Prüfungsergebnisse

In 2014 wurden keine Wertberichtigungen auf immaterielle Vermögenswerte vorgenommen. Bezüglich des Firmenwerts in Finnland gab es Anzeichen einer Wertminderung aufgrund der schwierigen Wettbewerbssituation. Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben in 2014 jedoch keinen Bedarf für Wertberichtigungen. In diesem Zusammenhang wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet. Der Diskontierungsfaktor kann um 4,0 Prozentpunkte steigen, bevor eine Wertberichtigung erforderlich wird. Der bereinigte Ertrag hat sich in 2014 im Vergleich zu 2013 verbessert.

Wir sind der Ansicht, dass bei den Firmenwerten des Konzerns keine wesentlichen Risiken bestehen und es keine Anzeichen für erforderliche Wertberichtigungen für sonstige immaterielle Vermögenswerte gibt.

ANHANG 3.3 SACHANLAGEN

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und erfasster Wertminderungsverluste bewertet. Die Abschreibung soll die Kosten für den Vermögenswert, abzüglich eines geschätzten Restwerts zum Ende der erwarteten Nutzung, den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern die Gewinne aus der Nutzung erzielt. Anlagen im Bau, Grundstücke sowie stillgelegte Anlagen werden nicht abgeschrieben.

Anschaffungskosten

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

werden im Buchwert des Vermögenswerts erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Aufwendungen zu finanziellen Vorteilen für den Konzern führen werden. Andere Aufwendungen, beispielsweise für allgemeine Reparaturen und Instandhaltung, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ergebniswirksam erfasst.

Abschreibung

Sachanlagen werden ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Inbetriebnahme unter Zugrundelegung einer zu erwartenden Nutzungsdauer linear abgeschrieben.

Die erwarteten Nutzungsdauern betragen:

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

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwerts (der Wert, den der Vermögenswert durch den Verkauf oder die Verschrottung zum Ende der Nutzungsdauer generieren kann) des Vermögenswerts berechnet und gegebenenfalls um vorgenommene Wertminderungen reduziert. Der Restwert wird zum Anschaffungszeitpunkt festgesetzt und jährlich überprüft. Die Abschreibung endet, sobald der Buchwert niedriger als der Restwert ist. Änderungen während des Abschrei-

bungszeitraums oder am Restwert werden als Änderungen der Schätzungen behandelt, deren Effekt nur im aktuellen Berichtszeitraum und in zukünftigen Berichtszeiträumen angepasst wird. Die Abschreibung wird zu dem Ausmaß, zu dem sie nicht Teil der Kosten von Vermögenswerten eigener Fertigung bildet, in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Produktions-, Vertriebs- oder Verwaltungskosten ausgewiesen.

Unsicherheiten und Schätzungen

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

Anhang 3.3 Sachanlagen

(Mio. EUR)

	GRUNDSTÜCKE UND GEBÄUDE	SACHANLAGEN UND ANLAGEN	SONSTIGE EINRICHTUNGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTS- AUSSTATTUNG	ANLAGEN IM BAU	GESAMT
2014					
Anschaffungskosten per 1. Januar	1.250	2.133	441	325	4.149
Wechselkursanpassungen	22	4	5	4	35
Zugänge	10	70	8	335	423
Fusionen und Übernahmen	-	-	1	-	1
Übertragen aus Anlagen im Bau	100	243	33	-376	-
Veräußerungen	-	-82	-16	-2	-100
Anschaffungskosten per 31. Dezember	1.382	2.368	472	286	4.508
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-418	-1.160	-312	-	-1.890
Wechselkursanpassungen	-20	3	-	-	-17
Abschreibung für das Jahr	-62	-182	-38	-	-282
Abschreibung für Veräußerungen	-	66	14	-	80
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-500	-1.273	-336	-	-2.109
Buchwert per 31. Dezember	882	1.095	136	286	2.399
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	48	29	5	-	82
2013					
Anschaffungskosten per 1. Januar	1.105	1.897	408	400	3.810
Wechselkursanpassungen	-16	-28	-10	-8	-62
Zugänge	44	98	31	355	528
Fusionen und Übernahmen	-	-	-	-	-
Übertragen aus Anlagen im Bau	172	205	31	-408	-
Veräußerungen	-55	-39	-19	-14	-127
Anschaffungskosten per 31. Dezember	1.250	2.133	441	325	4.149
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-388	-1.023	-303	-	-1.714
Wechselkursanpassungen	6	17	7	-	30
Abschreibung für das Jahr	-58	-175	-31	-	-264
Wertminderung für das Jahr	-5	-13	-	-	-18
Abschreibung für Veräußerungen	27	34	15	-	76
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-418	-1.160	-312	-	-1.890
Buchwert per 31. Dezember	832	973	129	325	2.259
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	43	37	3	-	83

SACHANLAGEN NACH LÄNDERN 2014**SACHANLAGEN NACH LÄNDERN 2013**

Finanzbericht

Der bilanzielle Wert der Sachanlagen beläuft sich auf 2.399 Millionen EUR gegenüber 2.259 Millionen EUR im Vorjahr. Der größte Teil der Sachanlagen von Arla befindet sich in den Kernmärkten Dänemark, Schweden, Deutschland und Großbritannien.

Die Investitionen in die Molkereistruktur und in Kapazitätserweiterungen wurden 2014 fortgesetzt. Die Investitionen dieses Jahres ergeben einen Zugang an Sachanlagen von 423 Millionen EUR.

Die wesentlichen Investitionen 2014 betreffen Einrichtungen in Arinco (DK), AFI-Einrichtungen in Videbæk (DK), Falkenberg (SE) und Pronsfeld (DE) und die Abschlussarbeiten an der Molkereianlage in Aylesbury (GB).

Arla bemüht sich weiterhin um Verbesserungen bei der Effizienz durch Investitionen in neue Anlagen, was auch eine Zentralisierung der Produktion bedeutet.

ANHANG 3.4 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Anteile an Joint Ventures und assoziierten Unternehmen

Anteile an Joint Ventures und assoziierten Unternehmen werden in der Bilanz nach der Equity-Methode bilanziert. Die als „at equity“ bewerteten Finanzanla-

gen werden im Einklang mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns separat ausgewiesen und zu den ursprünglichen Anschaffungskosten, einschließlich eines bei der Übernahme entstandenen Firmenwerts, sowie dem Anteil des Konzerns an Gewinnen oder Verlusten und am sonstigen Ergebnis ab dem Zeitpunkt des Erwerbs

bewertet. Der Anteil des Konzerns am Nettogewinn oder -verlust für das Jahr für Joint Ventures und assoziierte Unternehmen wird in der Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns ausgewiesen.

Anhang 3.4.a Joint Ventures

Abstimmung der Bilanzwerte von Joint Ventures

(Mio. EUR)

	2014	2013
Eigenkapitalanteil in wesentlichen Joint Ventures	-	-
Firmenwert in wesentlichen Joint Ventures	-	-
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlicher Joint Ventures	55	53
Bilanzierter Wert, gesamt	55	53

Anhang 3.4.b Assoziierte Unternehmen

Abstimmung der Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen

(Mio. EUR)

	2014	2013
Eigenkapitalanteil in wesentlichen assoziierten Unternehmen	148	83
Firmenwert in wesentlichen assoziierten Unternehmen	142	154
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlicher assoziierten Unternehmen	142	25
Bilanzierter Wert, gesamt	432	262

Anhang 3.4.c Finanzinformationen für assoziierten Unternehmen, die wesentlich für den Konzern sind

(Mio. EUR)

	2014	2013
	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED KINA	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED KINA
Umsatz	8	7
Ergebnis nach Steuern	8	7
Sonstiges Ergebnis	-	-
Langfristige Vermögenswerte	649	-
Kurzfristige Vermögenswerte	-	633
Langfristige Verbindlichkeiten	-	-
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-	-
Erhaltene Dividenden	3	2
Eigenkapital Quote	5,3%	5,7%
Konzernanteil	13	10
Bilanzierter Wert, gesamt	290	237

Anhang 3.4.d Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen

(Mio. EUR)

	2014	2013
Verkauf von Waren an Joint Ventures	9	17
Verkauf von Waren an assoziierte Unternehmen	113	27
Gesamtverkauf von Gütern an Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	122	44
Erwerb von Gütern von Joint Ventures	-	-
Erwerb von Gütern von assoziierten Unternehmen	-	27
Gesamterwerb von Waren von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	-	27
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures ¹	3	5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen ¹	58	5
Gesamtforderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	61	10
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures ²	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen ²	-	1
Gesamtverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	-	1

1) Enthalten in sonstigen Forderungen

2) Enthalten in sonstigen Verbindlichkeiten


Finanzbericht

In 2014 hat sich Arla mit der EGM Walhorn zusammengeschlossen, was mit einem Zugang der Walhorn AG als assoziiertem Unternehmen verbunden war. Die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Geschäftstätigkeit der LRF - Lantbrukarnas Riksförbund - wurde einer Prüfung unterzogen. Die Beteiligung wurde hierdurch aus den sonstigen langfristigen Vermögenswerten in die Beteiligungen an assoziierten Unternehmen umgliedert (58 Mio. EUR). Im Laufe des Geschäftsjahres wurde eine acht Prozent-Beteiligung in Höhe von 31 Mio.

EUR an Vigor erworben. Diese Investition wurde durch den Verkauf eines Joint Ventures mit einem Gewinn von 15 Mio. EUR finanziert. Weiterhin wurde in 2014 die Beteiligung an COFCO Dairy Holding Limited durch eine Kapitalerhöhung bei der China Mengniu Dairy Company Limited verwässert. Hiermit verbunden war ein positiver Effekt von 13 Mio. EUR.

Bei China COFCO Dairy Holdings Limited und Vigor handelt es sich um assoziierte Unternehmen, wobei die Möglichkeit der maßgeblichen Einflussnahme auf Kooperationsvereinbarungen beruht. Die Berechnung der Anteile von Arla am Jahresüber-

schluss und am Eigenkapital erfolgt auf Grundlage der letztverfügbaren Finanzinformationen der Unternehmen, sonstigen öffentlich verfügbaren Informationen zur finanziellen Entwicklung der Unternehmen sowie Neubewertungen der Nettovermögenswerte. Der beizulegende Zeitwert der Anteile an China Mengniu Dairy Company Limited beträgt zum 31. Dezember 2014 355 Millionen EUR. Der beizulegende Zeitwert der Anteile an Vigor entspricht dem Buchwert.

ANHANG 3.5 RÜCKSTELLUNGEN

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Rückstellungen in der Bilanz spiegeln die beste Schätzung desjenigen Betrags wider, der erforderlich ist, um entweder eine aktuelle rechtliche oder eine faktische Verpflichtung, die sich aus einem Ereignis in der Vergangenheit ergibt, zu begleichen, und es ist wahrscheinlich, dass der Konzern einen Betrag zahlen muss, der verlässlich geschätzt werden kann.

Rückstellungen für Umstrukturierungen

Kosten im Zusammenhang mit Umstrukturierungen werden als Verbindlichkeiten erfasst, wenn ein detaillierter formeller Plan für die Umstrukturierung nicht später als zum Berichtsdatum für die vom Plan betroffenen Personen veröffentlicht wird. Für zukünftige Betriebsverluste wird keine Rückstellung gebildet.

Belastende Verträge

Eine Rückstellung für belastende Verträge wird ausgewiesen, wenn die Erträge, die voraussichtlich vom Konzern aus einem bestehenden Vertrag erzielt werden, niedriger sind als die unvermeidbaren Kosten, die entstehen werden um die Verpflichtungen im Rahmen des Vertrags zu erfüllen.

Rückstellungen für Versicherungen

Rückstellungen für Versicherungen werden auf Grundlage des Risikos möglicher zukünftiger Zahlungen für Verluste, Personenschäden oder Schäden ausgewiesen, die bereits aufgetreten sind. Rückstellungen für Versicherungen decken hauptsächlich Bestimmungen in Bezug auf Arbeitsunfälle ab.

Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen bezüglich Restrukturierungen sowie Versicherungsrückstellungen. Umfang und Betrag von belastenden Verträgen sowie Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und sonstige Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit der Restrukturierung stehen, werden ebenfalls in die Schätzung einbezogen. Rückstellungen in Bezug auf Versicherungen werden nach versicherungsmathematischen Methoden ausgehend von früheren Erfahrungen, u. a. hinsichtlich der Anzahl der Schadensfälle und der damit verbundenen Kosten, bewertet.

Anhang 3.5 Rückstellungen (Mio. EUR)

2014

	RÜCKSTELLUNGEN FÜR VERSICHE- RUNGEN	RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMSTRUKTU- RIERUNGEN	SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN	GESAMT
Rückstellungen per 1. Januar	16	22	13	51
Nettorückstellungen für das Jahr	4	-	18	22
Zurückgebuchte Rückstellungen	-2	-9	-8	-19
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-5	-8	-14	-27
Rückstellungen per 31. Dezember	13	5	9	27
Kurzfristige	5	5	9	19
Langfristige Rückstellungen	8	-	-	8
Rückstellungen, gesamt	13	5	9	27

2013

Rückstellungen per 1. Januar	17	11	7	35
Nettorückstellungen für das Jahr	4	22	11	37
Zurückgebuchte Rückstellungen	-2	-	-	-2
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-3	-11	-5	-19
Rückstellungen per 31. Dezember	16	22	13	51
Kurzfristige Rückstellungen	7	22	13	42
Langfristige Rückstellungen	9	-	-	9
Rückstellungen, gesamt	16	22	13	51

Finanzbericht

Die sonstigen Rückstellungen hatten zum 31. Dezember 2014 einen Gesamtwert von 27 Millionen EUR, was einen Rückgang um 24 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Die Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen (eingetroffene, aber nicht gemeldete Schadensfälle) und Restrukturierungsrückstellungen.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Damit in Verbindung stehende Zahlungen betragen 2014 fünf EUR (2013: vier EUR). Neue Rückstellungen wurden in Höhe von fünf Millionen EUR gebildet.

Rückstellungen für Restrukturierungen betreffen hauptsächlich die Stilllegung von Anlagen in Skövde in Schweden. Zudem wurden einige neue geringfügige Rückstellungen für Abfindungen im Zusammenhang mit Effizienzprogrammen

vorgenommen. Die Restrukturierungsrückstellungen wurden im Laufe des Jahres mit der Auszahlung der Abfindungen usw. reduziert. Zu den sonstigen Rückstellungen gehören u. a. auch Beträge für belastende Verträge. Es wird damit gerechnet, dass alle Rückstellungen – außer denen für Arbeitsunfälle – innerhalb eines Jahres in Anspruch genommen werden.

Anhang 4 Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Schon seit Jahren sind Fusionen und Übernahmen ein wesentlicher Teil von Arlas Geschäftsstrategie. Die Steigerung der Milchmengen ist wesentlich für die Entwicklung der Geschäftstätigkeit und die Profitabilitätssteigerung von Arlas weltweiter Geschäftstätigkeit und damit die Steigerung langfristiger Erträge für Arlas Genossenschaftsmitglieder. Als ein natürlicher Bestandteil der Geschäftsentwicklung beurteilt Arla laufend, welche Aktivitäten ausgegliedert werden sollen.

ANHANG 4.1 UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Erfassungszeitpunkt und Vergütung

Neu erworbene Unternehmen werden in der Konzernbilanz ab dem Datum erfasst, ab dem Arla den beherrschenden Einfluss erlangt. Der Kaufpreis wird für gewöhnlich zum beizulegenden Zeitwert ermittelt. Sofern eine Vereinbarung über einen Unternehmenszusammenschluss eine Anpassung des Kaufpreises in Zusammenhang mit der Erfüllung von vereinbarten Bedingungen (bedingte Gegenleistung) erfordert, wird dieser Teil des Kaufpreises zum beizulegenden Zeitwert am Übernahmzeitpunkt erfasst. Änderungen der Schätzungen in Bezug auf eine bedingte Gegenleistung werden ergebniswirksam erfasst. Direkt der Übernahme zuweisbare Kosten werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die erworbenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden im Allgemeinen zu ihrem Zeitwert zum Übernahmdatum bewertet.

Ein Firmenwert entsteht, wenn die Gesamtsumme des Zeitwerts der übertragenen Kaufsumme, der vorher gehaltenen Anteile und der Wert, der den Inhabern von Minderheitsanteilen zugewiesen wird, den Zeitwert der identifizierbaren Nettovermögenswerte des übernommenen Unternehmens

überschreitet. Jeder entstehende Firmenwert, der nicht abgeschrieben wird, wird jährlich auf Wertminderung geprüft.

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

Veräußerung

Änderungen an den Anteilen des Konzerns an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Kontrollverlust führen, werden als Eigenkapitaltransaktionen ausgewiesen.

Verliert der Konzern den beherrschenden Einfluss über eine Tochtergesellschaft, so werden der Buchwert der Vermögenswerte (einschließlich der zugewiesene Firmenwert) und die Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaft zusammen mit den Minderheitsanteilen oder anderen Eigenkapitalkomponenten, wie z. B. Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung, ausgebucht. Die Gewinne und Verluste aus Veräußerungen

werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen verbucht.

Unsicherheiten und Schätzungen

Bei Fusionen und Übernahmen, bei denen Arla die Kontrolle über das betreffende Unternehmen erlangt, wird die Erwerbsmethode angewandt. Unsicherheiten können hinsichtlich der Ermittlung der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten sowie hinsichtlich der Bewertung des jeweiligen Zeitwerts zum Übernahmzeitpunkt bestehen. Es werden wesentliche Schätzungen für die Bewertung des Zeitwerts des von Arla bei der Übernahme von Unternehmen übertragenen Kaufpreises getroffen, wenn die Genossenschaftsmitglieder des übernommenen Unternehmens Genossenschaftsmitglieder von Arla werden. Die Bewertung des Zeitwerts des übernommenen Unternehmens wird oft dazu verwendet, um den Wert des von Arla übertragenen Kaufpreises zu bestimmen, da dies eine verlässlichere Bewertungsbasis ist, die berücksichtigt, dass das Eigenkapital von Arla nicht auf einem notierten Kurs basiert.

Fusionen und Übernahmen 2014**Anhang 4.1 Unternehmenszusammenschlüsse**
(Mio. EUR)

	GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG KONSOLIDIERT AB	ERWORBENER ANTEIL	UMSATZ PRO JAHR	ANZAHL DER MITARBEITER
Unternehmen				
Walhorn	1. August	100%	239	24
Immaterielle Vermögenswerte (ohne Firmenwert)				-
Sachanlagen				1
Sonstige Vermögenswerte				40
Verbindlichkeiten				-18
Erworbene Nettovermögenswerte, gesamt				23
Firmenwert				-
Kaufpreis				23
Barmittel im erworbenen Unternehmen				15
Emittiertes Kapital, Kapitaleinlage				-12
Emittiertes Kapital, Kapitalkonto				-23
Sonstige Zahlungen				-3
Barzahlungen im Laufe des Jahres				-

Fusionen und Übernahmen 2013

Arla hat 2013 keine Übernahmen durchgeführt.

**Finanzbericht**

Am 1. August 2014 fusionierte Arla mit dem belgischen Unternehmen EGM Walhorn mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von ca. 550 Millionen kg. Walhorn vermarktet die Milch in erster Linie über ein assoziiertes Unternehmen.

Arla fusionierte mit der EGM Walhorn durch die Ausgabe von neuen Kapitaleinlagen in Höhe von 35 Millionen EUR an Walhorn. Auf der Basis beizulegender Zeitwerte des identifizierbaren Nettovermögens wurde kein Firmenwert ausgewiesen.

ANHANG 4.2 ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umfassen langfristige Vermögenswerte und Gruppen von Vermögenswerten, deren Wert höchstwahrscheinlich durch einen Verkauf in den nächsten zwölf Monaten erzielt wird, statt durch die weitere Nutzung im Rahmen der Konzerngeschäftstätigkeit. Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten, die zur Veräußerung gehalten werden, werden mit dem niedrigeren Wert aus dem Buchwert zum Zeitpunkt der Klassifizierung als „zur

Veräußerung gehalten“ und des beizulegenden Zeitwerts abzüglich der Veräußerungskosten erfasst. Ab dem Zeitpunkt, zu dem sie als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert werden, werden Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht abgeschrieben. Wertminderungsverluste für eine Gruppe von zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten werden zunächst dem Firmenwert zugewiesen und dann anteilmäßig den übrigen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten; kein Verlust wird allerdings denjenigen Posten zugewiesen, die weiterhin im Einklang mit den anderen Bilanzierungs- und

Bewertungsmethoden des Konzerns bewertet werden wie z. B. Vorräte, finanzielle Vermögenswerte und latente Steueransprüche. Eine Wertminderung, die bei der ersten Klassifizierung als „zur Veräußerung gehalten“ auftritt, und alle Gewinne oder Verluste im Zusammenhang mit anschließenden Neubewertungen werden unter dem jeweiligen Posten, auf den sie sich beziehen, in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Anhang 4.2.a Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umfassen die folgenden Einzelwerte (Mio. EUR)

	2014	2013
Sachanlagen	8	27
Kurzfristige Vermögenswerte	-	-
Buchwert, Vermögenswerte	8	27

Anhang 4.2.b Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten (Mio. EUR)

	2014	2013
Langfristige Verbindlichkeiten	-	-
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-	-
Buchwert, Verbindlichkeiten	-	-

Finanzbericht

Die als „zur Veräußerung gehalten“ klassifizierten Vermögenswerte betreffen Grundstücke und Bauten, die voraussichtlich innerhalb der kommenden zwölf Monate verkauft werden. In 2014 veräußerte Arla Foods Eigentum mit einem Gewinn von sieben Millionen EUR. Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte in 2014 bestehen aus Grundstücken in Großbritannien.

Anhang 5 **Finanzielle Angelegenheiten**

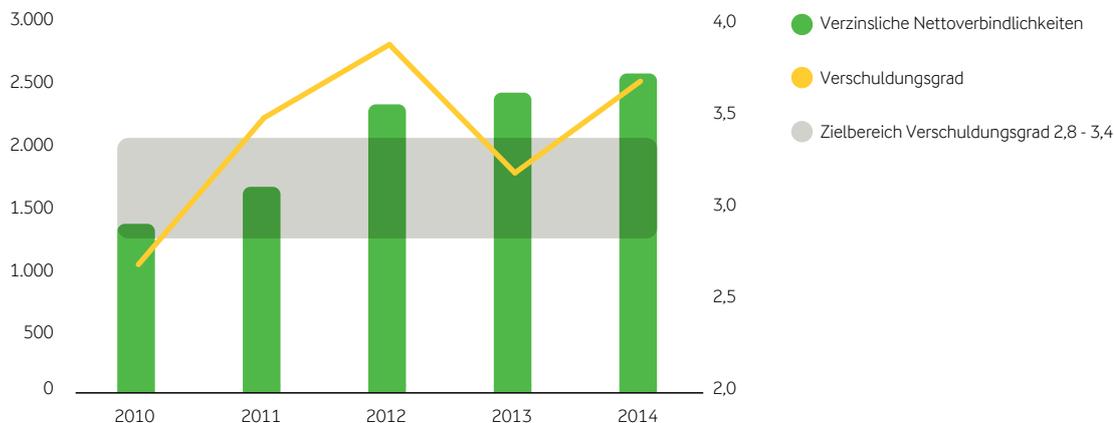
In diesem Anhang wird die Kapitalstruktur des Konzerns dargestellt sowie die Finanzierung und Liquidität und die damit verbundenen Posten. Die Investitionen von Arla werden zum Teil durch Eigenkapital und zum Teil durch Fremdkapital finanziert. Das Verhältnis zwischen diesen beiden Kapitalformen wird durch die Eigenkapitalquote ausgedrückt.

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Banken und Kreditinstituten, abzüglich verzinslicher Vermögenswerte. Arla definiert den Verschuldungsgrad als das Verhältnis zwischen den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionen, und dem EBITDA. Der Verschuldungsgrad kennzeichnet die Fähigkeit des Konzerns, seine Verbindlichkeiten zu bedienen. Das langfristige Ziel von Arla für den Verschuldungsgrad liegt zwischen 2,8 und 3,4. Die Politik des Konzerns ist es, eine glaubwürdige Balance zwischen Schulden, Eigenkapital und Erträgen zu haben, sodass die Gläubiger Arla stets mit einer stabilen Kreditwürdigkeit auf „Investment-Grade“ bewerten.

Die Abteilung Corporate Treasury and Finance verwaltet die Finanzrisiken im Einklang mit der vom Aufsichtsrat genehmigten Finanz- und Finanzierungsstrategie. Arla strebt an, das Refinanzierungsrisiko durch Sicherung einer angemessenen Verteilung beim Tilgungsprofil bezüglich der verzinslichen Verbindlichkeiten zu verringern. Risiken bei Zinsen und Devisen werden mithilfe von Derivaten gesteuert.

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

VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (Mio. EUR)



ANHANG 5.1 FINANZPOSTEN

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Finanzerträge und -aufwendungen

Anfallende Zinserträge und -aufwendungen, Kapitalgewinne und -verluste u. a. werden mit den Beträgen, die dem Geschäftsjahr zugeordnet sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen ferner realisierte und nicht realisierte Wertberichtigungen von Wertpapieren und Wechselkursanpassungen von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie der Zinsanteil der Finanzierungsleasingraten. Außerdem werden hier realisierte und nicht realisierte Gewinne sowie Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten

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

Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden unter Anwendung der Effektivzinsmethode ermittelt.

Anhang 5.1.a Finanzerträge und -aufwendungen

(Mio. EUR)

	2014	2013
Finanzerträge:		
Zinsen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1	1
Zinsen, Wertpapier	4	2
Zeitwertanpassungen	1	1
Sonstige Finanzerträge	48	1
Finanzerträge, gesamt	54	5
Finanzaufwendungen:		
Finanzaufwendungen auf Finanzanlagen, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-73	-58
Wechselkursgewinne (netto)	-3	-22
Pensionsverpflichtungen	-15	-15
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	10	4
Sonstige Finanzkosten	-3	-2
Finanzkosten, gesamt	-84	-93
Nettofinanzkosten	-30	-88

 **Finanzbericht**

Die Finanzerträge und -aufwendungen beliefen sich netto auf insgesamt -30 Mio. EUR für 2014 gegenüber -88 Mio. EUR im Jahr 2013. Unter den Finanzerträgen wird ein Ertrag von 48 Millionen EUR

im Zusammenhang mit der Neubewertung und der Reklassifizierung der Anteile an LRF – Lantbrukarnas Riksförbning ausgewiesen. Die durch die höhere verzinsliche Kredite gestiegenen Finanzaufwendungen werden durch geringere Wechselkurseffekte kompensiert.

Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen exkl. Pensionen betragen 3,0 Prozent im Vergleich zu 3,1 Prozent im Jahr 2013.

ANHANG 5.2 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN
 **Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**
Finanzinstrumente

Finanzinstrumente werden am Handelstag erfasst.

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

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

Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte

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

Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten bewertet. In der Folgebewertung werden die

finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert erfasst, Wertberichtigung im sonstigen Ergebnis gebucht und in den AFS-Rücklagen innerhalb des Eigenkapitals akkumuliert. Zinserträge, Wertminderung und Wechselkursanpassungen bei Kreditinstrumenten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Bei der Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten, die „als zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert sind, wird der realisierte Gewinn oder Verlust unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte

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

Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten usw. sowie ausgegebene Unternehmensanleihen werden bei der erstmaligen Berücksich-

tigung zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag zuzüglich angefallener Transaktionskosten bewertet. Danach werden die Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, sodass der Unterschied zwischen dem Erlös und dem Nennwert in der Gewinn- und Verlustrechnung über die erwartete Laufzeit des Darlehens berücksichtigt wird.

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

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

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

Anhang 5.2.a Kreditverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	2014	2013
<i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Schuldverschreibungen	472	336
Hypothekenkreditinstitute	817	824
Bankkredite	370	572
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	43	57
Sonstige langfristige Kreditverbindlichkeiten	5	7
Gesamt	1.707	1.796
<i>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Hypothekenkreditinstitute	5	10
Bankkredite	911	700
Commercial Papers	194	155
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	20	20
Sonstige kurzfristige Kredite	2	2
Gesamt	1.132	887
Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	2.839	2.683

Anhang 5.2.b Verzinsliche Nettoverschuldung

(Mio. EUR)

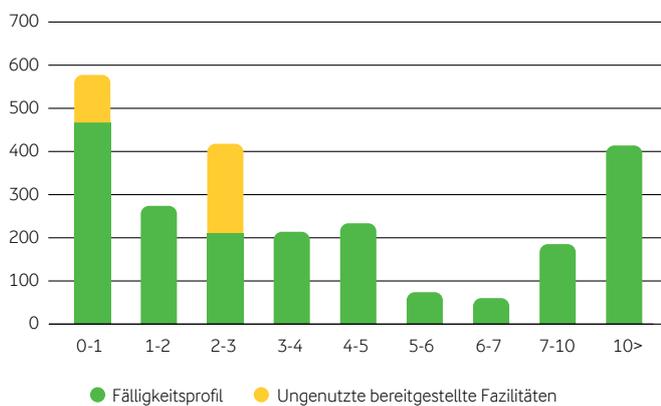
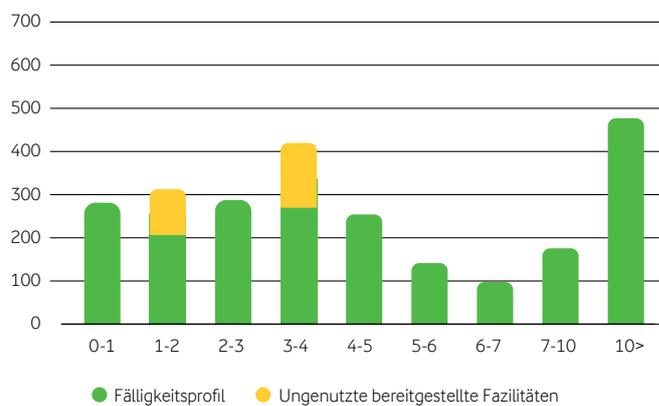
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-641	-611
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-27	-26
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.132	887
Langfristige Verbindlichkeiten	1.707	1.796
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.171	2.046
Pensionsverpflichtungen	376	348
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.547	2.394

Anhang 5.2.c Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Fälligkeit

(Mio. EUR)

31. Dezember 2014	Gesamt	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2024	Nach 2024
DKK	753	-43	17	20	19	48	49	57	178	408
EUR	360	113	49	93	31	29	24	2	8	11
GBP	318	181	13	102	10	3	3	3	3	-
SEK	691	215	158	-	158	158	-	-	-	2
Sonstige	49	9	40	-	-	-	-	-	-	-
Gesamt	2.171	475	277	215	218	238	76	62	189	421

31. Dezember 2013	Gesamt	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	Nach 2023
DKK	755	-41	13	21	24	25	53	54	154	452
EUR	452	113	72	21	77	42	74	27	7	19
GBP	296	35	73	13	160	9	1	2	3	-
SEK	502	163	1	169	-	167	-	-	2	-
Sonstige	41	2	39	-	-	-	-	-	-	-
Gesamt	2.046	272	198	224	261	243	128	83	166	471

FÄLLIGKEIT VERZINSLICHER NETTOVERBINDLICHKEITEN, 31. DEZEMBER 2014, PERSPEKTIVE (MIO. EUR)**FÄLLIGKEIT VERZINSLICHER NETTOVERBINDLICHKEITEN, 31. DEZEMBER 2013, PERSPEKTIVE (MIO. EUR)**

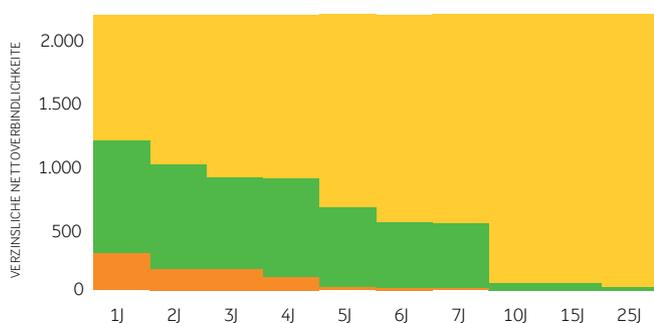
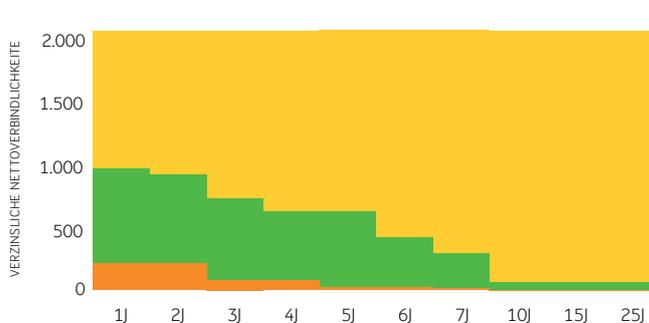
Anhang 5.2.d Zinssatzrisiko per 31. Dezember
 (Mio. EUR)

	ZINS- SATZ	DURCH- SCHNITTLICHER ZINSSATZ	FEST FÜR	BUCHWERT	ZINS- ZINSSATZRISIKO
2014					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
1.150 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Fest	5,00%	1–2 Jahre	122	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	3–4 Jahre	50	Beizulegender Zeitwert
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	4–5 Jahre	84	Beizulegender Zeitwert
350 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Variabel	2,06%	0–1 Jahr	37	Cashflow
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	1,97%	0–1 Jahr	105	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	1,42%	0–1 Jahr	74	Cashflow
Emittierte Anleihen, gesamt		2,93%		472	
<i>Hypotheken:</i>					
Variabel verzinslich	Variabel	1,00%	0–1 Jahr	821	Cashflow
Festverzinslich	Fest	2,95%	3–4 Jahre	1	Beizulegender Zeitwert
Hypotheken, gesamt		1,00%		822	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,15%	0–1 Jahr	496	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,53%	0–1 Jahr	792	Cashflow
Bankkredite, gesamt		1,00%		1.288	
<i>Commercial Papers:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,83%	0–1 Jahr	194	Beizulegender Zeitwert
Commercial Papers, gesamt		0,83%		194	
<i>Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing:</i>					
Festverzinslich	Fest	4,98%	0–4 Jahre	15	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,33%	0–1 Jahr	48	Cashflow
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing, gesamt		2,96%		63	

Anhang 5.2.d Zinssatzrisiko per 31. Dezember

(Mio. EUR)

	ZINS- SATZ	DURCH- SCHNITTLICHER ZINSSATZ	FEST FÜR	BUCHWERT	ZINS- ZINSSATZRISIKO
2013					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
1.150 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Fest	5,00%	1–2 Jahre	129	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	3–4 Jahre	56	Beizulegender Zeitwert
350 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Variabel	2,73%	0–1 Jahr	39	Cashflow
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	2,78%	0–1 Jahr	112	Cashflow
Emittierte Anleihen, gesamt		3,70%		336	
<i>Hypotheken:</i>					
Variabel verzinslich	Variabel	1,24%	0–1 Jahr	832	Cashflow
Festverzinslich	Fest	2,96%	3–4 Jahre	2	Beizulegender Zeitwert
Hypotheken, gesamt		1,24%		834	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,44%	0–1 Jahr	472	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,59%	0–1 Jahr	809	Cashflow
Bankkredite, gesamt		1,16%		1.281	
<i>Commercial Papers:</i>					
Festverzinslich	Fest	1,72%	0–1 Jahr	155	Beizulegender Zeitwert
Commercial Papers, gesamt		1,72%		155	
<i>Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing:</i>					
Festverzinslich	Fest	5,03%	0–4 Jahre	22	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,85%	0–1 Jahr	55	Cashflow
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing, gesamt		3,48%		77	

ZINSPROFIL – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN 2014 (Mio. EUR)**ZINSPROFIL – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN 2013 (Mio. EUR)**

● Festverzinsliche Verbindlichkeiten
 ● Festverzinslich via Swap
 ● Festverzinslich via Optionen (Delta)
 ● Variabel verzinsliche Verbindlichkeiten

Anhang 5.2.e Währungsprofil der Kredite

(Mio. EUR)

Währungsprofil der Kredite vor und nach derivativen Finanzinstrumenten	URSPRÜNGLICHE KAPITALBETRAG	WIRKUNG DES SWAPS	NACH SWAP
2014			
DKK	753	0	753
EUR	360	158	518
GBP	318	264	582
SEK	691	-422	269
Sonstige	49	0	49
Gesamt	2.171	0	2.171
2013			
DKK	755	-112	643
EUR	452	168	620
GBP	296	224	520
SEK	502	-280	222
Sonstige	41	0	41
Gesamt	2.046	0	2.046

**Finanzbericht**

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns inkl. Pensionen sind von 2.394 Mio. EUR zum 31. Dezember 2013 auf 2.547 Mio. EUR zum 31. Dezember 2014 angestiegen.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten exkl. Pensionen sind um 125 Millionen EUR auf 2.171 Millionen EUR zum 31. Dezember 2014 angestiegen. Der

Verschuldungsgrad des Konzerns ist zum 31. Dezember 2014 auf 3,7 angestiegen (31. Dezember 2013: 3,2). Dies liegt jenseits des langfristigen Ziels des Konzerns von 2,8 bis 3,4. Der Konzern bemüht sich um das Erreichen dieses Ziels im Jahr 2015.

Der Solvabilitätskoeffizient beträgt zum 31. Dezember 2014 28 Prozent und ist unverändert im Vergleich zum Vorjahr.

ANHANG 5.3 FINANZIELLE RISIKEN

Finanzrisikomanagement

Finanzielle Risiken sind ein fester Bestandteil der operativen Tätigkeit von Arla. Demzufolge wird der Gewinn von Arla durch die Entwicklung der Wechselkurse, Zinssätze und bestimmte Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte schwanken und daher ist für Arla ein gut etabliertes Finanzrisikomanagement von ausschlaggebender Bedeutung, um kurzfristige Marktschwankungen einzuschränken und gleichzeitig den höchstmöglichen Milchpreis zu erzielen.

Die umfassende Strategie und das System von Arla beim Finanzrisikomanagement bauen auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit von Arla und den finanziellen Risiken auf. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanziellen Risiken (die Finanz- und Finanzierungsstrategie) wird durch den Aufsichtsrat festgelegt und zentral von der Abteilung Corporate Treasury & Finance verwaltet. Die Finanz- und Finanzierungsstrategie nennt Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente und Gegenparteien.

Die Absicherung der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells von Arla. Der Aufsichtsrat erhält von der Abteilung Corporate Treasury & Finance, die sich ständig mit den finanziellen Risiken beschäftigt, monatlich einen Bericht über die finanziellen Risiken, denen Arla ausgesetzt ist.

Die Absicherung gegen Milchpreisschwankungen, die als fester Bestandteil zum Geschäftsmodell von Arla gehören, ist nicht Gegenstand des Finanzrisikomanagements.

Anhang 5.3.a Liquiditätsrisiko

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Liquidität ist ausschlaggebend für Arla, um die finanziellen Verpflichtungen begleichen zu können, sobald diese fällig werden.

Auswirkungen der Risiken

Eine unzureichende Liquidität würde Arla daran hindern, den finanziellen Verpflichtungen pünktlich nachzukommen. Dies könnte Verstöße gegen Kreditvereinbarungen verursachen, die Fähigkeit zur Auszahlung der Milchzahlungen an die Genossenschaftsmitglieder verringern und im Extremfall die Möglichkeit von Arla zur Fortführung seiner Konzerntätigkeit beeinträchtigen.

Risikobegrenzung

Arla bemüht sich um eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit einer ausgewogenen Mischung an Fälligkeiten und Vertragspartnern. Arla hat sein Liquiditätsmanagement zentralisiert, um den Zahlungsmittelbestand im Konzern zu optimieren.

Leistungsindikator

Das Niveau der nicht genutzten Kreditfazilitäten und verfügbaren Barmittel und Wertpapiere.

Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwellenwerte für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten sowie die Beschränkungen bei Verbindlichkeiten mit Fälligkeit innerhalb der kommenden zwölf und 24 Monate fest.

Aktivitäten 2014

Im Jahr 2014 hat Arla die Geschäftstätigkeit von CCE stärker in die zentralisierte Liquiditätssteuerung integriert. Angeregt durch Liquiditätsmodelle von Ratingagenturen ist das Unternehmen dabei, seine Ziele für Liquiditätsreserven und die Aufteilung in verbindliche und nicht verbindliche Kredite neu zu überarbeiten. Ziel ist es, eine angemessene Liquiditätsreserve aufrechtzuerhalten, die den Risiken und Anforderungen von Arla entspricht. Die nicht genutzten Kreditfazilitäten und verfügbaren Barmittel lagen 2014 auf einem komfortablen Niveau.

Liquiditätsreserven

(Mio. EUR)

	2014	2013
Barerstattungen	81	76
Wertpapiere (freier Cashflow)	57	12
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	322	249
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	401	471
Gesamt	861	808

Finanzbericht

Arla managt das Liquiditätsrisiko, indem die Verfügbarkeit einer ausreichenden operativen Liquidität und ausreichender Kreditfazilitäten für das operative Geschäft sichergestellt wird. Große Übernahmen oder Investitionen werden separat finanziert.

Das Management der Tagesliquidität macht mehr als 95 Prozent der Nettoerträge des Konzerns aus und wird von Arla Foods Finance A/S über Cash-Pool-Verträge mit den Banken des Konzerns

durchgeführt. Damit ist ein skalierbares und effizientes Verfahren sichergestellt.

Bei Arla finanzieren die Unternehmen mit überschüssiger Liquidität die Unternehmen mit Liquiditätsdefiziten. Im Ergebnis erzielt der Konzern eine kosteneffiziente Nutzung von Krediten.

Die Kreditfazilitäten umfassen günstige Bedingungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie nichtfinanzielle Verträge (Non-Financial Covenants). Weder im Jahr 2014 noch im Jahr 2013 verstieß Arla gegen die

Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen. Weitere Informationen über die verzinslichen Nettoverpflichtungen sind in Anhang 5.2 zu finden.

Die Liquiditätsreserven des Konzerns sind von 808 Millionen EUR zum 31. Dezember 2013 auf 861 Millionen DKK zum 31. Dezember 2014 gestiegen. Kreditlinien und weitere Kreditfazilitäten werden laufend verwaltet, um eine angemessene Liquiditätsreserve zu bilden.

Anhang 5.3.b Finanzierungsaktivitäten

Die Inanspruchnahme von Finanzierungsmöglichkeiten ist ausschlaggebend dafür, dass Arla seine Strategie und Unternehmensziele ausführen und umsetzen kann.

Auswirkungen der Risiken

Eine unzureichende Finanzierung würde Arla daran hindern, seine strategischen Ziele zu erreichen.

Risikobegrenzung

Arla strebt eine diversifizierte Finanzierungsplattform an, die aus bilateralen Bankfinanzierungen, Hypothekendarlehen, Anleihen am internationalen

Kapitalmarkt und Commercial Papers besteht. Die Finanzierung von Fusionen, Übernahmen und großen Investitionen wird separat festgesetzt. Die Finanzierungsstrategie wird durch das langfristige Engagement der Genossenschaftsmitglieder bei Investitionen im Unternehmen getragen.

Leistungsindikator

Durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Verbindlichkeiten. Diversifizierte Finanzierungsplattform bei Gegenparteien und Märkten. Wahrnehmung von Arla durch Gegenparteien und Anleger als Anlage mit Investment-Grade-Bonität.

Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwellenwerte für die minimale durchschnittliche Fälligkeit für verzinsliche Nettverbindlichkeiten sowie eine vom Aufsichtsrat genehmigte Finanzierungsstrategie fest. Ziel von Arla ist es, eine Kreditwürdigkeit auf einem stabilen Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

Aktivitäten 2014

Im Jahr 2014 hat Arla seine Finanzierung durch eine neue Anleiheemission in Höhe von 1.500 Mio. EUR im Rahmen des EMTN-Anleihenprogramms gestärkt.

Anhang 5.3.b Finanzierungsaktivitäten

Finanzielle Verbindlichkeiten, brutto

(Mio. EUR)

2014	BUCHWERT GESAMT		Nicht diskontierte vertragliche Geldströme								2022-2024	NACH 2024
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021			
Schuldverschreibungen	472	474	-	158	-	158	158	-	-	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	822	845	6	17	17	20	50	50	59	191	435	
Kreditinstitute	1.485	1.486	1.116	48	223	33	32	27	4	3	-	
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	63	63	20	19	14	10	-	-	-	-	-	
Sonstige langfristige Kreditverbindlichkeiten	7	7	2	2	2	1	-	-	-	-	-	
Zinsaufwand verzinsliche Verbindlichkeiten	-	147	29	23	17	14	10	7	7	16	24	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen usw.	977	977	977	-	-	-	-	-	-	-	-	
Derivative Instrumente	206	344	105	57	40	37	31	18	15	21	20	
Gesamt	4.032	4.343	2.255	324	313	273	281	102	85	231	479	

2013	BUCHWERT	GESAMT	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	NACH 2023
Schuldverschreibungen	336	336	-	-	169	-	167	-	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	834	856	10	11	21	21	24	54	55	193	467
Kreditinstitute	1.426	1.426	873	143	43	268	30	30	29	10	-
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	77	77	20	18	17	21	1	-	-	-	-
Sonstige langfristige Kreditverbindlichkeiten	10	9	2	2	2	2	1	-	-	-	-
Zinsaufwand verzinsliche Verbindlichkeiten	-	145	28	21	20	13	12	7	6	16	22
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen usw.	1.015	1.015	1.015	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivative Instrumente	84	122	57	23	14	9	7	4	1	1	6
Gesamt	3.782	3.986	2.005	218	286	334	242	95	91	220	495

Voraussetzungen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

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



Finanzbericht

Arla wendet eine diversifizierte Finanzierungsstrategie an, um das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko zu begrenzen und um durch eine ausgewogene Finanzierung ein attraktiv niedriges Niveau bei den Finanzierungskosten zu erzielen.

Arla hat sich 2014 folgender Finanzierungsarten bedient:

- **Kreditinstitute:** Arla nutzt Bankkredite als Teil des täglichen Liquiditätsmanagements.
- **Hypothekenkreditinstitute:** Arla beschafft eine langfristige Finanzierung durch Abschluss von Hypothekendarlehen im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes mit vorgeschriebenen Sicherheiten durch Grundstücke und Gebäude.
- **Emittierte Anleihen:** Arla hat 2014 eine Schuldverschreibung ausgegeben. Diese bestand zum einen in einer fünfjährigen Anleihe über 700 Mio. SEK mit einer festen Verzinsung von 2,63 Prozent und zum anderen in einer Anleihe über 800 Mio. SEK mit variablem Zins (3-Monats-Stibor plus 1,15 Prozent).
- **Commercial Papers:** Arla beschafft sich eine kurzfristige Finanzierung über ein Commercial-Paper-Programm in Schweden in SEK und EUR. Derzeit werden die Papiere in SEK ausgegeben. Die durchschnittliche Verwendung betrug 2014 1.800 Mio. SEK.
- **Repo-Geschäfte:** Arla beschafft sich eine kurzfristige Finanzierung durch Abschluss von Verkaufs- und Rückkaufgeschäften von Anlagen in eingetragenen dänischen Hypothekenanleihen. Die Repo-Geschäfte sind in Anhang 5.6 näher beschrieben.

Anhang 5.3.c Währungsrisiken

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Währungsrisiken erwachsen aus den Exportaktivitäten, Anlagen und Finanzierungsaktivitäten von Arla.

Risikoauswirkungs- und Risikominderungsverfahren

Gewinn- und Verlustrechnung

Schwankungen bei den Wechselkursen beeinflussen die Erträge, Herstellungskosten und finanziellen Posten von Arla mit potenziell negativen Auswirkungen auf Milchpreise und Liquidität.

Die Auswirkungen der Wechselkurse werden ständig von der Abteilung Corporate Treasury & Finance überwacht. Die einzelnen Währungsrisiken werden in

Übereinstimmung mit der Finanz- und Finanzierungsstrategie abgesichert.

Bilanz

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

Leistungsindikator

Realisierte Gewinne und Verluste in Fremdwährungen und Berechenbarkeit bei der kurzfristigen Performance.

Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie und ein tiefgehendes Verständnis für die Geschäftstätigkeiten von Arla in Kombination mit umfassenden Kenntnissen der Finanzmärkte.

Aktivitäten 2014

Im Jahresverlauf 2014 hat Arla weiter die prognostizierten Verkäufe und Käufe in Fremdwährungen abgesichert, wobei immer die aktuelle Marktlage berücksichtigt wurde.

UMSATZ NACH WÄHRUNG, 2014



UMSATZ NACH WÄHRUNG, 2013



Anhang 5.3.c Währungsrisiken**Währungsrisiken**

(Mio. EUR)

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

2014

Finanzielle Verbindlichkeiten	-337	-22	-262	-841
Finanzielle Vermögenswerte	292	196	601	36
Derivative Finanzinstrumente	-165	-444	-874	574
Externes Nettorisiko	-210	-270	-535	-231
Internes Nettorisiko aus Finanztätigkeiten	172	-18	415	254
Nettorisiko	-38	-288	-120	23

Das Nettorisiko bezieht sich auf:

Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge-Accounting eignen	0	-229	-153	-32
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge-Accounting verwendet wird	-38	-59	0	0
Nicht abgesichertes Risiko	0	0	33	55
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	0	-3	2	3
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	0	-11	-8	-2

2013

Finanzielle Verbindlichkeiten	-431	-16	-234	-515
Finanzielle Vermögenswerte	454	160	121	41
Derivative Finanzinstrumente	-167	-292	-468	207
Externes Nettorisiko	-144	-148	-581	-267
Internes Nettorisiko aus Finanztätigkeiten	-1	-9	498	229
Nettorisiko	-145	-157	-83	-38

Das Nettorisiko bezieht sich auf:

Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge-Accounting eignen	0	-128	-125	-23
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge-Accounting verwendet wird	-145	-29	0	-15
Nicht abgesichertes Risiko	0	0	42	0
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-1	-1	2	-1
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	0	-6	-6	-1

*) Inkl. AED und SAR

Annahmen für die Sensitivitätsanalyse

Die Sensitivitätsanalyse umfasst nur Währungsrisiken, die aus Finanzinstrumenten erwachsen. Damit umfasst die Analyse nicht künftige abgesicherte Handelstransaktionen. Die angewendeten Veränderungen bei den Wechselkursen basieren auf den historischen Währungsschwankungen. Die Sensitivitätsanalyse beruht auf der Annahme von unveränderten Zinssätzen.

Finanzbericht

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

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

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

Entsprechend der Finanzstrategie kann die Abteilung Corporate Treasury & Finance Folgendes absichern:

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

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente sind nicht immer für die Bilanzierung nach den Regeln für Sicherungsbeziehungen qualifiziert. Daher sind einige der angewandten Finanzinstrumente (z. B. Optionsstrategien) zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam zu erfassen.

Die EMG kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken).

Dieses zusammengefasste Währungsrisiko auf Konzernebene setzt sich zusammen aus allen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen, wirtschaftlich abgesicherten prognostizierten Zahlungsströmen für nicht bilanzwirksame feste Verpflichtungen und aus antizipierten Transaktionen. Diese Analyse schließt Nettoanlagen in Fremdwährungen in Tochtergesellschaften zusammen mit Instrumenten, die diese Anlagen absichern, aus. Die Absicherungsbeziehungen sind voll wirksam. Daher können die Nettoeffekte der Bewegungen bei Wechselkursen auf das Ergebnis und das sonstige Ergebnis vernachlässigt werden.

Anhang 5.3.d Zinsrisiken

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Zinsrisiken ergeben sich im Zusammenhang mit den Finanzierungsaktivitäten und Pensionsverpflichtungen von Arla.

Auswirkungen der Risiken

Ein Zinsanstieg beeinflusst die Finanzposten von Arla mit negativen Auswirkungen auf die Milchpreise, jedoch mit positiven Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis durch den Einsatz von Sicherungsinstrumenten.

Risikobegrenzung

Die Zinsrisiken werden kontinuierlich von der Abteilung Corporate Treasury & Finance überwacht. Die Risiken werden in Übereinstimmung mit der Finanz- und Finanzierungsstrategie abgesichert.

Leistungsindikator

Berechenbarkeit der realisierten Finanzierungskosten.

Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie und ein profundes Verständnis für die Geschäftstätigkeiten von Arla in Kombination mit umfassenden Kenntnissen der Finanzmärkte.

Aktivitäten 2014

Die Zinsrisiken aus Refinanzierung wurden zum Teil durch Abschließen von Zins-Swaps abgesichert.

Anhang 5.3.d Währungsrisiken

Sensitivität basierend auf einem Anstieg der Zinssätze um 1 Prozentpunkt

(Mio. EUR)

	BUCHWERT	SENSITIVITÄT	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung GUV	SONSTIGES ERGEBNIS
2014				
Finanzielle Vermögenswerte	-668	1%	6	-1
Derivative Finanzinstrumente	-	1%	8	67
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.839	1%	-23	0
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten exkl. Pensionsverpflichtungen	2.171		-9	66
Pensionen	376	1%	-3	n/a
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.547			
Auswirkung auf den Cashflow im folgenden Jahr			-12	
2013				
Finanzielle Vermögenswerte	-637	1%	6	-2
Derivative Finanzinstrumente	-	1%	8	51
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.683	1%	-22	0
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten exkl. Pensionsverpflichtungen	2.046		-8	49
Pensionen	348	1%	-3	n/a
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.394			
Auswirkung auf den Cashflow im folgenden Jahr			-11	


Finanzbericht

Arla ist bei verzinslichen Krediten, Pensionsverpflichtungen, verzinslichen Vermögenswerten und der Werthaltigkeitsprüfung bei den Sachanlagen Zinsrisiken ausgesetzt. Das Risiko verteilt sich zwischen dem Gewinn- und Verlustrisiko und dem Risiko beim sonstigen Ergebnis. Das Gewinn- und Verlustrisiko bezieht sich auf die gezahlten Nettozinsen, die Bewertung von marktfähigen Wertpapieren und die potenzielle Wertminderung von Anlagevermögen. Das Risiko beim sonstigen Ergebnis bezieht sich auf die Neubewertung von Nettopensionsverpflichtungen und Zinsabsicherungsinstrumenten. Das Zinsrisiko aus der Nettokreditaufnahme wird durch eine angemessene Aufteilung zwischen festen und variablen Zinssätzen begrenzt.

Die Abteilung Corporate Treasury & Finance verwendet aktiv derivative Finanzinstrumente zur Verringerung der mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbundenen Risiken und zur Steuerung der

Neubewertung der Verbindlichkeiten von Arla. Entsprechend der Finanzstrategie sollte die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zwischen 1 und 7 liegen.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Veränderung bei den Zinssätzen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente und Schuldverschreibungen, die zum beizulegenden Zeitwert in der Gewinn- und Verlustrechnung oder beim sonstigen Ergebnis berücksichtigt werden. Die folgende Tabelle zeigt die Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts. Die Sensitivität basiert auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt. Ein Sinken der Zinssätze hätte den umgekehrten Effekt.

Die Sensitivität auf Pensionen kann für die Pensionsverpflichtung berechnet werden. Allerdings ist ein großer Teil der Vermögenswerte in nicht verzinsliche Anlagen wie Aktien und Immobilien investiert, bei denen die Sensitivität nicht berechnet werden kann. Deshalb

haben wir für die Netto-Pensionsverpflichtungen keine Sensitivität angegeben.

Cashflow-Sensitivität

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten von Arla mit variablem Zins. Die Tabelle unten zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität bei einem Zinsanstieg um einen Prozentpunkt bei nicht abgesicherten Instrumenten mit variablem Zins, die zum 31. Dezember erfasst sind. Ein Sinken der Zinssätze hätte den umgekehrten Effekt.

Die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns exklusive Pensionen ist von 2,9 zum 31. Dezember 2013 auf 3,3 zum 31. Dezember 2014 gestiegen. Die Laufzeit änderte sich infolge der Umschichtung neuer Kredite mit variabler Verzinsung auf feste Verzinsung durch Zins-Swaps und der Verringerung der Laufzeit sowie der Emission neuer Anleihen und der Höhe der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten.

Anhang 5.3.e Rohstoffe
Verbundene Geschäftsaktivitäten

Rohstoffpreisisiken erwachsen aus der operativen Tätigkeit von Arla beim Kauf von Energie und in einem geringeren Umfang durch den Einsatz von Rohstoffen bei der Produktion.

Auswirkungen der Risiken

Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Produktionskosten und die Distributionskosten negativ. Dies könnte einen negativen Effekt auf die Milchpreise für die Mitglieder haben.

Risikobegrenzung

Die Rohstoffpreisisiken werden in erster Linie durch Abschluss von Festpreisverträgen mit den Lieferanten abgesichert. Bestimmte Rohstoffe wie Energie werden jedoch durch Verwendung von derivativen Finanzinstrumenten abgesichert.

Leistungsindikator

Realisierte Rohstoffpreise.

Richtlinien und Systeme

Die Rohstoffpreisisiken werden durch die Einkaufsabteilung von Arla gehandhabt. Falls Finanzverträge zum Einsatz kommen, erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit der Abteilung Corporate Treasury and Finance.

Aktivitäten 2014

Der Umfang der Absicherungsaktivitäten lag auf dem gleichen Niveau wie in den Vorjahren.

Anhang 5.3.e Rohstoffe
Abgesicherte Rohstoffe

(Mio. EUR)

2014

Öl/Erdgas
Elektrizität

2013

Öl/Erdgas
Elektrizität

	SENSITIVITÄT	VERTRAGSWERT	POTENZIELLE AUSWIRKUNG AUF AUSWIRKUNG AUF DAS SONSTIGE ERGEBNIS
Öl/Erdgas	5%	-14	3
Elektrizität	5%	-4	2
Öl/Erdgas	5%	1	3
Elektrizität	5%	-3	3


Finanzbericht

Arla ist bei zukünftigen Käufen von Rohstoffen einem Rohstoffrisiko ausgesetzt. Das Risiko betrifft hauptsächlich Energierohstoffe. Das Risiko verteilt sich zwischen dem Gewinn- und Verlustrisiko und dem Risiko beim sonstigen Ergebnis. Das Gewinn- und Verlustrisiko bezieht sich auf Käufe in der Zukunft. Und das Risiko beim sonstigen Ergebnis

(OC) bezieht sich auf die Neubewertung von Rohstoff-Absicherungen. Die Abteilung Corporate Supply Chain verwendet derivative Finanzinstrumente, um das Risiko der Schwankungen bei den Preisen von Energierohstoffen zu senken. Die finanziellen Auswirkungen von derivativen Sicherungsgeschäften waren 2014 ohne Bedeutung.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Veränderung bei den Rohstoffpreisen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der abgesicherten Rohstoffderivate, die durch das sonstige Ergebnis (OC) bewertet werden. Die Tabelle zeigt die Sensitivität bei einem Anstieg der Rohstoffpreise von 5 Prozent für abgesicherte Rohstoffkäufe. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

Anhang 5.3.f Kreditrisiko

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten von Arla und der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor.

Auswirkungen der Risiken

Verluste entstehen, indem Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartner aus dem Finanzsektor ihren Verpflichtungen gegenüber Arla nicht nachkommen. Darüber hinaus kann eine schwache Bonität einer Gegenpartei die Entwicklungsfähigkeit von Arla behindern und damit die Umsetzung der Konzernstrategie beeinträchtigen.

Risikobegrenzung

Arla verfügt über umfassende Richtlinien über die Kreditrisiken und nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und andere Handelsfinanzierungsprodukte. Bei Zahlungsverzug eines Kunden treten interne Prozeduren zur Schadensbegrenzung in Kraft. Arla nutzt eine begrenzte Anzahl von Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor.

Leistungsindikator

Prognostizierte und realisierte Kreditverluste bei Kunden.

Richtlinien und Systeme

Geschäftspartner aus dem Finanzsektor müssen durch die Geschäftsführer und den CFO genehmigt werden und über ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's verfügen. Bei allen Neukunden wird eine Bonitätsprüfung vorgenommen. Zusätzlich wird die Bonität von allen vorhandenen Kunden laufend überwacht.

Aktivitäten 2014

Wie in den Vorjahren konnte Arla ein sehr niedriges Niveau bei Verlusten durch Kunden verzeichnen.

Saldierung des Kreditrisikos

Um das Risiko in Bezug auf Geschäftspartner aus dem Finanzsektor zu minimieren, nutzt Arla Aufrechnungsverträge, wenn Verträge in Bezug auf Finanzderivate mit Gegenparteien abgeschlossen werden. Die folgende Tabelle zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente.

Anhang 5.3.f Kreditrisiko

Externes Rating der Finanzvertragspartner (Mio. EUR)	VERMÖGENS- WERTE	QUALIFIZIERT FÜR SALDIERUNG	NETTO VERMÖGENS- WERTE	VERBINDLICH- KEITEN	QUALIFIZIERT FÜR SALDIERUNG	NETTO VERBINDLICH- KEITEN
2014						
AA-	3	3	-	63	3	60
A+	16	16	-	49	16	33
A-	4	4	-	67	4	63
Gesamt	23	23	-	179	23	156
2013						
AA-	11	11	-	24	11	13
A+	2	1	1	19	1	18
A-	8	8	-	31	8	23
Gesamt	21	20	1	74	20	54

Zusätzlich ist Arla Wertpapierpensionsgeschäfte in Bezug auf Hypothekenschuldverschreibungen eingegangen. Die Wertpapierpensionsgeschäfte sind in Anhang 5.6 näher beschrieben.

Finanzbericht

Kreditrisiken erwachsen aus der Möglichkeit, dass Geschäftspartner ihren Verpflichtungen bei Transaktionen nicht nachkommen, was Verluste für den Konzern verursacht.

Arla minimiert das Kreditrisiko bei Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor, indem nur Transaktionen mit solchen Parteien abgeschlossen werden, die ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's aufweisen. Alle Geschäftspartnern aus dem

Finanzsektor hatten zum 31. Dezember 2014 ein befriedigendes Rating oder – in einem Fall – eine vom Aufsichtsrat genehmigte Befreiung.

Andere Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten werden laufend bei der Erfüllung ihrer vertraglichen Verpflichtungen und ihrer Bonität überwacht. Jenseits der Kernmärkte des Konzerns werden zur Verringerung der Risiken in großem Umfang Kreditversicherungen und Handelsfinanzierungsinstrumente verwendet.

Weitere Informationen zu den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind in Anhang 2.1.c zu finden.

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

ANHANG 5.4 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

 **Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Derivate Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag in der Bilanz erfasst und zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Positive und negative beizulegende Zeitwerte derivativer Finanzinstrumente werden als separate Positionen in der Bilanz ausgewiesen und eine Aufrechnung dieser Werte erfolgt nur, wenn Arla das legale Recht und die Absicht hat, mehrere Finanzinstrumente netto abzurechnen.

Absicherung des beizulegenden Zeitwerts

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die die Kriterien zur Sicherung des beizulegenden Zeitwerts bilanzierter Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden zusammen mit den Wertänderungen der abgesicherten Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten ergebniswirksam erfasst, soweit diese den abgesicherten Teil betreffen.

Cashflow-Absicherung

Änderungen bei dem Teil des beizulegenden Zeitwerts derivativer Finanzinstrumente, die als

Sicherungsinstrumente eingestuft werden und die die Bedingungen eines Absicherungsinstrumentes künftiger Zahlungsströme erfüllen sowie effektiv gegen künftige Änderungen bei den Zahlungsströmen absichern, werden innerhalb des sonstigen Ergebnisses in einer besonderen Rücklage für Sicherungstransaktionen unter dem Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Die kumulierten Gewinne oder Verluste aus diesen Absicherungstransaktionen werden aus dem Eigenkapital übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die abgesicherten Werte erfasst (Grundanpassung).

Falls das Sicherungsinstrument nicht länger die Kriterien für eine Absicherung erfüllt, wird es künftig nicht mehr zur Absicherung angesetzt.

Die im sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert, sobald die abgesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder nicht länger wahrscheinlich sind.

Wird erwartet, dass die abgesicherten Zahlungsströme nicht realisiert werden können, wird die kumulierte Wertänderung sofort aus dem Eigenkapital in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen.

Absicherung von Nettoinvestitionen

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts derivativer Finanzinstrumente, die der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften (das Währungsrisiko im Zusammenhang mit der Umrechnung der Nettovermögenswerte des ausländischen Unternehmens) dienen und die effektiv gegen Wechselkursänderungen in diesen Unternehmen absichern, werden im Konzernabschluss innerhalb des sonstigen Ergebnisses als besondere Rücklage für Wechselkursanpassungen erfasst.

Für derivative Finanzinstrumente, die nicht als Absicherungsinstrumente qualifiziert sind, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Anhang 5.4.a Absicherung von zukünftigen Cashflows aus sehr wahrscheinlich stattfindenden Transaktionen

(Mio. EUR)

2014	BUCHWERT	IM SONSTIGEN ERGEBNIS AUSGEWIESENER BEIZULEGENDER ZEITWERT	Erwartet aufgenommen					NACH 2018
			2015	2016	2017	2018		
Devisenkontrakte	-10	-10	-10	0	0	0	0	0
Zinskontrakte	-104	-104	-16	-15	-14	-13	-46	-46
Rohstoffkontrakte	-18	-18	-12	-6	0	0	0	0
	-132	-132	-38	-21	-14	-13	-46	-46

2013	BUCHWERT	IM SONSTIGEN ERGEBNIS AUSGEWIESENER BEIZULEGENDER ZEITWERT	Erwartet aufgenommen					NACH 2017
			2014	2015	2016	2017		
Devisenkontrakte	2	2	2	0	0	0	0	0
Zinskontrakte	-44	-44	-20	-15	-8	-6	5	5
Rohstoffkontrakte	-3	-2	-1	-1	0	0	0	0
	-45	-44	-19	-16	-8	-6	5	5

Anhang 5.4.b Investment-Hedges, netto

(Mio. EUR)

	2014	2013
Netto-Investment-Hedges (sonstiges Ergebnis) per 1. Januar	1	3
Veränderung der Netto-Investment-Hedges	-3	-2
Netto-Investment-Hedges (sonstiges Ergebnis) per 31. Dezember	-2	1
Gewinn oder Verlust	0	0



Finanzbericht

Absicherung des beizulegenden Zeitwerts

Zum 31. Dezember 2014 verfügte Arla über keine derivativen Finanzinstrumente, die die Kriterien für die Absicherung des beizulegenden Zeitwerts erfüllten.

Absicherung künftiger Zahlungsströme

Der Konzern verwendet Devisenterminkontrakte zur Absicherung von Währungsrisiken in Bezug auf erwartete künftige Erträge und Kosten. Zur Absicherung von Risiken durch Schwankungen bei erwarteten künftigen Zinszahlungen werden Zins-Swaps verwendet.

Absicherung von Nettoinvestitionen

Zum 31. Dezember 2014 und 2013 hat Arla einen geringfügigen Teil seines Währungsrisikos in Bezug auf seine Investitionen in Tochtergesellschaften, Joint Ventures und verbundenen Unternehmen durch Kredite und derivative Finanzinstrumente abgesichert. Die Tabelle oben zeigt die Änderungen beim beizulegenden Zeitwert, die beim sonstigen Ergebnis erfasst sind, sowie den nicht effektiven Teil, der ergebniswirksam erfasst ist.

Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten, die nicht als Absicherungsinstrumente (finanzielle Absicherung) qualifiziert sind

Arla verwendet Währungsoptionen zur Absicherung von prognostizierten Käufen und Verkäufen. Diese Optionen sind nicht für das Hedge Accounting geeignet, weshalb die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts direkt ergebniswirksam erfasst wird.

Währungs-Swaps werden als Teil des täglichen Liquiditätsmanagements verwendet. Absicht der Währungs-Swaps ist eine Abstimmung der Zeitpunkte des Zu- und Abflusses von Zahlungsströmen in Fremdwährungen.

ANHANG 5.5 ANGABEN ZU FINANZINSTRUMENTEN

Anhang 5.5.a Kategorien von Finanzinstrumenten

(Mio. EUR)

	2014	2013
Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte	560	535
Kredite und Forderungen	978	930
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	53	64
Derivate	206	83
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	3.817	3.682

Der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete beizulegende Zeitwert von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten entspricht in etwa dem Buchwert.

Anhang 5.5.b Zeitwerthierarchie – Buchwerte

Bei der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten angewendete Methoden und Annahmen:

Anleihen und Aktien

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe der notierten Preise auf aktiven Märkten festgelegt.

Derivate ohne Optionscharakter

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Modellen zur Abzinsung von Zahlungsströmen und beobachtbaren Marktdaten berechnet. Der

beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt, daher wird der Wert nicht an Kreditrisiken angepasst.

Optionen

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Optionsmodellen und beobachtbaren Marktdaten wie z. B. Optionsvolatilitäten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt, daher wird der Wert nicht an Kreditrisiken angepasst.

Zeitwerthierarchie

1. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe nicht angepasster notierter Marktpreise auf aktiven Märkten.
2. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren Marktdaten.
3. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren sowie signifikanten nicht beobachtbaren Marktdaten.

Anhang 5.5.b. Zeitwerthierarchie – Buchwerte

(Mio. EUR)

	1. EBENE	2. EBENE	3. EBENE	4. EBENE
2014				
Finanzielle Vermögenswerte				
Anleihen	572	0	0	572
Aktien	13	0	0	13
Derivative Finanzinstrumente	0	30	0	30
Vermögenswerte, gesamt	585	30	0	615
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Schuldverschreibungen	0	472	0	472
Hypothekenkreditinstitute	822	0	0	822
Derivative Finanzinstrumente	0	206	0	206
Verbindlichkeiten, gesamt	822	678	0	1.500
2013				
Finanzielle Vermögenswerte				
Anleihen	555	0	0	555
Aktien	10	0	0	10
Derivative Finanzinstrumente	0	28	0	28
Vermögenswerte, gesamt	565	28	0	593
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Schuldverschreibungen	0	336	0	336
Hypothekenkreditinstitute	834	0	0	834
Derivative Finanzinstrumente	0	84	0	84
Verbindlichkeiten, gesamt	834	420	0	1.254

ANHANG 5.6 ÜBERTRAGUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN**Anhang 5.6.a Übertragung von finanziellen Vermögenswerten**

(Mio. EUR)

	BUCH- WERT	NENN- WERT	BEIZULEGENDER ZEITWERT
2014			
Hypothekenanleihen	503	516	503
Rückkaufverpflichtung	-496	-516	-496
Nettoposition	7	0	7
2013			
Hypothekenanleihen	480	498	480
Rückkaufverpflichtung	-472	-498	-472
Nettoposition	8	0	8

**Finanzbericht**

Zum 31. Dezember 2014 hat Arla in Hypothekenanleihen investiert, die der Hypothekenschuld von Arla zugrunde liegen. Der Grund für die Investition in Hypothekenanleihen ist, dass Arla einen niedrigeren Zinssatz als den aktuellen Marktzinssatz für Hypotheken erzielen kann, indem das Unternehmen eine Rückkaufvereinbarung für die an der Börse

notierten dänischen Pfandbriefe abschließt. Der von Arla für eine solche Finanzierung durch Verkauf und Rückkauf zu zahlende Nettozins ist der im Repo-Geschäft enthaltene Zins zzgl. des Beitrags zur Hypothekenbank.

Aufgrund der Rückkaufvereinbarung bleiben die Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Eigentum der übertragenen Hypothekenanleihen

bei Arla. Diese Hypothekenanleihen werden klassifiziert als zur Veräußerung gehalten mit Wertberichtigungen beim sonstigen Ergebnis. Die Erlöse erzeugen eine Rückkaufverpflichtung, die als kurzfristige Bankkredite und Überziehungen berücksichtigt wird.

ANHANG 5.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

Der Konzern hat mit einem wesentlichen Anteil der Konzernmitarbeiter Altersversorgungsverträge abgeschlossen. Diese Altersversorgungsverträge umfassen beitragsorientierte und leistungsorientierte Pläne.

Beitragsorientierte Pläne

Für die beitragsorientierten Pläne bezahlt der Konzern laufend Beiträge an unabhängige Pensionskassen. Der Konzern ist über diese festen Zahlungen hinaus zu keinen weiteren Zahlungen verpflichtet. Daher liegen die Risiken und Chancen des Werts des Pensionsplans beim Versicherten und nicht beim Konzern. Die für Beiträge zu beitragsorientierten Plänen zahlbaren Beträge werden ergebniswirksam erfasst.

Leistungsorientierte Pläne

Leistungsorientierte Pläne sind durch die Verpflichtung des Konzerns charakterisiert, eine bestimmte Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt abhängt. Die Gruppe unterliegt Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Unsicherheit, ob die durch die Vermögenswerte generierten Erträge die Pensionsverpflichtungen erfüllen können, die von Annahmen zu Sterblichkeit und Inflation beeinflusst werden. Der Konzern hat für bestimmte Mitarbeiter sowohl gedeckte als auch nicht gedeckte leistungsorientierte Pläne. Gedeckte Pläne sind Pläne, bei denen der

Konzern Barbeiträge in einen separat verwalteten Fonds einzahlt, der die Beiträge in verschiedene Vermögenswerte anlegt, um Erträge zu erwirtschaften, um die aktuellen und zukünftigen Pensionsverpflichtungen zu erfüllen. Nicht gedeckte Pläne sind Pläne, bei denen weder Barmittel noch sonstige Vermögenswerte aus den Vermögenswerten des Konzerns abgestellt werden, die für Geschäfte verwendet werden, um zukünftige Pensionsverpflichtungen abzudecken. Die Nettoverpflichtung des Konzerns ist der in der Bilanz als Pensionsverpflichtungen ausgewiesene Betrag. Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Plan bewertet und umfasst

Den Betrag der zukünftigen Pensionsleistungen, die die Mitarbeiter im aktuellen und in alten Berichtszeiträumen verdient haben (d. h. die Verpflichtung für Pensionszahlungen für den Anteil des zum Bilanzstichtag verdienten geschätzten Endgehalts des Mitarbeiters), diskontiert auf einen Barwert (die Verpflichtung aus dem leistungsorientierten Plan), abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der separat vom Konzern in einem Planvermögen gehaltenen Vermögenswerte.

Der Konzern setzt qualifizierte Versicherungsexperten ein, die die Verbindlichkeiten für leistungsorientierte Pläne jährlich mithilfe eines Anwartschaftsbarwertverfahrens berechnen. Der Bilanzbetrag der Nettoverpflichtung wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden die zukünftige

Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den für die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen werden im Sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatzes. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die leistungsorientierten Pläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien, Deutschland und Schweden.

Unsicherheiten und Schätzungen

Die im Zusammenhang mit leistungsorientierten Pensionsplänen stehenden Kosten und entsprechenden Buchwerte basieren auf einer Reihe von Annahmen, u. a. bezüglich der Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und der Sterblichkeit. Kleine Differenzen zwischen dem tatsächlichen Ergebnis im Vergleich zu den Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.

Anhang 5.7.a In der Bilanz ausgewiesene Pensionsverpflichtungen

(Mio. EUR)

	SCHWEDEN	GROSS-BRITANNIEN	SONSTIGE	GESAMT
2014				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	214	1.315	19	1.548
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-1.172	-4	-1.187
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	203	143	15	361
Barwert der nicht abgedeckten Verbindlichkeiten	-	-	15	15
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	203	143	30	376
Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	214	1.315	19	1.548
Barwert der nicht abgedeckten Verbindlichkeiten	-	-	15	15
Verbindlichkeiten, gesamt	214	1.315	34	1.563
2013				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	193	1.103	28	1.324
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-964	-1	-976
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	182	139	27	348
Barwert der nicht abgedeckten Verbindlichkeiten	-	-	-	-
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	182	139	27	348
Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	193	1.103	28	1.324
Barwert der nicht abgedeckten Verbindlichkeiten	-	-	-	-
Verbindlichkeiten, gesamt	193	1.103	28	1.324

Anhang 5.7.b Entwicklung bei den leistungsbezogenen Pensionsverpflichtungen

(Mio. EUR)

	2014	2013
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.324	1.346
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	7	0
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	6	3
Zinsaufwendungen	59	55
Versicherungsmathematische (Gewinne)/Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	168	8
Versicherungsmathematische (Gewinne)/Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	-	-2
Gezahlte Leistungen	-57	-52
Plankürzungen und Abgeltungen	-6	0
Wechselkursanpassungen	62	-34
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.563	1.324

Anhang 5.7.c Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens

(Mio. EUR)

	2014	2013
Beizulegender Zeitwert des Plansvermögens zum 1. Januar	976	927
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	7	0
Zinsenerträge	46	40
Erträge ohne Zinsen	103	28
Beiträge zu Plänen	40	48
Gezahlte Leistungen	-47	-45
Verwaltungskosten	-2	-2
Wechselkursanpassungen	64	-20
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	1.187	976

Der Arla-Konzern geht davon aus in 2015 35 Mio. EUR (2014: 56 Mio. EUR) zum Planvermögen beizutragen.

Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	46	40
Ertrag ohne berechnete Zinsen	103	28
Tatsächlicher Ertrag	149	68

Anhang 5.7.d Sensitivität der Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pensionspläne in Bezug auf zentrale Annahmen

(Mio. EUR)

Auswirkungen auf die Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pläne per 31. Dezember 2014	+	-
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-32	34
Gehaltserhöhungen +/- 10 Basispunkte	20	-15
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	50	-50

Anhang 5.7.e Vermögenswerte in der Bilanz erfasste Pensionsverpflichtungen (Mio. EUR)

	%	2014	%	2013
Aktien	15%	182	21%	207
Anleihen	16%	187	19%	184
Immobilien	8%	95	9%	88
Sonstige Vermögenswerte	61%	723	51%	497
Vermögenswerte, gesamt	100%	1.187	100%	976

Anhang 5.7.f In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst

(Mio. EUR)

	2014	2013
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	6	3
Frühere Dienstzeitaufwendungen	0	2
Verwaltungskosten	2	0
Plankürzungen und Abgeltungen	-6	0
Als Personalaufwendungen erfasst	2	5
Zinsaufwendungen für die Verpflichtungen	59	55
Zinserträge aus dem Planvermögen	-46	-40
Als Finanz(-erträge)/ Finanzaufwendungen erfasst	13	15
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	15	20

Anhang 5.7.g Im sonstigen Ergebnis ausgewiesen

(Mio. EUR)

	2014	2013
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) zum 1. Januar	-124	-146
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) für das Jahr	-65	22
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) zum 31. Dezember	-189	-124

Anhang 5.7.h Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen zum Bilanzstichtag:

	2014	2013
Abzinsungsfaktor, Schweden	4,1%	4,5%
Abzinsungsfaktor, UK	3,6%	4,6%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	3,0%	3,0%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, UK	4,3%	4,8%


Finanzbericht

Die Nettopensionsverpflichtungen betragen 1.563 Millionen EUR gegenüber 1.324 Millionen EUR im Vorjahr. Der aktuelle Wert der leistungsorientierten Pläne nahm ab, da der Konzern Zahlungen nach diesem Plan vornahm und da der Diskontsatz gefallen ist. Die Rückstellungen beziehen sich in erster Linie auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien und in Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten, abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Gehalt ab.

Großbritannien:

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne im Großbritannien werden von unabhängigen Pensionsfonds verwaltet, die die zur Abdeckung der Verpflichtungen benötigten Beträge investieren. Alle Pensionspläne sind für künftige Ansammlungen geschlossen. Der versicherungsmathematische Barwert der Verpflichtungen beträgt 1.315 Millionen EUR zum 31. Dezember 2014 gegenüber 1.103 Millionen EUR zum 31. Dezember 2013. Abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte von 1.172 Mio. EUR zum 31. Dezember 2014 gegenüber 964 Mio. EUR zum 31. Dezember 2013 belaufen sich die erfassten Nettoverpflichtungen auf 143 Mio. EUR (2013: 139 Mio. EUR). Die Steigerung ist hauptsächlich auf einen versicherungsmathematischen Verlust von 130 Millionen EUR wegen eines niedrigeren Diskontsatzes

zurückzuführen sowie auf eine Wechselkursanpassung von 74 Millionen EUR.

Altersversorgungspläne in Großbritannien

Die im Plan berücksichtigten Arbeitnehmer werden gegen die finanziellen Risiken der Pensionierung abgesichert. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen. Es handelt sich um leistungsorientierte Pensionszusagen in Form von Endgehaltsplänen. Die Pläne werden sowohl für neue Arbeitnehmer als auch für neu erworbene Rechte von bereits angestellten Arbeitnehmern abgeschlossen. Die Arbeitgeberleistungen werden auf Grundlage der Bewertung von unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachtern im Dreijahresrhythmus ermittelt.

Rechtlich sind die Versorgungspläne als treuhänderisch verwaltete und satzungsgemäß unterteilte Pensionspläne aufgesetzt. Arla Foods hat keine Kontrolle über die Verwaltung oder die Anlage der Pläne. Die Treuhänder der Versorgungspläne bestimmen die Investitionsstrategie und die Grundsätze der Vermögensverwaltung zur bestmöglichen Deckung der Verpflichtungen aus den Pensionsplänen. Es werden unabhängige externe Berater durch den Treuhänder beauftragt, die im Hinblick auf die Investitionsstrategie und die Anlage der Vermögenswerte beratend tätig werden. Die Altersversorgungspläne sehen keine Risikoaufteilung zwischen Arla Foods und den vom Plan berücksichtigten Arbeitnehmern vor.

Schweden:

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Schweden sind nicht durch Zahlungen in Pensionsfonds gedeckt. Die erfassten Verbindlichkeiten betragen 203 Mio. EUR gegenüber 182 Mio. EUR im Jahr 2013. Die Steigerung ist hauptsächlich auf einen versicherungsmathematischen Verlust von 30 Millionen EUR wegen eines niedrigeren Diskontsatzes zurückzuführen sowie auf eine Wechselkursanpassung von zwölf Millionen EUR.

Altersversorgungspläne in Schweden

Die im Plan berücksichtigten Arbeitnehmer werden gegen die finanziellen Risiken der Pensionierung abgesichert. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen. Es handelt sich um beitragsorientierte Versorgungspläne die eine garantierte Pensionsleistung zum Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Unternehmen im Rahmen des letzten Gehalts beinhalten. Die Beiträge werden von Arla Foods geleistet.

Rechtlich sind die Versorgungspläne sind in Form von Beteiligungsfonds aufgesetzt. Arla Foods hat die Kontrolle über die Verwaltung und die Anlage der Pläne. Die Anlage des Vermögens erfolgt im Einklang mit der von Arla Foods definierten Investitionsstrategie durch einen externen Dienstleister. Die Altersversorgungspläne sehen keine Risikoaufteilung zwischen Arla Foods und den vom Plan berücksichtigten Arbeitnehmern vor.

Anhang 6 **Sonstiges**

Im Einklang unserer Geschäftsentwicklung ist aus Arlas lokaler Steuerplattform eine globale geworden. Nichtsdestotrotz ist Arla immer noch eine Genossenschaft mit Hauptsitz in Dänemark. Auf unsere Tätigkeit finden daher die dänischen Steuergesetze für Genossenschaften Anwendung, die den grundlegenden Prinzipien einer Genossenschaft Rechnung tragen. Ist der Eigentümer einer Genossenschaft gleichzeitig Lieferant des Unternehmens, so gehen die Erträge in Form des für die Ware gezahlten Preises an den Eigentümer. Deshalb wird in diesem Falle primär der der Eigentümer der Genossenschaft, der Landwirt, besteuert. Unser Ziel ist es, unsere Steuerangelegenheiten auf proaktive Weise so zu bewerkstelligen, dass unser Milchpreis maximiert wird, während wir zu jeder Zeit im Rahmen der Gesetzgebung arbeiten. In diesem Anhang werden die Steuern dargestellt – unterteilt in Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung und latente Steuern in der Bilanz. Der effektive Steuersatz wird berechnet, und latente Steuerforderungen, die nicht in der Bilanz enthalten sind, werden aufgelistet. Im Anhang finden sich noch weitere gesetzlich vorgeschriebene Informationen wie zum Beispiel die an die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands bezahlte Vergütung sowie von den von der Vertreterversammlung beauftragten Wirtschaftsprüfern. Ferner enthält dieser Anhang Offenlegungen in Bezug auf vertragliche Verpflichtungen und verbundenen Gesellschaften und Personen.

ANHANG 6.1 STEUERN

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Das zu versteuernde Einkommen wird für das jeweilige Konzernunternehmen nach den Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuern werden auf Basis einer genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt.

Die Steuern des Jahres setzen sich aus den laufenden Steuern des Jahres und den Veränderungen der latenten Steuern des Jahres zusammen. Die Steuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, es sei denn, dass sie sich auf einen Unternehmenszusammenschluss oder auf Posten (Erträge und Aufwendungen) beziehen, die direkt im Eigenkapital oder im sonstigen Ergebnis ausgewiesen werden.

Laufende Steuern

Laufende Steuern werden auf Grundlage der genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die genossenschaftliche Besteuerung bezieht sich auf das Kapital, während sich die Körperschaftsbesteuerung auf den Ertrag im Berichtszeitraum gründet. Aktuelle Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als ermittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt; unter Berücksichtigung von Steuern auf zu versteuernde Gewinne aus Vorjahren

sowie eventuell erfolgte Vorauszahlungen. Der Betrag wird mithilfe von zum Bilanzstichtag geltenden oder in naher Zukunft geltenden Steuersätzen berechnet.

Latente Steuern

Latente Steuern und die jährlichen Anpassungen hierauf werden nach der bilanzorientierten Methode als Wert temporärer Differenzen zwischen dem Buchwert und der steuerlichen Basis von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ermittelt.

Latente Steuern werden nicht auf temporäre Differenzen in Bezug auf den Firmenwert ausgewiesen, der nicht steuerlich absetzbar ist, oder die zum Erwerbszeitpunkt von Posten auftreten, ohne dass diese sich auf den Gewinn oder Verlust für das Jahr oder auf das zu versteuernde Einkommen auswirken, mit Ausnahme von denen, die sich aus Unternehmenszusammenschlüssen ergeben.

Latente Steuern (inklusive steuerlicher Verlustvorträge) werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Erfüllungsbetrag angesetzt; entweder durch Aufrechnung gegen Steuern aus zukünftigen zu versteuernden Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern 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 zum Ende des Berichtszeitraums bewertet. Änderungen bei aktiven und passiven latenten Steuern, die sich aus veränderten Steuersätzen ergeben, werden im Gesamtergebnis ausgewiesen.

Unsicherheiten und Schätzungen

Latente Steuern

Latente Steuern spiegeln die Bewertung von tatsächlichen, künftig zu zahlenden Steuern bezüglich Posten in den Jahresabschlüssen unter Berücksichtigung von Zeitpunkt und Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts wider. Darüber hinaus reflektieren diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne und der Steuerplanung des Konzerns. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann aufgrund von Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftige Gesetzesänderungen zur Körperschaftsteuer oder im Ergebnis einer Konzernsteuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswerts ein.

Anhang 6.1.a Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. EUR)

	2014	2013
Genossenschaftssteuern	-5	-9
Aktuelle Steuern	-4	-18
Latente Steuern	-12	-2
Änderung bei den latenten Steuern infolge eines veränderten Steuersatzes	-	-5
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, tatsächliche Steuern	3	-
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, latente Steuern	-	-3
Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt	-18	-37

Anhang 6.1.b Berechnung des effektiven Steuersatzes

(Mio. EUR)

	2014	2013
Körperschaftsteuersatz in Dänemark	24,5%	25,0%
Abweichende Steuersätze ausländischer Tochtergesellschaften im Vergleich zum dänischen Steuersatz (netto)	-0,3%	-
Anpassung des Genossenschaftssteuersatzes	-22,6%	-14,4%
Nicht versteuerbare Erträge abzüglich nicht abzugsfähiger Kosten (netto)	-2,1%	-
Änderung des Steuersatzes	-	-10,6%
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren	-0,2%	-
Sonstige Berichtigungen	6,2%	-
Effektiver Steuersatz	5,5%	12,0%

Anhang 6.1.c Latente Steuern

(Mio. EUR)

	IMMATERIELLE VERMÖ- GENSWERTE	SACH- ANLAGEN	FINANZIELLE VERMÖ- GENSWERTE	KURZFRISTIGE VERMÖ- GENSWERTE	RÜCKSTEL- LUNGEN	SONSTIGE VERBIND- LICHKEITEN	STEUERVER- LUST- VORTRGE	SONSTIGE KATEGORIE	GESAMT
2014									
Latente Steueransprüche/-schulden per 1. Januar	-2	2	7	0	45	-9	4	-26	21
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	2	15	-3	1	-9	-19	6	-5	-12
Ertrag/Aufwand im sonstigen Ergebnis	0	0	4	0	12	2	0	0	18
Wechselkursanpassungen	0	1	0	0	0	1	0	1	3
Sonstige Berichtigungen	0	-28	3	-1	-8	27	3	0	-4
Latente Steueransprüche/-schulden per 31. Dezember	0	-10	11	0	40	2	13	-30	26
Wie folgt erfasst:									
Latente Steueransprüche per 31. Dezember	0	18	7	2	62	4	4	-25	72
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	0	-28	4	-2	-22	-2	9	-5	-46
2013									
Latente Steueransprüche/-schulden per 1. Januar	-2	-19	10	1	48	1	13	-7	45
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	-1	22	-2	0	2	0	-6	-20	-5
Ertrag/Aufwand im sonstigen Ergebnis	0	0	-2	0	5	-3	0	-13	-13
Änderung des Steuersatzes	0	0	0	0	0	0	-3	-2	-5
Wechselkursanpassungen	0	1	0	0	0	-1	0	-1	-1
Sonstige Berichtigungen	1	-2	1	-1	-10	-6	0	17	0
Latente Steueransprüche/-schulden per 31. Dezember	-2	2	7	0	45	-9	4	-26	21
Wie folgt erfasst:									
Latente Steueransprüche per 31. Dezember	-3	7	12	0	46	-9	3	1	57
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	1	-5	-5	0	-1	0	1	-27	-36


Finanzbericht
Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Grundsätzlich ist die Steuerlast gesunken. Dies ist vor allem auf einen Gewinnrückgang in einigen unserer Kernmärkte zurückzuführen.

Latente Steuern

Die latenten Steuern sind in 2014 leicht angestiegen. Latente Steuerguthaben basieren in erster Linie auf Pensionsverpflichtungen, während sich die latenten Steuerverbindlichkeiten hauptsächlich auf Sachanlagen beziehen.

Eine latente Steuergutschrift in Höhe von 55 Mio. EUR (2013: 36 Mio. EUR) wurde nicht angesetzt, da wir nicht erwarten, in der Lage zu sein, diese innerhalb der Frist zu verwenden. Der Anstieg wurde vor allem durch nicht erfasste Steuerverluste verursacht.

6.2 HONORARE FÜR DIE VON DER VERTRETERVERSAMMLUNG BENANNTEN WIRTSCHAFTSPRÜFER

(Mio. EUR)	2014	2013
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	-0,6	-1,6
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,0	-0,3
Steuerberatung	-0,2	-1,1
Sonstige Leistungen	-0,1	-1,2
Honorare der Wirtschaftsprüfer, gesamt	-0,9	-4,2

Durch den Beitritt von KPMG Dänemark in das EY Netzwerk im Jahr 2014, beziehen sich die Wirtschaftsprüferhonorare in 2014 auf die Leistungen von EY und in 2013 auf die Leistungen von KPMG. Die in 2014 an das KPMG Netzwerk geleisteten Zahlungen belaufen sich auf 1,2 Millionen EUR. Unter „Sonstige Leistungen“ fallen u. a. Honorare für Planungen und Prüfungen im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen von Unternehmen.

ANHANG 6.3 VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT IHR

Die Vergütung der Geschäftsführung wird vom Vorstand vorgeschlagen und vom Aufsichtsrat genehmigt. Die Vergütung des Aufsichtsrats wird von der Vertreterversammlung genehmigt. Die Vergütung wird jährlich verhandelt.

Der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung haben einen wesentlichen Einfluss. Mitglieder des Aufsichtsrats werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Eigentümer des Unternehmens.

Anhang 6.3.a Vergütung des Managements

(Mio. EUR)	2014	2013
Aufsichtsrat		
Löhne, Gehälter und Vergütungen usw.	-1,4	-1,1
Gesamt	-1,4	-1,1
Geschäftsführung		
Löhne, Gehälter und Vergütungen usw.	-1,9	-1,9
Pensionen	-0,2	-0,2
Gesamt	-0,4	-0,4
Gesamt	-2,5	-2,5

Anhang 6.3.b Transaktionen mit dem Aufsichtsrat

(Mio. EUR)	2014	2013
Erwerb von Gütern	13,4	11,9
Vorjahresnachzahlung	0,4	0,5
Gesamt	13,8	12,4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1,0	1,2
Mitgliedskonten	2,1	1,2
Gesamt	3,1	2,4

ANHANG 6.4 VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat eine Reihe von Leasingverträgen abgeschlossen. Beim Abschluss solcher Verträge bewertet das Management deren Gestaltung, d.h. ob sie entweder als Finanzierungsleasing oder als

operatives Leasing einzustufen sind. Der Konzern ist hauptsächlich Leasingvereinbarungen für standardisierte Vermögenswerte eingegangen, die im Verhältnis zur Lebensdauer der Vermögenswerte eine kurze Laufzeit haben und somit als operatives Leasing eingestuft werden.

Anhang 6.4.a Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	2014	2013
Kautions- und Garantieverpflichtungen	5	4
0–1 Jahr	22	19
1–5 Jahre	49	40
Mehr als 5 Jahre	44	30
Mietverpflichtungen	115	89
0–1 Jahr	37	36
1–5 Jahre	59	56
Mehr als 5 Jahre	4	6
Operative Leasingverpflichtungen	100	98
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Sachanlagen	168	192
Sonstige Garantien und Verpflichtungen	6	7

Finanzbericht

Der Konzern ist an einer geringen Anzahl an Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten usw. beteiligt. Das Management ist der Meinung, dass das Ergebnis dieser Gerichtsverfahren keine wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird, was in der Bilanz ausgewiesen und/oder im Geschäftsbericht offengelegt wird.

Eventualverbindlichkeiten

Valio wurde vom Marktgericht mit einem Bußgeld wegen einer Verletzung des Wettbewerbsgesetzes belegt. Das Unternehmen hat jedoch beim obersten Verwaltungsgericht Berufung eingelegt. Arla hat gegen Valio einen Schadensersatzanspruch in Höhe von 50 Millionen EUR wegen schädigender Preispolitik eingebracht.

Preispolitik eingebracht.

Als Garantie für die Schulden mit einem Nennwert von 845 Millionen EUR (im Vergleich zu 856 Millionen EUR zum 31. Dezember 2013) stellte der Konzern Sicherheiten in Sachanlagen.

ANHANG 6.5 EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG

Nach dem Bilanzstichtag haben sich keine wesentlichen Vorgänge mit signifikanten Auswirkungen auf das Geschäft ereignet.

ANHANG 6.6 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Konzernabschluss

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Abschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften unter Beachtung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns. Umsatz, Kosten, Vermögenswerte, Verbindlichkeiten sowie Posten aus dem Eigenkapital der Tochtergesellschaften werden zusammengerechnet und in den entsprechenden Posten ausgewiesen. Konzerninterne Anteile, Salden und Transaktionen sowie alle nicht realisierten Einnahmen und Aufwendungen aus konzerninternen Transaktionen werden eliminiert.

Der Konzernabschluss bezieht sich auf Arla Foods amba (Muttergesellschaft) und die Tochtergesellschaften, bei denen die Muttergesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50 Prozent der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise beherrschenden Einfluss hat, um Gewinne aus deren Tätigkeit zu erhalten. Unternehmen, die der Konzern auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung gemeinsam kontrolliert, gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen maßgeblichen, nicht aber beherrschenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Maßgeblicher Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder den Besitz von mehr als 20 Prozent, jedoch weniger als 50 Prozent der Stimmrechte eines Unternehmens erreicht. Nicht realisierte Gewinne (d. h. Gewinne aus dem Verkauf an Joint Ventures oder assoziierte Unternehmen, bei denen der Kunde mit Geldmitteln bezahlt, die zum Teil Eigentum des Konzerns sind) aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen werden gegen den Buchwert der Anlage im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht

realisierte Verluste werden genauso eliminiert wie nicht realisierte Gewinne, jedoch nur in dem Ausmaß, in dem es keinen Hinweis auf Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt; ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden.

Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jede Berichtseinheit des Konzerns wird eine funktionale Währung festgelegt. Dies ist die Währung, die in dem Hauptwirtschaftsumfeld verwendet wird, in dem die Einheit tätig ist. Führt eine Berichtseinheit Transaktionen in einer Fremdwährung durch, so weist sie die Transaktion unter Verwendung des Wechselkurses am Transaktionsdatum in ihrer funktionalen Währung aus.

Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden unter Verwendung des Wechselkurses am Berichtsdatum in die funktionale Währung umgerechnet. Wechselkursdifferenzen werden ergebniswirksam als Finanzposten erfasst. Nicht monetäre Posten wie z. B. Sachanlagen, die auf Grundlage der historischen Kosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden bei ihrem Erstausweis in die funktionale Währung umgerechnet.

Umrechnung von ausländischen Geschäften

Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Unternehmen des Konzerns, u. a. der Anteil der Nettovermögenswerte und der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen mit einer

anderen funktionalen Währung als EUR, werden unter Verwendung des Wechselkurses zum Jahresende in EUR umgerechnet. Der Umsatz, die Kosten und der Anteil des Ergebnisses werden unter Verwendung des durchschnittlichen Monatskurses in EUR umgerechnet, wenn sich dieser nicht wesentlich von dem Kurs zum Transaktionsdatum unterscheidet. Wechselkursdifferenzen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen und in die Währungsumrechnungsrücklage gebucht.

Bei der partiellen Veräußerung von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der entsprechend anteilige Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis übertragen. Die Rückzahlung von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gilt an sich nicht als partielle Veräußerung der Tochtergesellschaft.

Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht in Kraft getreten sind.

Die noch nicht in Kraft getretenen Standards werden voraussichtlich implementiert, sobald sie verpflichtend werden.

Es ist davon auszugehen, dass keine der neuen oder überarbeiteten Fassungen der Rechnungslegungsstandards wesentliche Auswirkungen auf die finanzielle Berichterstattung von Arla haben.




MotorTransport
Awards 2013
WINNER
LOW CARBON & EFFICIENCY AWARD

Übersicht über den Konzern

FIRMENNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTEIL DES KONZERNS (%)
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentinien	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
AFI Partner Aps	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Dänemark	DKK	100
CBI GP ApS	Dänemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	Dänemark	DKK	100
Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Økomælk A/S	Dänemark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Dänemark	DKK	86
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Großbritannien	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd. UK	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Großbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.	Großbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EURO	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Dänemark	DKK	35
K/S Danske Immobilien**	Dänemark	DKK	35
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Dänemark	DKK	100
Rynkeby Foods AB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods Oy	Finnland	EURO	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Danapak A/S	Dänemark	DKK	100
Danapak Plast A/S	Dänemark	DKK	100
Danapak WP A/S	Dänemark	DKK	100

FIRMENNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTeil DES KONZERNs (%)
Fidan A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Niederlande	EURO	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EURO	99
Mölkerei Walthorn GmbH	Deutschland	EURO	100
Walthorn AG	Belgien	EURO	49
Arla Foods Ingredients GmbH,	Deutschland	EURO	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EURO	50
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Deutschland	EURO	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
AFIQ WLL	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Schweden	SEK	100
Arla Oy Ab	Finnland	EURO	100
Ranuan Mejeri Oy	Finnland	EURO	99
Kiteen Mejeri Oy	Finnland	EURO	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finnland	EURO	97
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EURO	60
Arla Foods UK Holding Ltd.	Großbritannien	GBP	14
Restaurang akademien Aktiebolag**	Schweden	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Artis LLC	Russland	RUB	67
L&L International AB	Schweden	SEK	100
Milko Sverige AB	Schweden	SEK	100
Videbæk Biogas A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited	Hongkong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
	Vereinigte Arabische Emirate	AED	40
Arla National Foods Products LLC	Arabische Emirate	AED	40
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla Foods Artis LLC	Russland	RUB	33
Bergland Naturkäse GmbH**	Deutschland	EURO	50
Sengale SAS	Frankreich	EURO	100
Team-Pack GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankreich	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxemburg	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgien	EURO	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Deutschland	EURO	100
Hansa Logistik eG	Deutschland	EURO	100
Vigor Alimentos S.A.**	Brasilien	BRL	8
Arla Foods Srl	Italien	EURO	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EURO	100
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EURO	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EURO	100
Svensk Mjölök Ekonomisk förening**	Schweden	SEK	73
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbeinküste	XOF	51
Arla Food Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100

*Joint Ventures **Assoziierte Unternehmen
Dazu kommen noch Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten, die nicht sonderlich ins Gewicht fallen.

Konsolidierter Jahresabschluss: Der vorliegende konsolidierte Jahresabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens. Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlicht der Arla-Foods-Konzern einen konsolidierten Jahresabschluss, der nicht den Jahresabschluss des Mutterunternehmens Arla Foods amba enthält. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses und ist auf Dänisch unter www.arlafoods.dk abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des konsolidierten Jahresabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält folgende Erklärungen des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.



Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

AN DIE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER VON ARLA FOODS AMBA

Bericht des Wirtschaftsprüfers über den Konzernjahresabschluss und den Jahres- abschluss der Muttergesellschaft

Wir haben den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2014 geprüft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft beinhalten die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz sowie eine Zusammenfassung wichtiger Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt.

Verantwortung des Managements für den Konzernjahresabschluss sowie den Jahres- abschluss der Muttergesellschaft

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft und dafür, dass diese ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnen und gemäß den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurden. Das Management ist auch dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernjahresabschlüssen

und Jahresabschlüssen der Muttergesellschaft zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind.

Verantwortung der Prüfer

Unsere Aufgabe ist es, ausgehend von unserer Prüfungstätigkeit eine Beurteilung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über Wirtschaftsprüfungen vorgenommen. Demnach sind wir zur Einhaltung ethischer Anforderungen gehalten und dazu, die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft frei von wesentlichen Falschdarstellungen sind. Eine Abschlussprüfung umfasst die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Konzernjahresabschluss und im Jahresabschluss der Muttergesellschaft enthaltenen Beträge und sonstigen Angaben zu erhalten. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen der Prüfer. Hierzu gehören die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – Falschdarstellungen im Konzernjahresabschluss und im Jahresabschluss der Muttergesellschaft. Bei der Beurteilung dieser Risiken beachten die Prüfer interne Kontrollen, die für die Erstellung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft relevant sind, und zwar dafür, dass diese ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild liefern. Die Prüfungsmaßnahmen sollen den Umständen nach angemessen sein, sie verfolgen aber nicht den Zweck, eine Stellungnahme über die Wirksamkeit der internen Kontrolle

des Unternehmens abzugeben. Eine Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden und der Vertretbarkeit der vom Management ermittelten Schätzwerte in der Rechnungslegung sowie eine Beurteilung der Gesamtdarstellung der Konzernjahresabschlüsse und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft.

Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

Unsere Prüfung ergab keinen Anlass zu Vorbehalten.

Prüfungsurteil

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2014 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Informationsauflagen nach dem dänischen Gesetz für Jahresabschlüsse.

Erklärung zum Bericht des Managements

Wir haben den Bericht des Managements gemäß dem dänischen Gesetz über Jahresabschlüsse geprüft. Über die Prüfung des Konzernjahresabschlusses und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft hinaus haben wir keine weiteren Maßnahmen ergriffen. Auf dieser Grundlage sind wir der Auffassung, dass die im Bericht des Managements gelieferten Informationen dem Jahresabschluss des Konzerns und dem Jahresabschluss der Muttergesellschaft entsprechen.

Aarhus, den 17. Februar 2015

Ernst & Young
Vereidigte Wirtschaftsprüfer

Jesper Ridder Olsen
Zugelassener Wirtschaftsprüfer

Morten Friis
Zugelassener Wirtschaftsprüfer



Peder Tuborgh
CEO

Åke Hantoft
Vorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Bjørn Jepsen

Povl Krogsgaard
Stellvertretender CEO

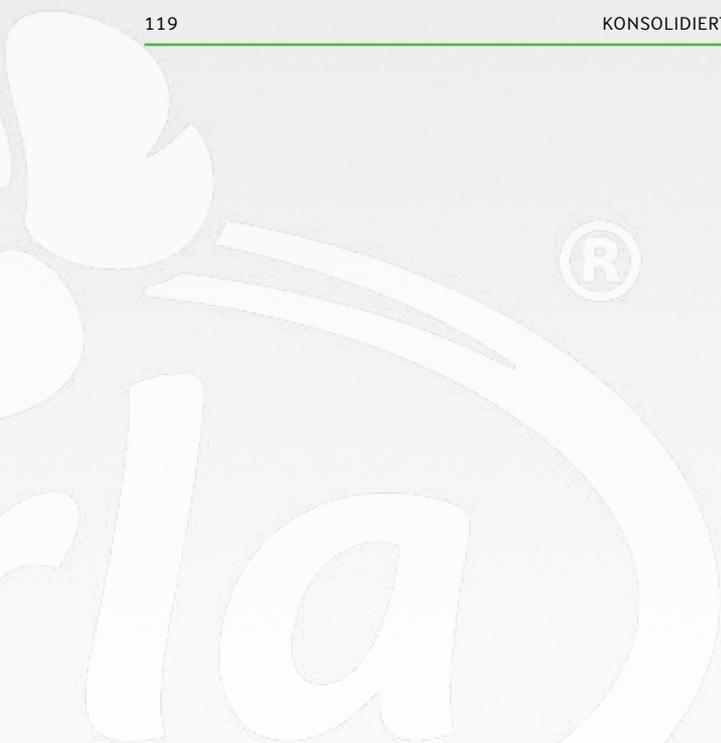
Jan Toft Nørgaard,
Stellvertretender
Vorsitzender

Palle Borgström

Matthieu Dobbstein

Hélene Gunnarson

Stellungnahme des Aufsichtsrates und **der Geschäftsführung**



Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Jonathan Ovens

Manfred Sievers

Oliver Brandes

Ib Bjerglund Nielsen

Patrick Krings

Torben Myrup

Johnnie Russell

Peter Winstone

Leif Eriksson

Harry Shaw

Heute haben der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2014 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2014 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014.

Nach unserer Auffassung liefert die Erklärung des Managements zum Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von den Entwicklungen der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft, von den Tätigkeiten und Finanzangelegenheiten, den Ergebnissen für das Jahr und den Cashflows sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Der Jahresabschluss wird der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 17. Februar 2015

Finanzkennzahlen im **Überblick**

	2014	2013	2012	2011	2010
Erfasste Rohmilch (Mio. kg):					
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	4.550	4.508	4.419	4.320	4.345
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	2.035	2.016	2.059	1.819	1.829
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	1.526	1.332	685	369	-
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	3.088	1.254	286	-	-
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	403	253	53	-	-
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	119	111	27	-	-
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	17	-	-	-	-
Sonstige	1.647	3.202	2.881	2.733	2.539
Summe der vom Konzern eingebrachten Milch in Mio. kg	13.385	12.676	10.410	9.241	8.713
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	3.144	3.168	3.354	3.514	3.649
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	3.366	3.385	3.661	3.865	3.529
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	2.769	2.500	2.911	645	-
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	2.854	2.815	1.584	-	-
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	997	529	501	-	-
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	228	232	245	-	-
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	55	-	-	-	-
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	13.413	12.629	12.256	8.024	7.178
Milchabnahmepreis					
EUR-Cent pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	41,7	41,0	36,9	38,6	34,6
Geschäftszahlen (Mio. EUR)					
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatz	10.614	9.870	8.479	7.368	6.584
EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)	368	425	336	236	226
EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)	681	737	597	475	503
Nettofinanzangaben	-30	-88	-70	-41	-39
Bilanzgewinn	320	300	255	188	168
Konsolidierung für das Jahr					
Individuelle Kapitaleinlagen	39	43	38	37	31
Stammkapital	171	131	63	81	1
Nachzahlung	104	121	149	66	138
Bilanz					
Vermögenswerte, gesamt	6.613	6.187	5.828	4.728	4.037
Langfristige Vermögenswerte	3.774	3.427	3.273	2.521	2.281
Kurzfristige Vermögenswerte	2.839	2.760	2.555	2.207	1.756
Eigenkapital	1.874	1.708	1.463	1.281	1.167
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt	2.137	2.189	2.049	1.542	1.253
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt	2.602	2.290	2.316	1.904	1.618
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionen	2.547	2.394	2.298	1.647	1.347
Nettobetriebskapital	928	906	790	827	629

	2014	2013	2012	2011	2010
Cashflows					
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	467	342	510	309	343
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-416	-470	-715	-333	-218
Frei verfügbarer Cashflow	51	-128	-205	-24	125
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-49	110	235	33	-321
Investitionen in Sachanlagen	-429	-505	-444	-291	-202
Erwerb von Unternehmen	15	-	-39	-20	-
Finanzkennzahlen					
Organisches Wachstum	6,7%	6,6%	2,1%	6,1%	3,0%
EBIT-Spanne	3,5%	4,3%	4,0%	3,2%	3,4%
Verschuldungsgrad	3,7	3,2	3,9	3,5	2,7
Zinsdeckungsgrad	8,2	11,1	11,5	9,7	10,0
Solvabilitätskoeffizient	28%	28%	25%	27%	29%

* Die Zahlen wurden gemäß IFRS ermittelt mit Ausnahme des Jahres 2010, in dem die Zahlen in nach dänischen Rechnungslegungsstandards aufgestellt worden sind.

DEFINITIONEN

Verzinsliche Nettoverschuldung:
Laufende verzinsliche Verbindlichkeiten – Wertpapiere, Barmittel und Barmitteläquivalente sowie andere verzinsliche Aktiva + langfristige Verbindlichkeiten.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten können nicht direkt aus der Bilanz abgeleitet werden.

Nettobetriebskapital:
Vorräte + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Organisches Wachstum:
Steigerung bei den Umsätzen angepasst um Übernahmen, Veräußerungen, Wechselkursänderungen sowie Änderungen der Buchführungsmethoden.

EBIT-Spanne:
$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}}$$

Verschuldungsgrad:
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionszusagen
$$\frac{\text{EBITDA}}$$

Zinsdeckungsgrad:
$$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Zinskosten, netto}}$$

Eigenkapitalquote:
$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$$

GLOSSAR

Der Milchabnahmepreis steht für den Gesamtertrag je Kilogramm Milch in einem bestimmten Zeitraum (normalerweise ein Jahr). Er wird auf Basis zweier Schlüsselfaktoren berechnet: Für Milch bezahlter Preis (durchschnittlicher Akonto-Preis, standardisiert bei 4,2 Prozent Fett und 3,4 Prozent Eiweiß sowie Zusatzzahlung) und Gesamtkonsolidierung – berechnet je Kilogramm der Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Dies versetzt Arla und unsere Genossenschaftsmitglieder in die Lage, die Erträge mit anderen Molkereiunternehmen zu vergleichen.

Die Arla-Notierung: Arla strebt bei dem Milchpreis größtmögliche Transparenz an. Die Arla-Notierung wird jeden Monat veröffentlicht und gibt Arlas derzeitigen höchsten Milchpreis an (auf Basis 5.000 gelieferter Tonnen Milch je Jahr). Zusätzlich zum Akonto-Preis enthält sie Zusatzzahlungen und Konsolidierungsanteile. Die Notierung wird in dänischen Kronen (DKK) je Kilogramm Milch ausgedrückt (und dann in SEK, EUR und GBP umgerechnet). Arlas Milchpreis gilt für Milch mit standardisierten 4,2 Prozent Fett und 3,4 Prozent Eiweiß. Eine separate Notierung wird für Bio-Milch angegeben, deren Preis eine Prämie enthält. Die Arla-Notierung enthält eine Reihe von Zuschlägen, die Genossenschaftsmitglieder zusätzlich zum Grundpreis der Milch erzielen können.

Der Akonto-Preis ist der Grundbetrag, den Landwirte für die Milch erhalten, die sie während der Abrechnungsperiode geliefert haben. Der Betrag wird auf Basis der Milchqualität und ihres Fett- und Eiweißgehalts berechnet. Diese Zahlung erfolgt alle zwei Wochen an die Genossenschaftsmitglieder.

Die Zusatzzahlung ist der Ertragsteil, der den Genossenschaftsmitgliedern zum Jahresende ausgezahlt wird. Sie wird als Prozentsatz des zur Zusatzzahlung berechtigenden Werts jedes einzelnen Genossenschaftsmitglieds berechnet. Dies entspricht dem Wert der Rohmilch sowie der Qualitätszahlung.

Die Konsolidierung ist der von Arla zur Finanzierung des Unternehmenswachstums und künftiger Entwicklungen einbehaltene Anteil des Ertrags. Sie kann sowohl individuell als auch kollektiv sein (siehe unten).

Individuelle Konsolidierung auf Genossenschaftszertifikate: Vor 2010 wurde die individuelle Konsolidierung in einem lieferungsbezogenen Genossenschaftszertifikat hinterlegt, das dem individuellen Anteil des Genossenschaftsmitglieds an Arla entsprach. Dieser Anteil wurde dann über einen Zeitraum von drei Jahren mit einer jährlichen Rate zurückgezahlt, wenn das Mitglied die Genossenschaft verließ (von der Vertreterversammlung zu genehmigen).

Individuelle Konsolidierung eingezahlten Kapitals: Das Genossenschaftszertifikat wurde nun durch ein neues Modell ersetzt, gemäß dem das eingezahlte Kapital mit dem Copenhagen Interbank Offered Rate (CIBOR) zuzüglich 1,5 Prozent verzinst wird. Entschließt sich ein Mitglied, die Genossenschaft zu verlassen, so wird das eingezahlte Kapital über einen Zeitraum von drei Jahren mit einer jährlichen Rate zurückgezahlt. (Von der Vertreterversammlung zu genehmigen).

Die kollektive Konsolidierung verbleibt im Unternehmen, um zu gewährleisten, dass dieses über ausreichende Kapitalressourcen zur Finanzierung künftigen Wachstums verfügt.



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-Mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Telefon +49 (0) 211 47 23 10
E-Mail: info.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de