

# 20 13

Konsolidierter  
Jahresbericht

## Gutes Wachstum erzielen

Wir bringen das Gute  
unserer Milch zu mehr  
Verbrauchern.



## INHALT

### Finanzielle Highlights

Frontklappe Umschlag Innenseite

### MANAGEMENTBERICHT

#### Geschäftsübersicht

2013 in Kurzform	1
Eine solide Plattform, die die Grundlage für Wachstum schafft	2
Åke Hantoft: Wir legen die Messlatte höher – gemeinsam	4
Peder Tuborgh: Auf dem Weg zu nachhaltigem Wachstum	6
Sieben wesentliche Ziele für 2014	9

#### Strategie

Engagement für langfristige Ziele	12
Ausbau des Kerngeschäfts	14
Consumer UK	16
Consumer Sweden & Finland	18
Consumer Denmark	20
Consumer Germany & the Netherlands	22
Wachstum erzielen	24
Consumer International	26
Arla Foods Ingredients	28
Wertschöpfung durch Innovation	30
Schneller, einfacher und schlanker	32
Arlagården® zur Qualitätssicherung meiner Milch	34

#### Corporate Governance

Corporate Responsibility: Verantwortung ist entscheidend	36
Corporate Responsibility (CSR) – Wie wir unserer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden	38
Diversität ist bei Arla ein Vermögenswert	40
Steuer-Management	42
Corporate Governance	44
Compliance liegt in unserer DNS	46
Strategisches Risiko-Management	48

#### Finanzübersicht

Frederik Lotz: Gesunde Finanzbasis	50
Gemeinsam in Entwicklung investieren	52

### KONZERNABSCHLUSS

Primäre Abschlussbestandteile	54
Anhänge	62

### VERMERKE

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	107
Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung	108

### UNTERNEHMENSLEITUNG

110

Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlicht der Arla-Foods-Konzern einen konsolidierten Konzerngeschäftsbericht, der nicht den Jahresabschluss des Mutterunternehmens Arla Foods amba enthält. Der vorliegende konsolidierte Konzerngeschäftsbericht ist gemäß §149 des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss („Regnskabsloven“) ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens. Der vollständige Bericht, einschließlich des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft, ist auf Dänisch unter <http://aarsrapport2013.arlafoods.dk> verfügbar. Die Gewinnverwendung und Nachzahlungen des Mutterunternehmens erscheinen in der Gewinnverwendung im Konzerngeschäftsbericht. Der konsolidierte Geschäftsbericht wird auf Dänisch, Schwedisch, Deutsch und Englisch veröffentlicht. Die dänische Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden ausschließlich aus praktischen Gründen angefertigt.

## Finanzielle Highlights

(Mio. DKK)	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Milchabnahmepreis</b>				Nicht angepasst für IFRS	
DKK je kg Milch der Genossenschaftsmitglieder	3,05	2,71	2,81	2,52	2,14
SEK je kg Milch der Genossenschaftsmitglieder	3,63	3,37	3,75	3,49	2,91
EUR-Cent je kg Milch der Genossenschaftsmitglieder	40,33	35,80	37,40	-	-
GBP-Pence je kg Milch der Genossenschaftsmitglieder	33,91	30,21			

### Summe der vom Konzern eingebrachten

<b>Milch in Mio. kg</b>	<b>12.676</b>	<b>10.410</b>	<b>9.241</b>	<b>8.713</b>	<b>8.660</b>
<b>Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder</b>	<b>12.629</b>	<b>12.256</b>	<b>8.024</b>	<b>7.178</b>	<b>7.625</b>

### Gewinn- und Verlustrechnung

Umsatz	73.600	63.114	54.893	49.030	46.230
EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)	3.170	2.502	1.755	1.684	1.412
EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)	5.496	4.445	3.541	3.743	3.223
Nettofinanzangaben	-660	-518	-305	-294	-232
Jahresüberschuss	2.236	1.895	1.399	1.268	971

### Bilanz

Aktiva, gesamt	46.165	43.478	35.146	30.097	30.094
Langfristige Vermögenswerte	25.574	24.415	18.741	17.004	16.782
Investitionen in Sachanlagen	-3.767	-3.303	-2.165	-1.508	-1.618
Kurzfristige Vermögenswerte	20.591	19.063	16.405	13.093	13.312

Eigenkapital	12.736	10.918	9.526	8.580	8.281
<i>Konsolidierung für das Jahr:</i>					
Individuelle Kapitaleinlagen	323	283	273	233	311
Stammkapital	978	469	606	4	0
Nachzahlung	900	1.112	491	1.031	660

Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt	16.324	15.285	11.464	7.359	7.816
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt	17.105	17.275	14.156	12.060	11.768

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionen	17.859	17.145	12.243	10.041	10.257
Nettobetriebskapital	6.760	5.891	6.147	4.691	4.546

### Kapitalflüsse

Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	2.542	3.799	2.301	2.552	3.402
Kapitalfluss aus Investitionstätigkeit	-3.502	-5.320	-2.482	-1.626	-2.392
Erwerb von Unternehmen	0	-289	-149	0	-729
Kapitalfluss aus Finanzierungstätigkeit	820	1.748	245	-2.392	-526

### Finanzkennzahlen

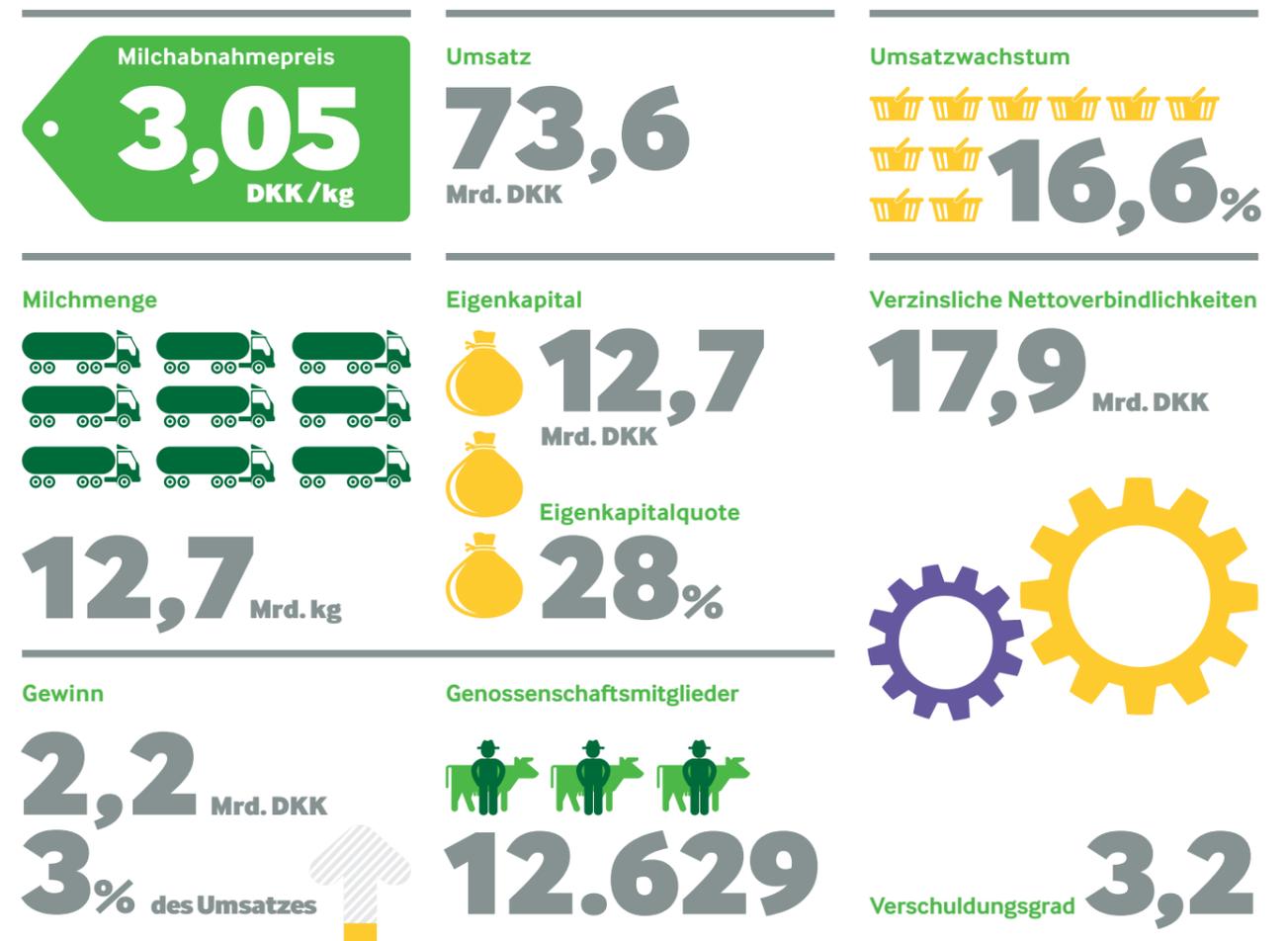
Verschuldungsgrad	3,2	3,9	3,5	2,7	3,2
Zinsdeckungsgrad	11,1	11,5	9,7	10,0	9,0
Eigenkapitalquote	28%	25%	27%	29%	28%

Die dargestellten Zahlen für 2009 und 2010 mit Ausnahme der Bilanzposten für 2010 wurden in Übereinstimmung mit dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss ermittelt. Alle übrigen Zahlen wurden gemäß IFRS ermittelt.

### Definitionen

<i>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</i> Laufende verzinsliche Verbindlichkeiten – Wertpapiere, Barmittel und Barmitteläquivalente sowie andere verzinsliche Aktiva + langfristige Verbindlichkeiten	<i>Nettobetriebskapital:</i> Bestände + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	<i>Eigenkapitalquote:</i> $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}}$
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten können nicht direkt aus den Angaben zur Finanzlage abgeleitet werden.	<i>Verschuldungsgrad:</i> $\frac{\text{Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionszusagen}}{\text{EBITDA}}$	<i>Organisches Wachstum:</i> Steigerung bei den Nettoumsätzen angepasst um Übernahmen, Veräußerungen, Wechselkursänderungen sowie Änderungen der Buchführungsmethoden.
	<i>Zinsdeckungsgrad:</i> $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Zinskosten, netto}}$	

## 2013 in Kurzform



Mai 2013

Ausgabe von Unternehmensanleihen im Wert von

**1,3** Mrd. DKK

für eine umfangreichere Finanzierungsbasis.

Oktober 2013

Fertigstellung der weltweit größten Anlage für Frischmilch in Aylesbury nahe London.

↓

**1** Mrd. kg  
Milch pro Jahr

Investition von

**1,4** Mrd. DKK

Oktober / November 2013



Genossenschaftsmitglieder von Arla und Landwirte aus der Arla Foods Milk Partnership (AFMP) entscheiden sich zu einem Zusammenschluss.

→ **1,5** Mrd. kg  
Milch von den Genossenschaftsmitgliedern

→ 1.300 neue Genossenschaftsmitglieder pr. 31 Dezember 2013

Arla ist eine Genossenschaft. Wir sind hier, um uns um die Milch zu kümmern, die die Genossenschaftsmitglieder erzeugen, und dadurch Wertzuwachs zu erzielen. Ganz gleich, wie viel Milch erzeugt wird.



Die Erzeugung von mehr Milch ermöglicht Skalierung der Geschäftstätigkeiten und Wertzuwachs bei Innovation, Produktentwicklung und Markenbildung und damit Leistung.

## Eine solide Plattform, die die Grundlage für Wachstum schafft

Dies lässt sich anhand des „Milchrad“-Geschäftsmodells von Arla erläutern: Milch ist sowohl unser Rohstoff als auch unser Antrieb für Wachstum. Mehr Milch bedeutet mehr Kraft für den Motor und mehr Wachstum für das Unternehmen. Diese Entwicklung schafft die Grundlage für höhere Einnahmen, die wiederum Wachstum für die Genossenschaftsmitglieder ermöglichen. Nur wenige Molkereiunternehmen in Europa kommunizieren offen ihre höhere Nachfrage nach Milch. Arla ist eines von ihnen. Denn wir müssen unter anderem sicherstellen, dass wir über genügend Rohstoffe für die neuen Molkereien von Arla verfügen, Pronsfeld in Deutschland und Aylesbury in Großbritannien. 2013 hat Arla seine Milchmenge deutlich erhöht. Die derzeitige Milchmenge des Unternehmens ist die größte genossenschaftliche Milchmenge in Europa. Dennoch gibt es noch Spielraum für mehr Milch und weitere Genossenschaftsmitglieder. Wir müssen das Rad sogar weiterdrehen, um auch die künftige Versorgung mit dem Rohstoff Milch sicherzustellen, der unsere Existenzgrundlage bildet.

# 12,7

Mrd. Kilogramm Milch pro Jahr



Die Globalisierung ermöglicht den Zugang zu neuen Märkten. Arla ist immer auf der Suche nach neuen Absatzwegen, um einer steigenden Milcherzeugung gerecht zu werden. Arla bietet sichere und gesunde Produkte an, die mit Rücksicht auf die Umwelt produziert und auf den Märkten der Schwellenländer verstärkt nachgefragt werden. Aufgrund der soliden Aufstellung in unseren europäischen Kernmärkten haben wir auch den Mut, diese Chancen auf dem Weltmarkt wahrzunehmen.

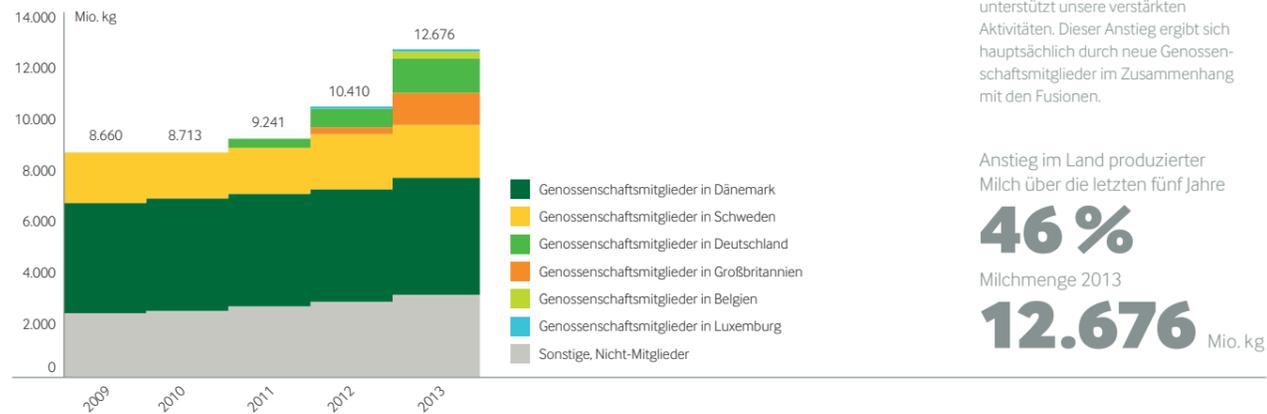
Damit Arla wachsen kann, müssen die Einnahmen erhöht werden. Das treibt die Marktkonsolidierung voran und zieht mehr Milch nach sich. Die AFMP-Mitgliedschaft bei Arla seit 2013 erhöht die Versorgungssicherheit von Rohmilch und signalisiert, dass wir uns um unsere Milch kümmern.



# Wir legen die Messlatte höher – gemeinsam

Arla gehörte 2013 12.300 Milcherzeugern aus sechs Ländern, die alle das genossenschaftliche Prinzip verfolgen. Kooperation ist für Arla charakteristisch und eine wesentliche Stärke des Unternehmens. Gemeinsam gestalten das Unternehmen und die Genossenschaftsmitglieder eine zukunftsorientierte Molkereiwirtschaft und gewährleisten hierbei die bestmögliche Wertschöpfung für die Milch der Landwirte.

## MILCHMENGEN



Die erhöhte Milchmenge bei Arla unterstützt unsere verstärkten Aktivitäten. Dieser Anstieg ergibt sich hauptsächlich durch neue Genossenschaftsmitglieder im Zusammenhang mit den Fusionen.

Anstieg im Land produzierter Milch über die letzten fünf Jahre

# 46 %

Milchmenge 2013

# 12.676

Mio. kg

Åke Hantoft,  
Aufsichtsratsvorsitzender



Arla hat sich 2013 gut am Markt behauptet, und seine Genossenschaftsmitglieder, die Milcherzeuger, erreichten eine dringend benötigte Verbesserung ihrer finanziellen Situation. Die höheren Milchpreise stärkten die finanziellen Möglichkeiten der Betriebe. Die Milchproduktion wird auf eine solide Grundlage gestellt. Auch das Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand hat sich für die Landwirte verbessert. 2013 war gleichzeitig das Jahr, in dem wir die Tragweite der national übergreifenden Genossenschaft nach den Zusammenschlüssen in den Jahren 2011 und 2012 erkannten – sowie die Tatsache, dass wir weiterhin wachsen. Am Jahresende konnten wir uns über die Aufnahme der Lieferantengruppe Arla Foods Milk Partnership (AFMP) und anderer britische Lieferanten in unsere Genossenschaft freuen. Durch die stetig wachsende Anzahl von Genossenschaftsmitgliedern wurde deutlich, dass der demokratische Aufbau von Arla eine Anpassung benötigte. Daher führten wir im Frühjahr eine neue Struktur ein, die ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen nationalen und globalen Perspektiven berücksichtigt.

### Eine klare Mission

Im vergangenen Jahr hat Arla seine Mission, Vision und Strategie überarbeitet, um noch deutlicher zu machen, wer wir als Unternehmen sind, wohin wir wollen und wie wir unsere Ziele erreichen werden. Unser Leitbild veranschaulicht deutlich, woran wir uns schon immer orientiert haben: Arla wurde gegründet, um die größtmögliche Wertschöpfung für unsere Milch zu erzielen.

Was Arla für Milcherzeuger so attraktiv macht, ist, dass das Unternehmen den Landwirten selbst gehört.

Uns vereint die Stärke der Genossenschaft, mit der wir das Ziel, bessere Erzeugerpreise für Milch, erreichen können. Für Milcherzeuger, Kunden und Konsumenten in Europa ist es von Bedeutung, dass wir, die Genossenschaftsmitglieder, auch von den Einnahmen profitieren, die Arla erwirtschaftet. Die Gewinne werden geteilt, und gemeinsam ermöglichen wir allen Landwirten in der Milchproduktion eine solide Wachstumsgrundlage - jetzt und in Zukunft.

### Bereit für mehr Milch

Nur wenige Molkereiunternehmen in Europa kommunizieren offen ihre höhere Nachfrage nach Milch. Arla ist eines von ihnen. Dies lässt sich anhand des „Milchrad“-Geschäftsmodells von Arla erläutern: Mehr Milch repräsentiert die Wachstumsstärke unseres Unternehmens. Aus diesem Grund hat Arla seine Milchmenge 2013 deutlich erhöht. Die derzeitige Milchmenge des Unternehmens von mehr als 12,7 Mrd. Kilogramm ist die größte genossenschaftliche Milchmenge in Europa. Dennoch gibt es noch Spielraum für mehr Milch und weitere Genossenschaftsmitglieder. Wir müssen das Rad ständig weiterdrehen, um auch die künftige Versorgung mit dem Rohstoff sicherzustellen, der unsere Existenzgrundlage bildet.

So gesehen war die Abstimmung zugunsten der AFMP durch die Vertreterversammlung, Arlas höchstes beschlussfassendes Gremium, die mit Abstand wichtigste Entscheidung, die von uns – den Genossenschaftsmitgliedern – im Jahr 2013 getroffen wurde. Ich bin stolz, dass wir hierüber eine engagierte Diskussion geführt und zusammengehalten haben und schließlich die klare Entscheidung trafen, unsere

britischen Lieferanten in unsere Gruppe aufzunehmen. Diese Entscheidung zeigt, dass wir weiterhin dem genossenschaftlichen Prinzip treu bleiben.

Uns ist es ein Anliegen, sowohl Investitionen und Risiken als auch Gewinne miteinander zu teilen. Denn obgleich der Zusammenschluss selbst noch nicht die Milchmenge erhöht, tragen die neuen Genossenschaftsmitglieder doch zu einer Absicherung der Lieferkette bei. Der Zusammenschluss signalisiert ganz deutlich, dass wir eine europäische Genossenschaft mit starker Ausrichtung auf europäische Milch sind, um den Wert der Rohmilch zu erhöhen. Dass wir uns aus vielen Genossenschaftsmitgliedern zusammensetzen, ist für uns attraktiv, denn dies gewährleistet eine zuverlässige Milchversorgung. Je mehr Genossenschaftsmitglieder wir sind, umso besser können wir Dinge gemeinsam umsetzen.

### Nähe und Zusammenhalt

Die genossenschaftlich geprägte Demokratie ist für Arla ein lebendiges Instrument. Sie ist unsere größte Stärke – nichtsdestotrotz gerät unser Zusammenhalt offensichtlich unter Druck, wenn sich die Mitgliederzahl so schnell erhöht. Heute verfügt Arla über Genossenschaftsmitglieder in sechs Ländern mit unterschiedlichen Sprachen. Hierdurch erhöht sich die Komplexität unseres Geschäfts, und es wurden Bedenken geäußert, dass sich diese Faktoren negativ auf die Wahrnehmung von Nähe und Beteiligung auswirken werden. Wir haben daher vier nationale Räte gebildet, die bei der Anwendung der Vertragsbestimmungen des Zusammenschlusses in den jeweiligen Ländern der Genossenschaftsmitglieder unterstützend tätig werden. Die nationale Räte sind, neben anderen

Aufgaben, an der Arbeit beteiligt, das Arlagården®-Programm zur Qualitätssicherung in allen Ländern der Genossenschaftsmitglieder einzuführen und ein gemeinsames Abrechnungsmodell zu etablieren.

Die neue demokratische Struktur soll das Geschäft stärken und den engen Kontakt zu den Mitgliedern unserer Genossenschaft gewährleisten: den Milcherzeugern. Als Genossenschaftsmitglieder müssen wir uns aber auch aktiv bemühen, unseren Einfluss im Rahmen der genossenschaftlichen Demokratie auszuüben. Wir sind dazu aufgefordert, den Newsletter für Genossenschaftsmitglieder zu lesen und an Diskussionen teilzunehmen – auch über nationale Grenzen hinweg, denn ohne eine entsprechende Kommunikation geht der genossenschaftliche Gedanke verloren. In erster Linie müssen wir jedoch gemeinsam die Verantwortung für die Strategie übernehmen. Ich sehe die Strategie 2017 immer noch als eine Gewinnstrategie, denn sie schafft ein Gefühl der Sicherheit – sowohl für das Unternehmen als auch für die einzelnen Landwirtschaftsbetriebe. Die Strategie schafft die Möglichkeiten, die uns nach Wegfall der Milchquotenregelung im Jahr 2015 zur Verfügung stehen. Wir sind in der Lage, zu produzieren, soviel wir können. Arla wird die Milch kaufen und deren Wert steigern.

## Mission

Den höchsten Wert für die Milch unserer Landwirte zu sichern und gleichzeitig Wachstumchancen für diese zu schaffen.

Der Grundgedanke, der vor über 100 Jahren hinter einer Genossenschaft stand, gilt bei Arla auch heute noch: Wir übernehmen die Verantwortung, wir lösen Aufgaben gemeinsam, und wir teilen, was wir erwirtschaften. Wir kommen viel weiter, wenn wir zusammenarbeiten.

Um die Zukunft der Molkerei aktiv mitzugestalten, bedarf es entsprechender finanzieller Mittel. Im Jahr 2014 müssen wir daher eine Diskussion über die künftige Konsolidierungspolitik führen, da sich – seit Vereinbarung der derzeitigen Konsolidierungspraxis – Unternehmen und Genossenschaft deutlich verändert haben.

### Wir legen die Messlatte höher

Die zunehmende genossenschaftliche Stärke von Arla bringt bestimmte Verpflichtungen mit sich. Wir werden somit den Anforderungen der Verbraucher an Rückverfolgbarkeit und Qualität nachkommen und die gesamte Wertschöpfungskette vom Gras zum Glas steuern. Unser wichtigstes Instrument ist das Qualitätssicherungsprogramm Arlagården®, das nun auch in Deutschland, Luxemburg und Belgien implementiert und 2015 auf Großbritannien ausgeweitet wird. Arlagården® schafft einen Mehrwert am Markt und sorgt bei Kunden und

Verbrauchern für Zufriedenheit. Das Qualitätssicherungsprogramm spielt eine zentrale Rolle für das Ansehen unseres Unternehmens und kommt sowohl dem Geschäft als auch dem einzelnen Landwirtschaftsbetrieb zugute. In diesem Zusammenhang haben das Unternehmen und seine Genossenschaftsmitglieder auch eine gemeinsame Aufgabe: Die Genossenschaftsmitglieder müssen das Programm erfüllen, während das Unternehmen dieses in einen konkreten Marktwert umwandeln muss.

Arla verfügt nun über die entsprechende Größe, wirklich etwas zu bewegen. Andere Milcherzeuger, Kunden und Verbraucher werden uns unter die Lupe nehmen und wahrnehmen, dass wir in vielen Bereichen führend sind. Wenn wir unsere Mission erfüllen, Wachstumchancen zu ergreifen – auch im Hinblick auf das Milchpreisniveau und die Qualität. Wenn wir uns weiterhin darauf konzentrieren, entsprechend dem genossenschaftlichen Grundsatz für die Milch zu zahlen. Dies gilt auch für unsere Arbeit mit Arlagården® und die Förderung einer nachhaltigen Milchproduktion. Mit dieser Ausrichtung bekräftigen wir unsere Aussage, dass wir die Zukunft der Molkereiwirtschaft aktiv mitgestalten.



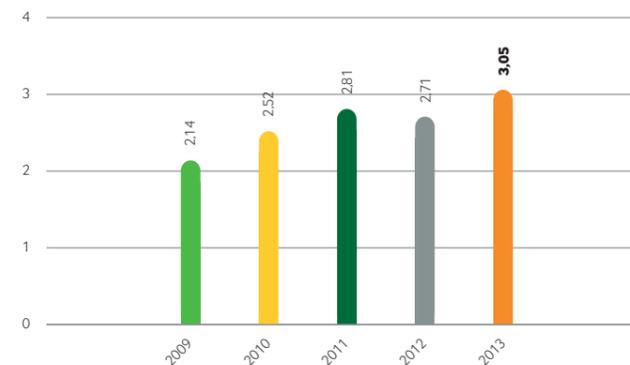
Peder Tuborgh, CEO

# Auf dem Weg zu nachhaltigem Wachstum

Arla steht 2013 für ein starkes europäisches Molkereiunternehmen mit globalen Visionen und der Entschlossenheit, nach Wachstumsmöglichkeiten Ausschau zu halten. Organisches Wachstum geht Hand in Hand mit Zusammenschlüssen und einer länderübergreifenden Konsolidierung der Genossenschaft. Dies sind Errungenschaften, die in der Stabilität des Genossenschaftsmodells und der Entschlossenheit der Genossenschaftsmitglieder fest verankert sind.

## MILCHABNAHMEPREIS

DKK je kg Milch der Genossenschaftsmitglieder



Arlas Milchabnahmepreis stieg im Betrachtungszeitraum und erreichte für 2013 eine neue Rekordmarke.

2013 war für Arla ein spannendes Jahr. Wir haben daran gearbeitet, nach mehreren Jahren, die von Zusammenschlüssen geprägt waren, eine robuste Plattform für Wachstum zu schaffen. Im Zuge der erwarteten Synergien hat Arla im letzten Jahr ein Umsatzwachstum von 16,6 % erzielt. Zeitgleich erlebten wir eine Zunahme hinsichtlich der Milchmengen sowie eine Ausweitung der Genossenschaft und stellten auch fest, dass wir in unserer grundlegenden Denkweise aufgeschlossener geworden sind. Derzeit konsolidieren wir die Plattform, auf die sich das globale Molkereiunternehmen der Zukunft stützen wird und die einen Markt außerhalb Europas für die Milch sichert, die von den Genossenschaftsmitgliedern des Unternehmens geliefert wird. Wir fördern eine globale Denkweise in unserem Geschäft und setzen konsequent auf Effizienzsteigerungen, Qualität und Nachhaltigkeit. Schließlich geht es darum, unsere Ziele zu erfüllen, was uns 2013 größtenteils gelungen ist.

### Der Schwerpunkt liegt auf dem Geschäft

Wir konnten einen Gewinn von 2,2 Mrd. DKK verbuchen, entsprechend den geplanten drei Prozent des Umsatzes, der sich insgesamt auf 73,6 Mrd. DKK belief. Mit 3,05 DKK ist Arlas Milchabnahmepreis der höchste in der Geschichte des Unternehmens, während sich der Verschuldungsgrad auf 3,2 verringert hat, was im vereinbarten Zielbereich liegt.

Arla blickt mit 2013 auf ein gutes Jahr zurück. Das Umsatzwachstum von 16,6 % wurde durch ein organisches Wachstum von 6,6 % in unseren Kern- und Wachstumsmärkten vorangetrieben;

sowie insbesondere durch den realisierten Effekt aus den Zusammenschlüssen des Vorjahres in Großbritannien und in Deutschland. Die Integration dieser Unternehmen verläuft schneller als erwartet. Wir konnten die Rentabilität der zusätzlich eingebrachten Milch erfolgreich steigern, wodurch das europäische Kerngeschäft gestärkt wurde. Gleichzeitig sind wir den Preissteigerungen für Milch- und Molkereiprodukte auf dem globalen Markt nachgekommen.

In den letzten fünf bis zehn Jahren hat sich eine relativ stabile Milchwirtschaftsbranche zu einer Industrie entwickelt, die durch erhebliche Unbeständigkeit geprägt ist. Arla ist hier hervorragend aufgestellt, um kurzfristige Marktschwankungen auszugleichen, ohne unsere langfristigen Ziele aus den Augen zu verlieren. Preisschwankungen haben unsere Fähigkeit verbessert, neue Marktchancen zu erkennen und zu nutzen, wenn sich diese ergeben.

Die Preise der Industrie und Eigenmarken folgen der Volatilität der Marktpreise, während die Preise für Markenprodukte üblicherweise etwas später nachziehen und im Allgemeinen stabiler sind. Angesichts steigender Marktpreise, wie dies im Jahr 2013 der Fall war, geraten unsere Markenprodukte daher unter Druck. Die drei globalen Marken von Arla traten in Europa auf der Stelle – hauptsächlich aufgrund der negativen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einer ausgeprägten Vorliebe der Verbraucher für Eigenmarken.

Wir haben die für unsere drei globalen Marken Arla®, Castello® und Lurpak® gesetzten Ziele nicht erreicht.

Somit bleibt die Stärkung dieser Marken in unseren Kernmärkten ein strategischer Schwerpunkt.

Andererseits entwickeln sich die Arla-Marken auf unseren Wachstumsmärkten positiv. Dies gilt für Länder, in denen Verbraucher zu größerem Wohlstand gelangen und in der Lage sind, gesunde und qualitativ hochwertige Lebensmittel einzukaufen. Arlas strategische Wachstumsmärkte sorgen für einen zunehmenden Anteil des Konzernwachstums, weil sich unsere Marken in diesen Märkten durchsetzen. Beispielsweise sehen wir ein organisches Wachstum von 44 % in Russland und ein Wachstum von über 12 % im Nahen Osten und in Afrika. Dies bestätigt, dass die Strategie, die wir als den Wachstumsmotor in diesen Märkten im Zeitraum bis 2017 ermittelt haben, aufgeht.

### Status unserer Strategie

Derzeit verfügt Arla über Genossenschaftsmitglieder in sechs europäischen Ländern und über eine deutliche weltweite Präsenz. Allerdings ist klar, dass unsere Präsenz in den aufstrebenden Märkten noch verstärkt werden muss, wenn wir mit unseren Wettbewerbern mithalten möchten. 2013 haben wir daher eine überarbeitete Fassung unserer Arla-Strategie vorgestellt, die bis dahin eine stark europäische Ausrichtung besaß. Die Strategie 2017 fokussiert immer noch sehr stark auf die Konsolidierung, die in Europa stattfindet, sowie die Entwicklung unserer Produkte und Leistungen für die europäischen Verbraucher. Der neue Ansatz in der Strategie wird uns jedoch auch verstärkt auf das in Russland, im Nahen Osten, in Afrika und China zu erwartende Wachstum vorbereiten.

Die Weltbevölkerung wächst jährlich um 78 Mio. Menschen und wird im Jahr 2050 voraussichtlich die Zahl von 9 Mrd. erreicht haben. Bis dahin wird sich weit mehr als die Hälfte der Bevölkerung aus der Mittelschicht zusammensetzen, die sich mehr und bessere Produkte für die ganze Familie leisten kann. Ein Wachstum wird sich sowohl aus diesen aufstrebenden Märkten als auch durch Arla Foods Ingredients (AFI) ergeben. AFI ist ein Unternehmen, das die Vision von Arla mit seinen Innovationsprogrammen und fortschrittlichen Technologien derzeit in die Tat umsetzt. AFI ist ein global aufgestelltes Unternehmen, das sich für die Zukunft des Milchsektors engagiert. AFI trägt zur verbesserten Ausnutzung von milchbasierten Inhaltsstoffen bei und passt seine Produkte genau an die Anforderung der Verbraucher an.

Arlas Inhaltsstoffe werden unter anderem für Kindernahrung verwendet, die bereits so beliebt ist, dass unsere Produktionskapazität mit der Nachfrage nicht Schritt halten kann. Wir erweitern derzeit unsere Einrichtungen im dänischen Videbæk, sodass wir 2014 48.000 Tonnen spezialisierte Pulvererzeugnisse exportieren können – hauptsächlich nach China. Wir könnten sogar noch viel mehr verkaufen, als wir produzieren können.

## Vision

Die Zukunft der Molkereiindustrie zu gestalten, um auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration in die Welt zu bringen.

Arla bietet sichere und gesunde Produkte an, die mit Rücksicht auf die Umwelt produziert und von den weltweit neu entstehenden Mittelschichten nachgefragt werden. Mit einer soliden Aufstellung in unseren Kernmärkten haben wir auch den Mut, diese Chancen auf dem Weltmarkt zu ergreifen.

Im Gleichschritt mit der erfolgreichen Strategieumsetzung wird der Umsatzanteil der ursprünglichen Genossenschaftsmitglieder-Länder Dänemark und Schweden naturgemäß abnehmen. Dies ändert jedoch nichts an der strategischen Bedeutung dieser Länder.

### Blick in die Zukunft

Wir konzentrieren uns umfassend darauf, das Potenzial von Arla anhand der überarbeiteten Strategie 2017 auszuschöpfen, die darauf ausgerichtet ist, mehr Milch zu gewinnen und weitere Absatzchancen in einer globalisierten Welt zu erschließen.

2013 hat Arla eine neue Mission und Vision ausgearbeitet und setzt seine Worte nun in Taten um. Die Zukunft der Milchwirtschaft liegt in ihrem Beitrag zur industriellen Entwicklung sowie in der Festlegung und dem Voranbringen von neuen

Standards hinsichtlich Effizienz, Innovation, Lebensmittelsicherheit, Tierschutz, sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit. Die Vision gibt bereits eine klare Richtung für unsere Entscheidungsfindung vor.

Für das Jahr 2013 erreichte das Geschäft zufriedenstellend die sieben wesentlichen Ziele, die im Rahmen der Strategie definiert wurden. In China schreitet der Aufbau eines künftigen Geschäfts, das auf dem Verkauf von Produkten unter der Marke Arla® basiert, kontinuierlich voran, während der Absatz von hoch entwickelten Produkten zur Kinderernährung für die wachsende Mittelschicht weiterhin zunehmen. In Afrika gehen wir strategische Partnerschaften ein, um eine solide Grundlage auf einem neuen Kontinent vorzubereiten, und in Europa verläuft die Integration von Arla Milk Link in Großbritannien und MUH Arla in Deutschland nach Plan.

In Deutschland hat sich Arla zu einem führenden Unternehmen mit einem völlig neuen Stellenwert entwickelt. Noch vor wenigen Jahren war Arla lediglich eine Export-Niederlassung mit einem kleinen Angebot importierter Produkte. Mit Genossenschaftsmitgliedern und dem Rohstoff

Milch vor Ort, einer Produktion und einer breiten Palette von Produkten spielt Arla in Deutschland jetzt in einer ganz anderen Liga. Heute heben wir uns tatsächlich durch eine starke Position hervor, die man ernst nehmen muss. 2013 war das Jahr, in dem Deutschland unser drittgrößter Markt und somit ein völlig neuer Wachstumsmotor bei Arla wurde. Unser Know-how besteht im Export von Milch aus Europa, und wir haben den neuen Genossenschaftsmitgliedern und Kunden demonstriert, dass Arla die Zukunft der Milchwirtschaft in Deutschland gestalten wird. Die Organisation ist nun viermal größer als im vergangenen Jahr, und das Lob gilt unseren deutschen Mitarbeitern für ihr großes Engagement bei der Optimierung der Geschäftsabläufe. Dieser Einsatz ist Voraussetzung für eine starke Zukunft in Deutschland.

Das Geschäft in Großbritannien läuft gut. Mit Milk Link bietet Arla UK nun ein umfassendes Sortiment an Frischeprodukten, UHT-Produkten und – ganz neu hinzugekommen – Käse. 2013 wurden Bestrebungen zur Umstrukturierung und Rationalisierung in der Produktion unternommen. Dabei handelt es sich um einen Prozess, der den wahren Wert des Zusammenschlusses offenbart. Und das Beste von allem: Arla hat einen großen Vertrag für Cheddar-Käse mit der Einzelhandelskette Asda abgeschlossen. Das bedeutet, dass wir in den nächsten drei Jahren 100.000 Tonnen Käse an Asda liefern werden. Hierbei handelt es sich um einen Vertrag von historischer Bedeutung, der die Position von Arla als größtes Molkereunternehmen in Großbritannien stärken wird.

Gleichzeitig stärken wir die Genossenschaft durch die Aufnahme der Arla Foods Milk Partnership (AFMP) als neues Genossenschaftsmitglied in Großbritannien. Hiermit haben unsere Genossenschaftsmitglieder eine wichtige Entscheidung getroffen, die zum einen die Milchversorgung für Arla sichert und uns zum anderen ermöglicht, zukünftige Geschäftschancen zu ergreifen. Die AFMP-Mitgliedschaft bei Arla erhöht die Versorgungssicherheit von Rohmilch. Dennoch benötigen wir mehr Milch, wenn wir auch künftig dem Kundenbedarf gerecht werden, entsprechend wachsen und unser Geschäft dahingehend anpassen wollen, um den bestmöglichen Wert für unsere Genossenschaftsmitglieder zu schaffen.

**Stärkere Verantwortung**

Verbraucher und Handel beurteilen Arla nicht nur nach unseren Produkten. Sie behalten auch die Art und Weise im Blick, wie wir als Unternehmen handeln, unsere Produkte herstellen und wie wir unser

Geschäft im Allgemeinen betreiben. Als Genossenschaft geht unsere Verantwortung über die gesamte Lieferkette hinaus. Wir müssen unsere Stärken als Genossenschaft für weiteres Wachstum nutzen und uns gleichzeitig darüber bewusst sein, auf welche Art und Weise wir dieses Wachstum erreichen. Mit zunehmender Größe ergibt sich eine größere Verantwortung, und von unserem Wachstum sollten die Landwirte, unsere Kunden, aber auch Verbraucher, unsere Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit profitieren. Seit Beginn der Genossenschaftsbewegung in den 80er-Jahren des 19. Jahrhunderts verfolgt Arla die gleiche Philosophie: Gemeinsam etwas Größeres und Besseres zu schaffen. Dies ist eine Denkweise, die bis zum heutigen Tag einen wesentlichen Bestandteil unseres Geschäfts ausmacht.

Die Natur ist einer der Bereiche, für die wir Verantwortung übernehmen. Wir verfolgen eine ehrgeizige Umweltstrategie bei Herstellung und Vertrieb von Molkereiprodukten. 2013 haben wir beispielsweise der Bau des weltweit größten ökologisch ausgerichteten Frischmilchmolkerei in Aylesbury nahe London vollendet. Allerdings möchten wir auch unseren Teil der Verantwortung für die jeweiligen Landwirtschaftsbetriebe übernehmen, in denen ein Großteil der Umwelt- und Klimaauswirkungen von Milch entsteht. Die Genossenschaftsmitglieder von Arla haben eine nachhaltige Strategie für die Milchproduktion verabschiedet. Ein entscheidendes Element der Strategie besteht in der gemeinsamen Verpflichtung, die gesamten Klimaauswirkungen der Landwirtschaftsbetriebe zu reduzieren. Für die jeweiligen Betriebe wurden zwar keine einzelnen Ziele festgelegt, man hat sich jedoch auf ein gemeinsames Ziel geeinigt und an anderen Initiativen orientiert.

Die Bereitschaft der Genossenschaftsmitglieder, ihren Beitrag zum Unternehmen zu leisten, ist ein Faktor für die Erreichung der Ziele. Das Qualitätssicherungsprogramm Arlagården® stellt zudem einen kommerziellen Vorteil dar. Beispielsweise war Arlagården® einer der Gründe, warum sich das chinesische Unternehmen Mengniu im Jahr 2012 für Arla als neuen strategischen Partner entschied. Die Vereinbarung entspricht der weltweit führenden Position von Arla hinsichtlich Qualität und Lebensmittelsicherheit. Menschen vertrauen uns. Daher müssen wir uns entsprechend verhalten.

Der Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit ist eine Voraussetzung für die Umsetzung unserer Vision als ein natürliches, gesundes, global agierendes und innovatives Unternehmen. Daher freut es mich sehr,

dass unsere Genossenschaftsmitglieder daran arbeiten, Arlas Grundlage für Nachhaltigkeit zu stärken.

**AUSBLICK FÜR 2014**

Arla betreibt sein Geschäft in einer komplexen Welt. Die Produktion und somit auch die Milchversorgung entscheiden über die Preise in einer globalen und vernetzten Welt. Eine Dürre in Neuseeland kann beispielsweise die Preise in Europa beeinflussen. Gleichzeitig bewegen wir uns in einer Welt der zwei Geschwindigkeiten. Die Krise in Europa bewog die Konsumenten 2013 dazu, von Marken- auf Discounter-Produkte umzusteigen, während Verbraucher außerhalb Europas wachsenden Wohlstand erleben und somit einen neuen Bedarf an qualitativ hochwertigen Markenprodukten schaffen. Dies ist die Welt, in der wir unser Geschäft betreiben, und wir müssen jeden Kontinent im Auge behalten.

Der Milchpreis wird sehr stark durch Marktpreise beeinflusst – dies als eine Folge des weltweiten Marktes für Milch. Ein größeres Angebot an Milch wirkt sich auf die Preise aus, während die weltweite Nachfrage beständig zunimmt. Das Jahr 2014 hat für uns gut begonnen, aber wir sind uns bewusst, dass derzeit weltweit eine große Menge Milch produziert wird. 2014 ist das letzte Jahr der EU-Milchquotenregelung, und der Milchsektor bereitet sich auf den Wegfall der Quoten vor. Dies ist zwar gut für Landwirte, wird aber die Volatilität des Milchpreises noch verstärken.

Wir konzentrieren uns auf die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie und Zielsetzungen. Unser Geschäft wird kontinuierlich wachsen, und wir legen den Schwerpunkt weiterhin auf die Effizienz in der gesamten Organisation. Wir gehen davon aus, dass sich unsere Marken besser entwickeln – zum einen unterstützt durch mehrere eigene Initiativen, zum anderen auch aufgrund der allgemeinen Marktbedingungen. Zeitgleich erhalten wir ein weiteres Standbein mit den aufstrebenden Märkten, die in Zukunft einen immer größeren Anteil am Ergebnis von Arla ausmachen werden. Wir arbeiten mit Nachdruck daran, alle steuerbaren Aspekte unseres Geschäfts zu optimieren. Dies ermöglicht uns, einen Premiumpreis zu zahlen, der über den durchschnittlichen Marktpreis für Milch hinausgeht.

Anstelle von absoluten Zielvorgaben für Milchpreise definieren wir Ziele für den relativen Milchpreis im Vergleich zu den Preisen, die unsere Mitbewerber zahlen. Das Ziel ist ein Milchpreisindex von 103–105 gegenüber dem Vergleichsumfeld. Wir gehen davon aus, dieses Ziel zu erreichen.

1. Wiedererlangung eines marktgerechten Premiumpreises für Verbraucherprodukte  
**Ziel:** Eine Marktprämie von 5 dänischen Øre
2. Starkes Mengenwachstum durch drei globale Marken in allen Unternehmensgruppen sowie Vermarktung der Corporate Identity  
**Ziel:** drei Prozent Wachstum für Arla®, zehn Prozent für Castello®, fünf Prozent für Lurpak®, erfolgreiche Lancierung der Corporate Identity
3. Den kommerziellen Durchbruch in China schaffen und das Geschäft in Afrika, Russland sowie für Lebensmittelzutaten beschleunigen  
**Ziel:** Starkes Wachstum im Nahen Osten und Afrika, Russland, China sowie bei Arla Foods Ingredients und der Auftragsproduktion von Kindernahrung für Dritte aufrechterhalten. Neue Joint Ventures in Afrika gründen.
4. Fortführung der Integration und Sicherstellung von mehr Milch durch die Genossenschaftsmit-

- glieder in den Geschäftsbereichen Consumer UK sowie Consumer Germany & the Netherlands  
**Ziel:** Integration von MUH und Milk Link abschließen. Neue Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland und Großbritannien.
5. Fortschritte beim Programm zur Effizienzsteigerung und Stärkung der Bilanz  
**Ziel:** Einsparungen von 0,7-0,8 Mrd. DKK und Verringerung des Betriebskapitals um 1 Mrd. DKK gemäß dem Programm zur Effizienzsteigerung. Verschuldungsgrad von 3,0-3,4.
6. Rentabilitätssteigerung durch weitere Nutzung von Skaleneffekten in all unseren Kernmärkten  
**Ziel:** Erfolgreiche Erneuerung der Arla-Marke. Positiver finanzieller Effekt aus unseren vier Innovationsplattformen.
7. Abschluss der IT-Umstrukturierung  
**Ziel:** Sicherstellung der operativen Stabilität über das ganze Jahr. Umsetzung der neu beschlossenen IT-Strategie.

# Sieben wesentliche Ziele für 2013

Um gute Ergebnisse für die Genossenschaftsmitglieder zu erzielen und Wachstum gemäß dem strategischen Anspruch von Arla zu gewährleisten, legen die Konzernleitung und der Aufsichtsrat jedes Jahr sieben wesentliche Ziele und Prioritäten für die Unternehmensgruppe fest. Diese dienen faktisch als unsere Bezugsgrößen.

Die sieben wesentlichen Ziele werden als Prioritäten des Unternehmens für jeweils ein Jahr festgelegt. Sie schlüsseln langfristige Strategien in kurzfristige Ziele auf und bilden somit die Grundlage für die Leistungsfähigkeit von Arla im Vergleich zum Vorjahr.

2013 haben wir an der Umsetzung und Realisierung von Synergien gearbeitet, die sich aus den Zusammenschlüssen und Zukäufen in den Jahren 2011 und 2012 ergaben. Daher entschlossen wir uns, unseren Fokus von Umsatz auf Gewinn zu wechseln. Diese Veränderung spiegelt sich in unseren sieben wesentlichen Zielen wieder, die unseren Schwerpunkt auf unser Betriebsvermögen und das Ziel eines geringeren Verschuldungsgrades des Konzerns dokumentieren.

ZIELE FÜR 2013	ERGEBNIS
<p><b>1. Milchabnahmepreis über dem Vergleichsumfeld</b> Ziel: Index von 103–105</p>	<p>Der Milchabnahmepreis von Arla gegenüber dem Vergleichsumfeld befindet sich unter Druck, dürfte jedoch das untere Ende des Indexes erreichen – 103. Ergebnisse des Vergleichsumfelds können nicht vollständig ermittelt werden, da einige Kennzahlen noch nicht vorliegen.</p> 
<p><b>2. Gewinn als Top-Priorität</b> Ziel: Einsparungen durch Effizienzprogramme und verbesserte Nutzung von Skaleneffekten, die sich insgesamt auf 1 Mrd. DKK belaufen</p>	<p>Der Milchabnahmepreis liegt bei 3,05 DKK gegenüber 2,71 DKK im Jahr 2012. Die Skalierbarkeit (Berechnung des Umsatzwachstums im Verhältnis zu gestiegenen Kosten) ist von 1:0,3 auf 1:1,6 gestiegen, was zu Einsparungen von 0,5 Mrd. DKK führt. Andere Effizienzprogramme, wie zum Beispiel Tetris, tragen dazu bei, das Gesamteinsparungsziel zu erreichen.</p> 
<p><b>3. Effiziente Integration von Milk Link und MUH</b> Ziel: Erfüllung entsprechend den Geschäftsplänen</p>	<p>Die Integration von Milk Link und MUH verläuft nach Plan, und die zu erwartenden Synergien werden nach den sich abzeichnenden strukturellen Veränderungen realisiert. Die Programme OPEX und „Design to Value“ zur Effizienzsteigerung werden auf Großbritannien und Deutschland ausgeweitet.</p> 
<p><b>4. Entwicklung einer Basis für Wachstum in China</b> Ziel: Verdopplung des Umsatzes in China</p>	<p>Der Umsatz in China hat sich mit 1,2 Mrd. DKK gegenüber 0,7 Mrd. DKK im Jahr 2012 beinahe verdoppelt. Das Wachstum geht hier durch andere Produktarten voran als erwartet – hauptsächlich durch Auftragsproduktion für Dritte (Third-Party-Manufacturing = TPM). 2014 werden weitere Initiativen für die Eigenmarken von Arla in China gestartet.</p> 
<p><b>5. Erhöhung des Volumens sowie Stärkung von globalen Marken und Produktkategorien</b> Ziel: 2–4 % Wachstum für Arla® 4 % Wachstum für Castello® 6 % Wachstum für Lurpak®</p>	<p>Folgende Wachstumsraten wurden für die drei globalen Marken realisiert: ■ Arla®: Volumenwachstum -0,7 % ■ Castello®: Volumenwachstum 2,7 % ■ Lurpak®: Volumenwachstum 3,0 %.</p> 
<p><b>6. Stärkung der Bilanz</b> Ziel: Verringerung des Betriebsvermögens und Freisetzung von 1 Mrd. DKK Verschuldung von 3,9 auf ca. 3,5 reduzieren</p>	<p>Das Betriebsvermögen wurde 2013 zusätzlich um 1,1 Mrd. DKK verringert. Die Verschuldung wurde auf 3,2 verringert und befindet sich nun innerhalb des Zielkorridors der Unternehmensgruppe.</p> 
<p><b>7. Stabilisierung des IT-Betriebs</b> Ziel: Neue IT-Strategie Verbesserte Benutzerfreundlichkeit Integration von MUH und Milk Link in die IT-Plattform von Arla</p>	<p>IT-Strategie REBOUND: Im November durch die EMG bewilligt Übergabe von IT-Infrastruktur und -Support an NNIT Verbesserte Benutzerfreundlichkeit: Zufriedenheitsgrad der Verbraucher von 67 auf 70 % gestiegen Integration von MUH und Milk Link in die IT-Plattform von Arla: „One face to the customer“ umgesetzt. Integration von Produktions- und Lieferkette und Infrastruktur ist im Gange.</p> 

Arla wächst weiter, und immer mehr Menschen machen unsere Produkte zu einem Bestandteil ihrer täglichen Ernährung. **Milch lässt Kinder besser wachsen, lernen und spielen.** Sie gibt ihren Eltern natürliche Energie, sodass sie den Herausforderungen des Alltags gewachsen sind. Bei unseren Produkten ist für jeden etwas dabei, ob Jung oder Alt, und wir glauben, dass unsere Produkte zu einem besseren Leben beitragen.



# Engagement für langfristige Ziele

Arla ist ein europäischer Molkereikonzern mit einer globalen Strategie. Ehrgeiziges Ziel der Strategie 2017 ist es, sich zum weltweit führenden Molkereiunternehmen zu entwickeln, das genossenschaftlich von Landwirten geführt wird. Wir möchten noch mehr Rohmilch gewinnen und neue Absatzchancen in einer globalisierten Welt eröffnen.



Die Strategie 2017 wurde zu Beginn des Jahres 2013 mit dem Ziel eingeführt, das Potenzial von Arla auszuschöpfen und die Unternehmensorganisation zu aktivieren, die bereits für die vollständige Umsetzung der Strategie 2015 gesorgt hat. Die überarbeitete Strategie entspricht den globalen Marktbedingungen und Arlas starker Position in der Molkereiindustrie. Die Strategie hat das Unternehmen zusätzlich vorangetrieben und somit für klare und langfristige Ziele gesorgt, die es zu erreichen gilt.

### Ausbau des Kerngeschäfts

Arla verfügt über eine gute Grundlage in unserem Kerngeschäft, das sowohl für unsere Kernmärkte als auch für unsere Wachstumsmärkte wertvoll ist. Wir möchten unsere drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® noch mehr stärken und uns weiterhin auf Kundenbeziehungen, Innovationen, Effizienz und Wertschöpfung konzentrieren. Während wir neue Märkte für unsere Produkte aufbauen, möchten wir uns weiterhin auf den Kernabsatzmärkten von Arla behaupten. Wir möchten das beste Molkereiunternehmen für Verbraucher in unseren Kernmärkten in Großbritannien, in Schweden, Dänemark und in Deutschland bleiben, indem wir ihnen neue Produkte anbieten und auf neue Konzepte setzen, die wir länderübergreifend nutzen können. Wir verfügen über vier Geschäftsgruppen, die unsere Kernmärkte unterstützen, um das richtige Auftreten und den richtigen Schwerpunkt zu gewährleisten. Wir werden sowohl

unsere starken Marken weiterentwickeln als auch eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Molkereiprodukten unserer Kunden für deren Eigenmarken einnehmen. Marken werden zentral durch den Bereich „Global Categories & Operations“ unterstützt.

### Wachstum erzielen

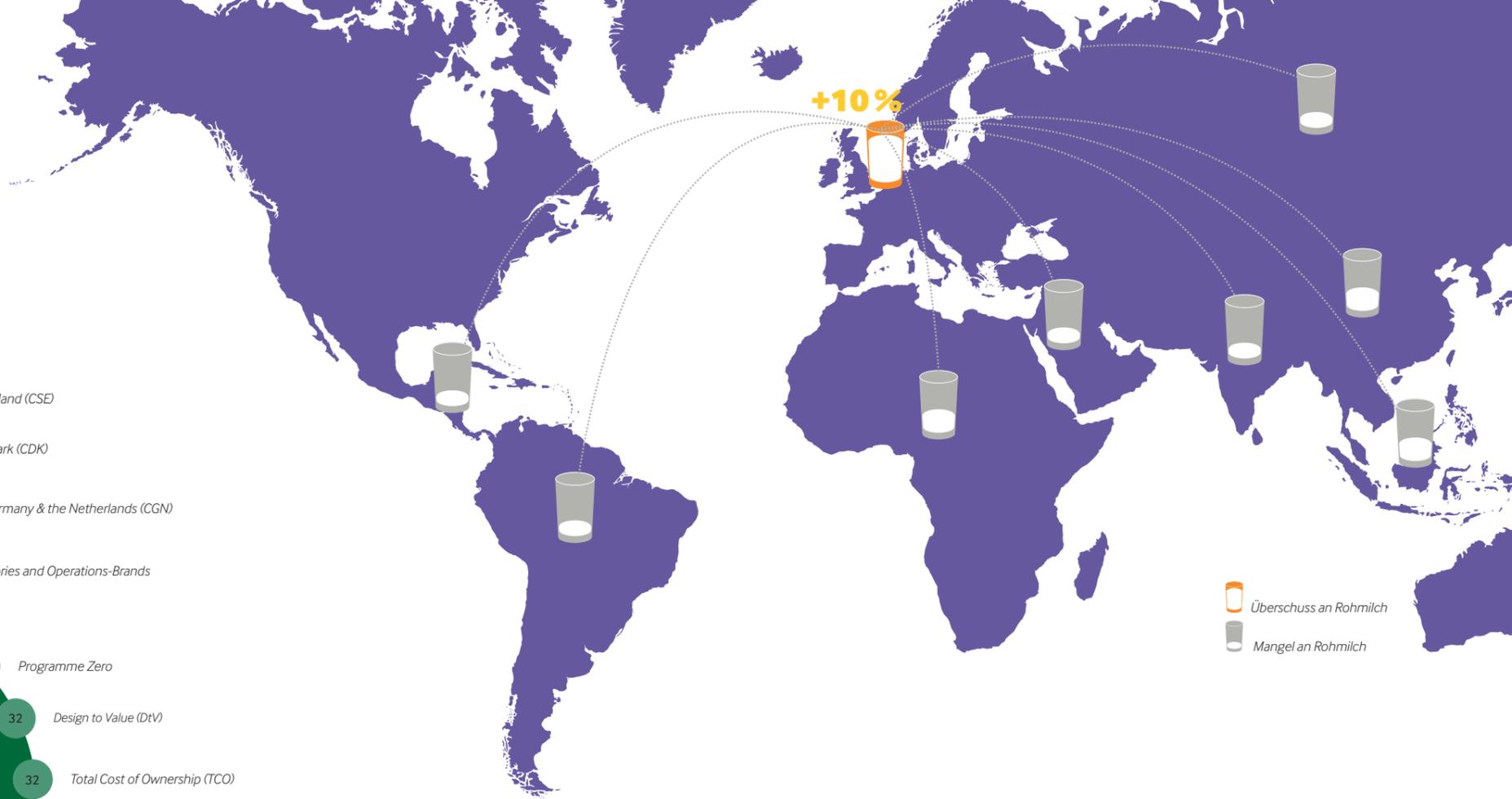
Eine maßgebliche Änderung in unserer Strategie ist durch wichtige externe Faktoren bedingt. Die EU-Milchquotenregelung fällt im Jahr 2015 weg. Wir rechnen damit, dass unsere Landwirte zusätzlich eine Milliarde Kilogramm Milch zu den 12,7 Mrd. Kilogramm erzeugen werden, die Arla bereits heute jährlich verarbeitet. Die europäischen Märkte werden diese größere Produktmenge nicht aufnehmen können. Folglich lautet unser strategisches Ziel, mehr Milch außerhalb Europas in gewinnbringende Märkte zu verkaufen, in denen sich der Lebensstandard gerade verbessert. Immer mehr Verbraucher fragen nach gesunden und anregenden Milch- und Molkereiprodukten für ihre tägliche Ernährung. Sie haben weniger Zeit, selbst zu kochen und können es sich zunehmend leisten, qualitativ hochwertige Produkte zu kaufen. Weiteres Potenzial liegt in der Herstellung von Kindernahrung für andere Unternehmen und in unserem hoch profitablen Geschäftsbereich für Lebensmittelzutaten. Dieser Teil der Unternehmensstrategie wird besonders stark durch unsere Geschäftsgruppe Consumer International, Arla Foods Ingredients und unseren Bereich Innovation unterstützt.

### Schneller, einfacher und schlanker

Unser schnelles Wachstum bedeutet, dass wir neue Wege gehen müssen, um Synergien zu ermitteln, dass wir umfangreiche Transaktionen bestmöglich nutzen müssen, um die Kosten pro Einheit zu verringern, und dass wir für unser Unternehmen einen echten Mehrwert schaffen müssen. Hinsichtlich der Effizienz wollen wir in der Molkereiindustrie eine führende Position einnehmen. Die Strategie 2017 umfasst mehrere ehrgeizige Kosten- und Effizienzprogrammen, die das Potenzial besitzen, das Arla-Geschäftsmodell zu vereinfachen, die Produktion zu rationalisieren und die Prozesse zu optimieren. Diese Programme werden von Mitte 2012 bis Jahresende 2015 voraussichtlich zu Einsparungen von insgesamt 2,5 Mrd. DKK beitragen. Dadurch können wir, unseren Genossenschaftsmitgliedern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis und der Organisation eine Grundlage für weiteres Wachstum bieten.

### Es geht uns gut, aber wir können uns nicht ausruhen

Die Strategie 2017 wurde 2013 in Gang gesetzt. Neben den Tätigkeiten zur Sicherung und Verbesserung unserer Position auf den Kernmärkten arbeiten wir mit Hochdruck an der Weiterentwicklung in den Wachstumsmärkten in Afrika, Russland, China und im Nahen Osten. Wir haben dabei immer die Effizienz hinsichtlich der Ausführung von geplanten Einsparungen im Blick behalten.



## Ein ausgewogenes Geschäft

Das Molkereigeschäft funktioniert sowohl lokal als auch global. Arla möchte in beiden Industriebereichen die Spitzenposition einnehmen – mit sechs ehrgeizigen Geschäftsgruppen, die den Puls der einzelnen Märkte wahrnehmen und deren spezifischen Bedürfnissen gerecht werden können.

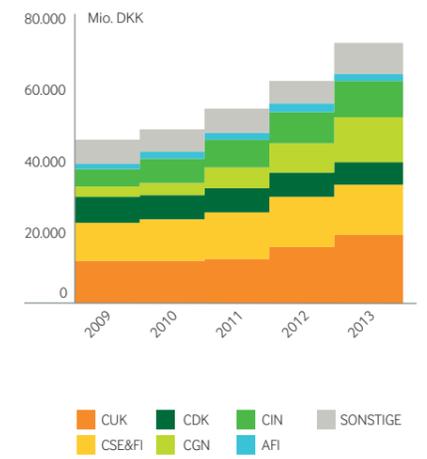
Wie sich die jeweiligen Arla-Geschäftstätigkeiten zusammensetzen, ergibt sich naturgemäß aus der Entwicklung von Arla in Richtung eines stärker globalisierten Unternehmens. Die Kernmärkte in Großbritannien und in Deutschland wachsen weiterhin als eine Folge der Zusammenschlüsse in den vergangenen Jahren. Dabei ist der Gesamtanteil der Kernmärkte in Schweden und Dänemark rückläufig. Heute stammen etwa 9 % des Arla-Umsatzes aus Dänemark und 16 % aus Schweden. Die Wachstumsmärkte bei Consumer International und Arla Foods Ingredients konnten selbst während der Phase der Zusammenschlüsse aufgrund eines hohen organischen Wachstums ihren Marktanteil behaupten.

Diese Entwicklung hat dazu beigetragen, dass Arla seine geschäftsbedingten Risiken besser verteilen

konnte, was uns heute und in der Zukunft gegenüber individuellen Marktschwankungen widerstandsfähiger macht. Strategische Risiken zu erkennen und deren Auswirkungen auf die globalen Geschäftstätigkeiten von Arla zu bewerten, ist wesentlicher Bestandteil unserer strategischen Arbeit. Erfahren Sie mehr über unseren Risikomanagementprozess, relevante operative Risiken und Maßnahmen zur Schadensvermeidung auf Seite 48 und 49.

Eine Aufgliederung der Umsatzentwicklung nach Unternehmensgruppen zeigt, wie Zusammenschlüsse in Großbritannien und in Deutschland für eine Umsatzsteigerung gesorgt haben, aber auch, dass das internationale Geschäft in der Lage ist, seinen Anteil am Gesamtumsatz durch organisches Wachstum zu halten. ▶

### UMSATZVERTEILUNG DER ARLA-UNTERNEHMENSGRUPPEN



### GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS (GCO)

GCO trägt die globale Verantwortung für Produktkategorien und die drei globalen Marken von Arla. Neue Marketingkampagnen, Konzepte sowie Innovationen leisten ihren Beitrag zu Arlas organischem Wachstum.

GCO steuert auch die Planung für die Milch, die Logistik und Produktion von Käse, Butter und Milchpulver in Dänemark, Schweden und Deutschland und ist in allen drei Strategiebereichen vertreten.

**Viby Dänemark**  
Hauptsitz

**5.475**  
Anzahl der Mitarbeiter

Betriebsstandorte  
7 Molkereien in Schweden, die Käse, Butter und Milchpulver herstellen, 19 Molkereien in Dänemark, die Käse, Butter und Milchpulverprodukte herstellen, drei Molkereien in Deutschland, eine Molkerei in Frankreich und eine Molkerei in Polen, die Käse herstellt.



STRATEGIE 2017

## Ausbau des Kerngeschäfts

Arla bleibt seiner Stellung als Markenunternehmen treu, erkundet aber gleichzeitig im Rahmen von Partnerschaften Möglichkeiten hinsichtlich der Eigenmarken von Einzelhandelsunternehmen. Bis zum Jahr 2017 setzen wir die Vorteile unserer führenden Stellung in Kernmärkten gewinnbringend ein und bauen unsere drei globalen Marken dort weiter aus, nutzen jedoch auch Synergien auf Wachstumsmärkten, um die echten globalen Marken zu unterstützen.



In den Kernmärkten entwickeln wir unsere Stellung weiter und gehen bei unserem Geschäftsansatz noch anspruchsvoller vor. Für Arla ist es von Bedeutung, die richtige Mischung aus Markenprodukten und Eigenmarken in Europa anbieten zu können, da Handelsmarken beim europäischen Verbraucher immer beliebter werden. Da wir weiteres Wachstum für die Eigenmarken des Einzelhandels sehen, wird die Milch von Arla somit in zunehmendem Maße ein Bestandteil von Produkten anderer Unternehmen werden. In all unseren Kernmärkten verfügen wir über die Kapazität, die Rohmilch und das erforderliche Fachwissen, Eigenmarkenprodukte in ein rentables Geschäft umzusetzen.

Es gehört zur Strategie von Arla, das Potenzial, das sich aus unserer führenden Stellung ergibt, für alle Märkte gewinnbringend einzusetzen. Wir werden in Großbritannien, in Deutschland, den Niederlanden und in Finnland für eine größtmögliche Wertschöpfung sorgen und nachhaltige Gewinne in Dänemark und Schweden erzielen.

### Drei globale Marken

Um Arla bei der Konsolidierung auf dem europäischen Molkereisektor die bestmögliche Position zu verschaffen, müssen wir länderübergreifende Synergien nutzen und für eine Stärkung unserer drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® sorgen. Eine Möglichkeit dazu besteht in der Stärkung unserer Position als das Molkereiunternehmen mit den natürlichen Produkten schlechthin und der Umsetzung des stärksten Ansatzes für Nachhaltigkeit – angefangen bei der Kuh bis hin zum Konsumenten – sowie in erhöhter Innovationskraft, um die Ansprüche unserer Kunden zu erfüllen.

Arla vertreibt ein komplettes Produktsortiment an Milchprodukten in Nordeuropa und exportiert qualitativ hochwertigen Käse, Butter und Milchpulverprodukte in die ganze Welt.

### Arla®

In der Produktkategorie Hart- und Schnittkäse befinden wir uns unter Druck, was besonders die Marke Arla® betrifft. In Schweden sind die Frischmilch-Mengen zurückgegangen, ebenfalls unter der Marke Arla®, die durch die zunehmende Präferenz der Verbraucher für Eigenmarken unter

Druck gekommen ist. Andere Produkte der Marke Arla® entwickeln sich jedoch gut. So hatten wir 2013 ein rentables Wachstum für Frischkäse, BUKO® und Apetina®.

### Lurpak®

Die Premiummarke Lurpak® ist eine der weltweit bekanntesten Buttermarken, die aus dänischer Sahne erzeugt wird. Lurpak® ist eine starke Marke, die in Europa und im Nahen Osten ein starkes Wachstum erfährt. In Dänemark ist das Wachstum durch eine allgemeine Änderung des Kaufverhaltens der Verbraucher zugunsten von Eigenmarken begrenzt. In Großbritannien fiel das Wachstum durch die Entscheidung, nicht zu Lasten der Preise zu handeln, geringer aus als erwartet. Unsere verlässliche und unverwechselbare Buttermarke ist nun auch in China und Australien erhältlich. Trotz ihrer über hundertjährigen Geschichte ist Lurpak® eine hochgradig innovative Marke. Die Lurpak®-Innovationspipeline wird zunächst in Deutschland und in Großbritannien eingeführt. Danach sehen wir eine Expansion in weitere Länder vor.

### Castello®

Bei der Marke Castello® handelt es sich um einen Käse im Premiumsegment, der international vertrieben wird. House of Castello® umfasst Blauschimmelkäse, Weichkäse mit Weißschimmel und Rotschmiere, dekorierten Frischkäse sowie gereiften Hart- und Schnittkäse. Die Marke Castello® hatte bislang auf vielen Absatzgebieten zu kämpfen, wir planen nun jedoch eine Umstrukturierung. Das Castello®-Sortiment umfasst mittlerweile auch einen britischen Cheddar aus dem ehemaligen Milk-Link-Produktangebot, und wir werden weitere Käsespezialitäten aus Großbritannien in das Sortiment aufnehmen. Das gesamte Castello®-Sortiment ist nun so breit gefächert aufgestellt, dass es zu den meisten unserer Absatzgebiete gut passt.

### Unsere Marken 2013

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ziele für die drei globalen Marken von Arla nicht erreicht worden sind. In Europa war die Entwicklung negativer als erwartet und die Preisinflation hat einen Mengenzuwachs verhindert.

Nach Geschäftsbereichen aufgeschlüsselt zeigt sich ein differenzierteres Bild der Performance der

einzelnen Marken. Die Marken entwickeln sich in den Schwellenländern in der Regel gut, während die wirtschaftliche Situation in den Kernmärkten zu Preisdruck geführt hat. Hier waren wir gezwungen, uns zwischen dem Verlust von Volumen und Preissenkungen zu entscheiden.

### Ausblick

Im Jahr 2014 ist die Stärkung unserer Marken in den Kernmärkten weiterhin ein Schwerpunkt unserer Strategie. Mehrere Unternehmensgruppen unterstützen ihr Preismanagement durch ein höheres Budget für Marketing und Produktneheiten. Effizienz und Preiserhöhungen allein werden für ein langfristiges Wachstum nicht ausreichen.

Im Hinblick auf das Image unseres Unternehmens verfügt Arla über einen beträchtlichen „verborgenen“ Wert. Vielen Menschen außerhalb von Arla ist unsere großartige Unternehmensgeschichte gar nicht bekannt – genauso wenig, welchen gesellschaftlichen Beitrag wir mit unseren Produkten und Aktivitäten leisten. Es ist uns bislang noch nicht gelungen, den gesamten Wert unserer Unternehmensidentität im kommerziellen Sinne voll auszuschöpfen. 2014 werden wir mit der dritten

Generation der Arla®-Marke an den Start gehen, um unsere Unternehmensidentität im Sinne der Marke erfolgreich zu vermarkten.



STRATEGIE 2017 – AUSBAU DES KERNGESCHÄFTS

# Consumer UK

**3.786**

Anzahl der Mitarbeiter



**19.217**

Mio. (DKK) Umsatz

**22%**

Umsatzentwicklung seit 2012

## Leeds, Großbritannien

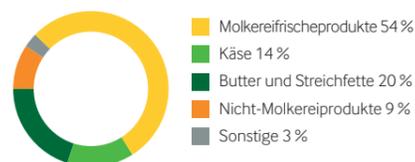
Hauptsitz



## Betriebsstandorte

5 Molkereien für Frischmilch, 8 Molkereien (Käse, Butter und H-Milch), 1 Käseverpackungs- und 3 Auslieferungszentren

## Produktkategorien



Das Jahr 2013 zeichnete sich durch weitere zwölf Monate beispiellos reger Aktivitäten im Geschäft in Großbritannien aus. Als das landesweit größte Molkereiunternehmen mit führender Marktposition bei Milch, Käse, Butter und Brotaufstrichen lag der Schwerpunkt auf der Pflege und dem Ausbau dieser Führungsposition durch Maximierung der sich aus dem Zusammenschluss mit Milk Link ergebenden Vorteile, sowie auf dem Start der weltgrößten Frischmilch-Molkerei. Weiters haben wir die entsprechenden Voraussetzungen für zusätzliche britische Landwirte geschaffen, Genossenschaftsmitglieder im globalen Geschäft zu werden.

### Der Spitzenreiter unter den Molkereien in Großbritannien

CUK hat die Einbindung von Milk Link nach dem Zusammenschluss im Verlauf des Jahres abgeschlossen. Hierdurch konnte das Geschäft bereits deutlich profitieren. Die Entwicklung einer neuen Strategie für den Geschäftsbereich Käse, die auf den Ausbau des Kernprodukts Cheddar und das Geschäft mit Käsespezialitäten abzielt, ermöglichte CUK den Abschluss des größten Vertrags für Käse in Arlas Geschichte. Ab April 2014 wird Arla 30.000 Tonnen Cheddar pro Jahr an seinen Einzelhandelskunden Asda liefern. Hierdurch erhöht sich die Käseproduktion von CUK in Großbritannien um 50%. CUK konnte die Marke Anchor® Cheddar zudem ein Jahr schneller als geplant einführen, und es sind bereits neue Produktvarianten am Markt erhältlich. Tickler®-Käse wurde zur Marke Castello® migriert, und Lactofree® kam seiner Ambition, eine laktosefreie Option in allen Kategorien von Milchprodukten anzubieten, näher, indem reifer Cheddar dem Produktportfolio hinzugefügt wurde.

Die stärkere Verbindung in die Kaffeebranche führte dazu, dass CUK in 2013 eine exklusive Partnerschaft mit Starbucks einging. In diesem Rahmen werden nun jährlich 30 Mio. Liter Cravendale® an alle 700 Starbucks-Filialen in Großbritannien und in Nordirland geliefert. Der genossenschaftliche Status von Arla wurde als einer der zentralen Gründe genannt, warum es zum Vertragsabschluss kam. Darüber hinaus versorgt CUK die KaffeeKette mit Anchor®-Butterportionen und wird auch das Starbucks-Einzelhandelsportfolio kontinuierlich mit einem Latte aus fettarmer Milch für das Discoveries®-Sortiment ergänzen.

Um eine zuverlässige und sichere Versorgung mit Rohmilch in Großbritannien zu gewährleisten, traf man im vergangenen Jahr eine wegweisende Entscheidung, als die Arla-Vertreterversammlung die Aufnahme von Milk Partnership Limited, (dem Verbund der Arla Foods Milk Partnership-Milcherzeuger in die Arla Foods amba beschloss. Durch diese Entscheidung konnte Arla ca. 2.800 neue britische Genossenschaftsmitglieder hinzugewinnen.

Als Teil von Arlas Selbstverpflichtung als eine verantwortungsbewusste Genossenschaft führte CUK die bis

zum gegenwärtigen Zeitpunkt umweltschonendste Plastikflasche ein. Die umweltfreundliche Flasche ist 20% leichter als bisher, und ihr Anteil an recyceltem Kunststoff liegt bei 15%. Diese Flaschen werden bereits an den Molkereistandorten Aylesbury und Stourton verwendet. Alle anderen Standorte werden die neue Verpackung im Laufe von 2014 einsetzen. Ziel von Arla ist es, den Anteil an Recycling-Kunststoffen auf 30% zu erhöhen.

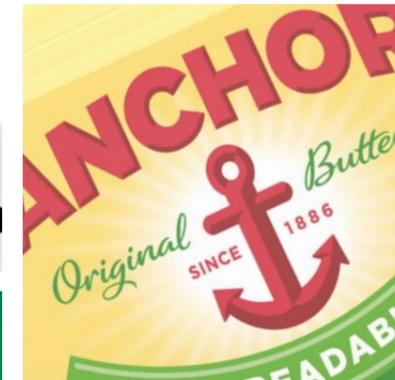
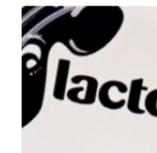
### Wettbewerb und Verbrauchertrends

Der britische Markt ist hart umkämpft, was Eigenmarken, das Markengeschäft und den wirtschaftlichen Druck betrifft. Verbraucher halten dort kontinuierlich Ausschau, Produkte günstig einzukaufen. Auch nimmt die Marktmacht der Discounter stetig zu, und diese konzentrieren sich stark auf Preis und Qualität. Es ist von keinem signifikanten Wirtschaftswachstum auszugehen, und die Wechselkurse erweisen sich als schwankend.

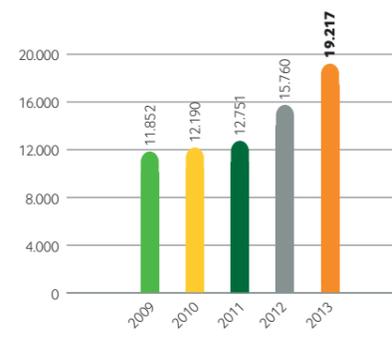
Angeichts der deutlichen Zunahme von Adipositas in den letzten zehn Jahren und der damit verbundenen Gesundheitsprobleme erkennen wir unsere Verantwortung als ein führendes Molkereiunternehmen an, den Verbrauchern Produkte mit weniger Fett und gesündere Alternativen anzubieten. Dementsprechend haben wir gesündere Produktoptionen in unser Sortiment aufgenommen – einschließlich des ungesalzenen Brotaufstrichs von Anchor®, des Latte-Produktes mit fettarmer Milch der Marke Starbucks Discoveries® und des Magermilchgetränks Lactofree®. Vor diesem Hintergrund führt CUK 2014 eine Gesundheitsstrategie ein, die noch im gleichen Jahr einen radikalen Wandel für Arla im Bereich Gesundheit bedeuten wird.

### Wirtschaftliche Entwicklung

CUK konnte 2013 einen Umsatzanstieg verzeichnen, der hauptsächlich auf den Zusammenschluss mit Milk Link in 2012 zurückzuführen ist. Die Rentabilität stand 2013 in Frage. Zudem führten der harte Wettbewerb im Umfeld der Milchindustrie sowie höhere Milchpreiskosten zu rückläufigen Gewinnen. Dennoch erzielte das Geschäft Preiserhöhungen. Darüber hinaus wurden in dem Jahr die Ziele hinsichtlich OPEX- und Lean-Programm mit Einsparungen von insgesamt 162 Mio. DKK nahezu erreicht.



UMSATZENTWICKLUNG DER VERGANGENEN 5 JAHRE (Mio. DKK)



### AUSBLICK FÜR 2014

CUK hat ambitionierte Ziele und wird weiterhin daran arbeiten, Effizienzverbesserungen umzusetzen und das Betriebskapital zu reduzieren. Um das Geschäft in Großbritannien zu stärken und für weiteres Wachstumspotenzial zu sorgen, nahm CUK im Oktober den Betrieb an der neuen Produktionsanlage für die Verarbeitung von Frischmilch in Aylesbury auf. Planmäßig und innerhalb des Budgets fertiggestellt, ist sie die weltweit größte und umweltverträglichste ihrer Art und soll im Laufe des Jahres 2014 operativ auf Touren gebracht werden. Aylesbury arbeitet daran, in diesem Jahr den Vollbetrieb aufzunehmen. CUK wird durch Beteiligung seiner AFMP-Landwirte die genossenschaftliche Stellung mittragen und für mehr Milch durch die Genossenschaftsmitglieder sorgen, wo es möglich ist.



STRATEGIE 2017 – AUSBAU DES KERNGESCHÄFTS

# Consumer Sweden & Finland

**2.545**

Anzahl der Mitarbeiter



**14.269**

Mio. (DKK) Umsatz

**0%**

Umsatzentwicklung seit 2012

## Stockholm, Schweden

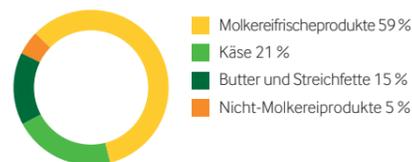
Hauptsitz



## Betriebsstandorte

4 Molkereien für Frischmilch, 1 Molkerei (Joghurt und fermentierte Milch-erzeugnisse), 1 Käseerei für Hüttenkäse, 1 Frischmilch Multi-Site (FDP, Butter) und 3 Milchsammel Molkereien

## Produktkategorien



Schweden zählt zu Arlas Kernmärkten und verarbeitet einen Großteil der in Schweden produzierten Rohmilch. Der schwedische Milchmarkt entwickelte sich insgesamt leicht rückläufig, erfuhr jedoch einen Wertzuwachs, vor allem aufgrund diverser Preiserhöhungen in 2013. Consumer Sweden & Finland (CSE) sicherte sich im gleichen Jahr einige Vertragsabschlüsse für strategische Eigenmarken im Rahmen der verstärkten Fokussierung, sich zu einem bevorzugten Lieferanten für Eigenmarken zu entwickeln. Im November wurde beschlossen, zwecks Optimierung und Ausrichtung der Produktion für die Zukunft eine neue Molkereistruktur in Schweden aufzubauen. Eines der Ziele hierbei ist die Wiederinbetriebnahme und Investition in die Falkenberg-Molkerei als Europas größten Produktionsbetrieb für Hüttenkäse.

CSE hat 2013 bei der Skalierbarkeit hervorragende Fortschritte erzielt und zieht noch immer Vorteile aus dem Zusammenschluss mit Milko in 2011. Weiterhin leistet die Geschäftsgruppe ihren Beitrag zu der Gesamtstrategie von Arla durch eine positive Weiterentwicklung der Ertragslage sowie durch Sicherstellung eines profitablen Ausgleichs für die Rohmilchmengen der schwedischen Genossenschaftsmitglieder. Dies erfolgt durch ein proaktives Preismanagement von CSE – für 2013 bedeutete das drei Preiserhöhungen – und durch eine kontinuierliche Fokussierung auf Kostenoptimierung durch skalierbare Konzepte, angetrieben von Innovation sowie schließlich auch durch kontinuierliche Verfeinerung unserer Produktkategorie-Strategien und die Rolle als Impulsgeber für den Markt in Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

### Starke Ausrichtung auf Eigenmarken

In Schweden verfügt Arla über starke Marken, z. B. Arla Ko® und Arla Bregott® sowie über einen sehr guten Ruf und eine starke Marktposition beim schwedischen Verbraucher, wenn es um neue Impulse für Lebensmittel geht. Während CSE weiterhin die Stärkung der Marken betreiben wird, stellen wir uns jetzt jedoch auch auf die Situation der sich verändernden Märkte ein, in denen ein starkes Wachstum bei den Eigenmarken der Einzelhändler zu verzeichnen ist. Im Vergleich mit anderen europäischen Märkten existieren in Schweden nur sehr wenige Eigenmarkenprodukte. Deren Marktanteil nimmt jedoch schnell zu. Indem CSE bevorzugter Partner sowohl für Markenprodukte als auch Eigenmarken im Einzelhandel wird, kommt CSE seinem Ziel näher, sich einen angemessenen Marktanteil im Geschäft mit Eigenmarken zu sichern. Zudem ist auch der Import von Käse, vor allem aus den Niederlanden und Deutschland, sowie von Butter- und Streichfettprodukten, vornehmlich aus Belgien und Dänemark, in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Arla gewinnt im Bereich BSM trotz der Importzunahme Anteile hinzu. CSE konzentriert sich zudem stark auf die Zusammen-

arbeit mit der Swedish Dairy Association (dem schwedischen Molkereiverband), um den Wert der schwedischen Traditionsmarken zu stärken.

### Dialog mit den maßgeblichen Interessengruppen

CSE hat im Laufe des Jahres 2013 Gespräche mit Verbrauchern, Kunden, NROs und Politikern in Schweden geführt und ausgewertet. Arlas umfassende Aktivitäten zum Klimaschutz laufen kontinuierlich weiter: die Reduzierung des Energieverbrauchs bei Herstellung, Verpackung und Transport sowie Gespräche mit dem WWF, Politikern und nationalen Organisationen.

Der Dialog mit den Verbrauchern und die Präsenz in den sozialen Netzwerken sind im Laufe des Geschäftsjahres vorangeschritten. Mehr als 50.000 Schulkinder waren schon einmal auf dem Hof eines Arla-Landwirts (Arla Minior). Nahezu eine Million Schulkinder haben seit Beginn der Initiative im Jahr 1993 einen Arla-Landwirtschaftsbetrieb besucht! Im Jahr 2013 nahmen ca. 150.000 Verbraucher an einem neuen Volksfest teil – Arla Kosläpp, dem Kuhaustrieb auf die Weide. Gemeinsam mit den Arla-Genossenschaftsmitgliedern haben wir mehr als 30 verschiedene Veranstaltungen für unsere Verbraucher vor Ort organisiert. Hierdurch wollten wir zum einen auf die Nähe zum Verbraucher aufmerksam machen und zum anderen darauf, dass sich Arla im Eigentum der Milcherzeuger befindet, somit aus einer echten Genossenschaft von Landwirten besteht. Dies alles sind zentrale Aktivitäten, um die Verbraucherbeziehungen zu stärken und für Kundenbindung zu sorgen.

Arla nimmt ca. 50 % des schwedischen Milchmarkts ein, und ein wachsendes Unternehmen braucht eine starke Beziehung zu gleichfalls wachsenden Kunden sowie Verbrauchern in einem hart umkämpften Marktumfeld. Die strategische Zusammenarbeit bei der geschäftlichen Weiterentwicklung ist daher sehr wichtig. Arla Schweden bewegt sich auch in digitalen Formaten an

vorderster Front, um sich als Impulsgeber für neue Lebensmittel und Kundenbindung zu engagieren. Im Laufe des Jahres 2013 führten wir erfolgreich den neuen Internetauftritt [www.arla.se](http://www.arla.se) zum interaktiven Austausch ein.

### Wirtschaftliche Entwicklung

Der Nettoumsatz für das gesamte Jahr war auf dem selben Niveau wie im Jahr 2012, die erzeugten Mengen gerieten angesichts der raschen Zunahme des Eigenmarkenanteils für Milch, die durch den Aufkauf der Grådö-Molkerei durch die Einzelhandelskette Coop ausgelöst wurde, jedoch unter Druck. Dennoch ist der Umsatz im 4. Quartal wieder angestiegen, auch bedingt durch die Preisanhebung, die im Laufe des Jahres 2013 umgesetzt wurde.

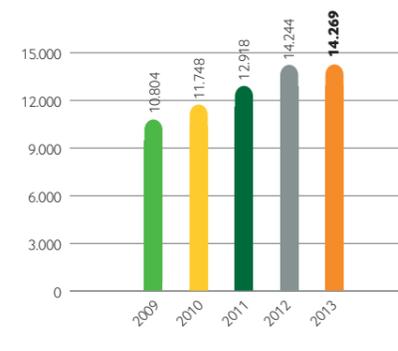
### Arla in Finland

Arlas Umsatzerlöse in Finnland stiegen um 10 %, und die Performance hat sich dank erhöhter Effizienz und einer Erholung der Preise am Frischmilchmarkt verbessert.

Das Finanzergebnis hat sich nach einigen schwierigen Jahren aufgrund der Marktsituation signifikant verbessert. Unsere finnische Organisation hat erfolgreich neue Produkte lanciert und hat einen noch kundenbasierten Ansatz gefunden, der auch in Zukunft im Fokus sein wird.

Der Wettbewerb am Frischmilchmarkt in Finnland bleibt stark. Die Anzahl an Eigenmarkenprodukten und anderen Vorteilspreisprodukten ist innerhalb des Jahres gewachsen.

### UMSATZENTWICKLUNG DER VERGANGENEN 5 JAHRE (MIO. DKK)



### AUSBLICK FÜR 2014

Für 2014 hat sich CSE die weitere Stabilisierung und Verbesserung der Lieferqualität und des Kundenservice zum Ziel gesetzt. Darüber hinaus wird CSE seinen Schwerpunkt auf Mengen- und Umsatzwachstum in allen Kategorien und auf die Umsetzung der angekündigten Veränderungen bezüglich der Molkereistruktur legen. Um bei den Kosten auch künftig wettbewerbsfähig und in Übereinstimmung mit der Arla-Strategie für 2017 zu bleiben, traf der Aufsichtsrat von Arla Foods Ende November 2013 die endgültige strategische Entscheidung über eine neue Molkereistruktur in Schweden. Diese Entscheidung lautete, dass die Molkerei in Göteborg im Laufe des Jahres 2014 geschlossen und die Produktion hauptsächlich in die Molkerei nach Jönköping verlegt wird. Des Weiteren wird die Molkerei in Skövde im vierten Quartal 2015 geschlossen. Stattdessen wird Arla 2014 mit dem Standort Falkenberg Europas größte Käseerei für Hüttenkäse einrichten und seine Produktion dorthin verlagern. Die Inbetriebnahme ist gleichfalls für 2014 vorgesehen.



STRATEGIE 2017 – AUSBAU DES KERNGESCHÄFTS

# Consumer Denmark

**1.852**

Anzahl der Mitarbeiter



**6.569**

Mio. (DKK) Umsatz

**-4 %**

Umsatzentwicklung seit 2012

## Viby, Dänemark

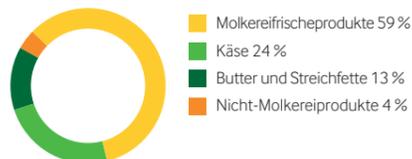
Hauptsitz



## Betriebsstandorte

3 Molkereien für Frischmilch, 1 Molkerei für Joghurt, 1 H-Milch-Molkerei und 1 Molkerei für Räucherkäse.

## Produktkategorien



Consumer Denmark (CDK) konzentriert sich stark auf die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts, die drei globalen Marken und auf die Gewährleistung eines effektiven und schlanken Geschäfts. 2013 setzte CDK eine klare Wachstumsstrategie für seine Marken in allen Produktkategorien um. Im Zuge dessen konnte das Markengeschäft von CDK ein Prozent Wachstum verzeichnen – dies in einem Markt, der im Allgemeinen einen Trend zu mehr Eigenmarken aufweist. Wesentliche Elemente dieser Markenstrategie waren die Neuausrichtung von Arla® Lærkevang, ein höherer Marktanteil bestimmter Joghurtmarken sowie bemerkenswerte Produktinnovationen.

Der dänische Markt durchläuft derzeit einige Veränderungen. Dies umfasst die Discounter, die für die dänischen Verbraucher das bevorzugte Einkaufsziel sind, und eine kontinuierliche Fokussierung auf die Eigenmarken unserer Kunden und dänische Einzelhändler, die ihre Anzahl an Geschäften sowie ihre Öffnungszeiten in einem weitestgehend gesättigten Markt ausweiten. In diesem Markt muss sich CDK etwaigen Marktveränderungen, der Kundenentwicklung sowie Verbrauchertrends schnell anpassen. Im Jahr 2013 galt es daher, eine gute Position für CDK sicherzustellen, um diesen Herausforderungen auch in den kommenden Jahren begegnen zu können.

Zu den zentralen Maßnahmen im Jahr 2013 gehörten die Neuausrichtung von Arla® Lærkevang zu einem Lieferservice, der die Lieferung vom Landwirtschaftsbetrieb zum Laden innerhalb von 24 Stunden garantiert, die Neuausrichtung der Bio-Marke Arla® Harmonie mit einem klaren Verweis auf die „Zero-Waste“-Agenda zur Abfallvermeidung sowie die Sortimentserweiterung der Castello®-Marke. Eine klare Strategie für die dänischen Joghurt-Marken hat dazu beigetragen, dass der Markenanteil von Arla in der Produktkategorie Joghurt 2013 in Dänemark gestiegen ist. Gleichfalls konnten sich die Hart- und Schnittkäsemarken Klovborg® und Riberhus® in 2013 etablieren.

2013 kam es zur Einführung mehrerer Produktneheiten wie Joghurt mit 30 % weniger Zucker, Bubble-Latte® für eine jugendliche Zielgruppe, Skyr-Produkte mit hohem Proteingehalt und wenig Fett sowie Produkte für unterwegs, wie z. B. Hüttenkäse.

### Enge Zusammenarbeit mit der Welt außerhalb von Arla

CDK hat seine Zusammenarbeit mit verschiedenen zentralen Organisationen und Interessengruppen intensiviert, die im Lebensmittelbereich oder Umfeld der Umweltagenda tätig sind. Eine wichtige Rolle spielte Arlas Teilnahme an dem Folkemøde 2013 auf Bornholm. Dort tauschte sich das Unternehmen Seite an Seite mit NROs, Kunden und politischen

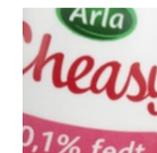
Interessengruppen darüber aus, wie sich eine Reduzierung von Lebensmittelabfällen erzielen ließe, sowie über die ökologischen Auswirkungen der Lebensmittelkonzerne in Dänemark.

CDK leitete in 2013 ebenfalls eine überzeugende Strategie ein, um dafür zu sorgen, dass Arla seine Umweltziele bis zum Jahr 2020 erreicht. Verschiedene Projekte, die dies unterstützen sollen, wurden in der Produktions- und Lieferkette auf den Weg gebracht, wo CDK seinen größten ökologischen Fußabdruck hinterlässt. Eines dieser Projekte besteht in der Zusammenarbeit mit der Kommune Kopenhagen, um gebrauchte Milchpackungen für das Recycling-Verfahren zu sammeln. CDK arbeitet auch aktiv mit Verbrauchern zusammen, um hierfür deren Engagement zu gewinnen – einschließlich einer Kampagne dafür, Deckel von Milchpackungen zu sammeln und diese wiederzuverwenden, um sowohl Abfall als auch den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu verringern.

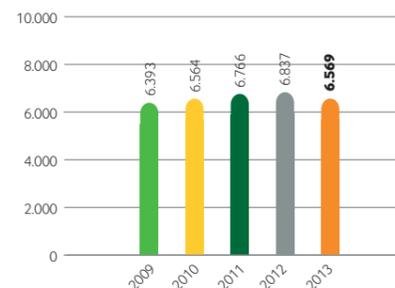
### Wirtschaftliche Entwicklung

Trotz einer allgemeinen Marktentwicklung der Zunahme von Eigenmarken konnte CDK das Volumen bei Markenprodukten um ein Prozent erhöhen. Der Umsatz ist durch den Wegfall der Fettsteuer leicht rückläufig. CDK hat ein überzeugendes Effizienzprogramm vorzuweisen, und im Jahr 2013 haben viele dieser Effizienzprojekte seine Wettbewerbsfähigkeit erhöht.

Um weiterhin effektive Geschäftsabläufe zu gewährleisten, hat CDK durch verschiedene Projekte für eine schlankere Produktion und Logistik in den Molkereien gesorgt. Dazu gehört die Auslagerung von Bestandteilen der CDK-Transportkette, die vollständige Umsetzung des Lean-Konzepts in der Produktions- und Lieferkette sowie eine Umstellung der dort eingesetzten IT-Systeme auf neue verbesserte Lösungen.



### UMSATZENTWICKLUNG DER VERGANGENEN 5 JAHRE (MIO. DKK)



### AUSBLICK FÜR 2014

CDK wird sich weiterhin auf Wachstum in der Molkereibranche in Dänemark konzentrieren, um Gesundheit und Inspiration in das Leben der dänischen Verbraucher zu bringen. Diese Weiterentwicklung stützt sich auf kontinuierliche Innovation bei unseren Marken innerhalb der zentralen Kategorien sowie auf die verstärkte Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Weiters wird der Fokus im Jahr 2014 stärker auf der Verfügbarkeit unserer Produkte in neuen Kanälen liegen. Darüber hinaus wird CDK weiterhin daran arbeiten, durch verschiedene Programme zur Effizienzsteigerung schneller, einfacher und schlanker zu werden.



STRATEGIE 2017 – AUSBAU DES KERNGESCHÄFTS

# Consumer Germany & the Netherlands

**1.984**

Anzahl der Mitarbeiter



**12.953**

Mio. (DKK) Umsatz

**54%**

Umsatzentwicklung seit 2012

## Düsseldorf, Deutschland

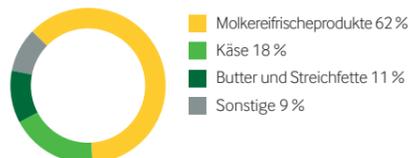
Hauptsitz



## Betriebsstandorte

2 Frischemolkereien, 1 Molkerei für ultrahocherhitzte (UHT) Milchprodukte und 2 Milchpulveranlagen, wovon eine sich im Bau befindet

## Produktkategorien



Seit inzwischen über einem Jahr läuft bei Arla Foods eines der größten Integrationsprojekte in der Unternehmensgeschichte. Im Jahr 2013 konzentrierte sich Consumer Germany & the Netherlands (CGN) darauf, eine starke Unternehmensgruppe auf Grundlage der Zusammenschlüsse und Zukäufe zwischen 2009 und 2012 zu schaffen. Letzten Endes ging es bei diesem Projekt darum, die Standorte im Allgäu, der Eifel, Mecklenburg-Vorpommern, in der niederländischen Stadt Nijkerk sowie den Hauptsitz in Düsseldorf zu einer einzigen, starken Geschäftseinheit zu verschmelzen. Die Integration des bestehenden Geschäfts in Frankreich, Luxemburg und Belgien eingeschlossen, ist CGN nun zur zweitgrößten Unternehmensgruppe innerhalb von Arla geworden, was den Umsatz anbelangt.

2013 war durch einen starken Anstieg der Milchpreise gekennzeichnet, was mit der Preisentwicklung von Molkereiprodukten auf dem Weltmarkt zusammenhing. CGN gelang es, die erforderlichen Preisanstiege in seinen Heimatmärkten Deutschland und Niederlande zu sichern. Aufgrund vorangegangener Fusionen, hoher Investitionen in Molkereien und der Einführung neuer Marken und Produkte ist Arla nun einer der Hauptakteure mit einem breiten und begeisterungsfähigen Produktsortiment in Deutschland geworden. Größe und Umfang seiner derzeitigen Geschäfte verleihen CGN eine starke Position auf dem deutschen Markt für Molkereiprodukte und sichern gleichzeitig die Rohstoffversorgung des Unternehmens durch an unsere Landwirte gezahlte wettbewerbsfähige Milchpreise.

### Neue Strukturprozesse

CGN möchte in den Kernmärkten Deutschland und Niederlande sowie in den Nachbarländern Belgien, Luxemburg und Frankreich weiter wachsen. Es wird erwartet, dass der Wettbewerb in den Märkten stark bleibt. Hierauf hat CGN sich durch eine klare Lieferkettenstrategie mit Projekten wie Lean und einer neuen logistischen Ausrichtung vorbereitet. Darüber hinaus hat CGN mit der Integration von Verwaltungsaufgaben und mit einem Prozess zur Optimierung der rechtlichen Gesellschaftsstruktur begonnen, um so Klarheit und kosteneffiziente Prozesse sicherzustellen. Alle Aktivitäten sind nun in ein Unternehmen und eine Produktstrategie eingebunden, die gleichermaßen kohärent ist. Die verschiedenen von MUH eG, Allgäuland-Käseereien GmbH und Consumer International übernommenen Geschäftsbereiche für den französischen Markt wurden aufeinander ausgerichtet, um eindeutige und direkte Kundenbeziehungen zu gewährleisten.

### Starkes Produkt- und Markenportfolio

Im Jahr 2013 errichtete CGN auch eine leistungsstarke Produktionsplattform für den Export von hauptsächlich ultrahocherhitzten (UHT) Produkten und bereitete die Milchpulver- und Butterproduktion

in Pronsfeld vor. Auch trug CGN zur weiteren Stärkung der Marke Arla bei. Das gesamte Jahr über entwickelte sich Arla Kärgården® stark auf dem deutschen Markt, und Arla Bio® – eine neue biologische Produktpalette für deutsche Verbraucher – wurde eingeführt. Arla Bio® legt besonderen Wert auf die Herkunft der Milch und die Rückverfolgbarkeit vom Bauernhof bis zum Supermarkt. In den Niederlanden wurde der Übergang des Produktsortiments Frische Vlag zur Marke Melkunie® abgeschlossen, die von den niederländischen Verbrauchern mit qualitativ hochwertiger Milch assoziiert wird. Weitere Produkte kamen zum Markensortiment hinzu, so zum Beispiel UHT-Milch und Milchshakes. Es wurden zusätzliche Eigenmarkenverträge abgeschlossen, die zu einem bedeutenden Wachstum beitrugen und die Beziehungen zu großen Handelsketten stärkten.

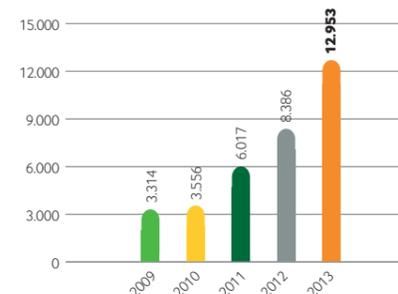
Außerdem begann 2013 die Einführung des Arla-Qualitätssicherungsprogramms Arlagården® für alle Genossenschaftsmitglieder und Zulieferer in Deutschland, Belgien und Luxemburg, das die Sicherung der hohen Qualität und Natürlichkeit von Arla-Produkten zum Ziel hat.

### Wirtschaftliche Entwicklung

Weltweit erfuhren die Märkte für Molkereiprodukte im Jahr 2013 ein starkes Wachstum und auch CGN steigerte seine Performance beachtlich durch steigende Preise in allen Kategorien, durch starkes Markenwachstum und durch den Abschluss strategisch bedeutsamer Kundenverträge. Der angegebene Umsatz bei CGN stieg von 8 Mrd. DKK im Jahr 2012 auf 13 Mrd. DKK im Jahr 2013 – hauptsächlich aufgrund von Fusionseffekten. Um den Fusionseffekt bereinigt, betrug das organische Umsatzwachstum etwa 14 Prozent.



### UMSATZENTWICKLUNG DER VERGANGENEN 5 JAHRE (MIO. DKK)



### AUSBLICK FÜR 2014

Investitionen in die Quarkproduktionskapazität in Uphal, die Fertigstellung der neuen Milchpulveranlage und der Beginn der Butterproduktion am Standort Pronsfeld zählen zu den Hauptaktivitäten für 2014. Im Sommer wird die Produktion von Arla Kärgården® für den deutschen Markt von Dänemark nach Deutschland verlegt. Wir erwarten, dass der Brotaufstrich von Arla Kärgården® sein starkes Wachstum auf dem deutschen Markt fortsetzt.

CGN wird weitere administrative Funktionen und Geschäftsprozesse integrieren. Daher wird der Abschluss des Aufbaus einer integrierten IT-Landschaft auch 2014 eine Schlüsselaktivität sein. In den Niederlanden wird die Molkerei Nijkerk Produkte wie Vla für den deutschen Markt entwickeln und ein anhaltender Fokus auf Innovation wird zu zusätzlichen Produkten für das Melkunie-Produktportfolio führen.

Es wurde ein Plan zur Konsolidierung der Aktivitäten in Frankreich zu einem Geschäftszweig erstellt; dieser soll nun weiter in Richtung einer zentralisierten Organisation gestärkt werden, auf Augenhöhe mit den französischen Verbrauchern. Da die Marktindikatoren für 2014 eine stabile oder sogar steigende Perspektive für die Preise zeigen, erwartet CGN eine positive Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Jahr 2014.



# Wachstum erzielen

Bis zum Jahr 2017 wird Arla den Umsatzanteil aus sonstigen Märkten um mehr als 20 % erhöhen und eine Mrd. kg Milch außerhalb von Europa bewegen. Arla hat starke Markenprodukte, die von der wachsenden Mittelschicht nachgefragt werden, weil sie mit Lebensmittelsicherheit, Gesundheit und Naturbelassenheit verbunden werden.

2015 fällt die Milchquotenregelung weg. Voraussichtlich werden unsere Genossenschaftsmitglieder dann jährlich mindestens eine Mrd. kg Milch zusätzlich erzeugen. Diese zusätzliche Milch kann außerhalb Europas gewinnbringend verkauft werden, wo wir von einer höheren Nachfrage durch die zunehmenden Mittelschichten in den aufstrebenden Märkten ausgehen, die für profitables Wachstum stehen.

Ziel dieses Teils unserer Strategie ist, unsere Milch aus Europa zu den Wachstumsmärkten in Russland,

China, im Nahen Osten und in Afrika zu transportieren, wo wir in Vertrieb und Marketing, lokale Partnerschaften und Produktionsanlagen investieren.

Wir werden Arlas Rolle als Dritthersteller mit Schwerpunkt auf Produkten für Kindernahrung für andere Lebensmittelunternehmen intensivieren und unser gewinnbringendes Geschäft, Arla Foods Ingredients, kontinuierlich erweitern. Hieraus ergibt sich für die Lebensmittelindustrie ein Angebot an fortschrittlichen milchbasierten Zutaten.



## Der Weg auf den chinesischen Markt

Die Partnerschaft mit COFCO im Jahr 2012 stellte für Arla einen bedeutenden Schritt dar, eine Wachstumsgrundlage für die Zukunft von Arla in China zu schaffen. Arlas Umsätze in China – Arla-Markenprodukte und die von externen Partnern (TPM) – haben sich im Jahr 2013 verdoppelt, und ein ehrgeiziger Geschäftsplan für die Zukunft liegt vor. Die Einführung der Arla-Marke über das Unternehmen Mengniu hat bereits stattgefunden. Säuglingsnahrung ist das am schnellsten wachsende Segment der dort ansässigen Lebensmittelindustrie – bis zum Jahr 2015 wird für China eine jährliche Wachstumsrate von 17 % prognostiziert. Folglich produziert Arla eine zunehmende Menge an Kindernahrungsmitteln für China und andere asiatische Märkte als Auftragshersteller für Dritte (TPM).



## Der Weg auf den Markt im Nahen Osten und in Afrika

Arla verfügt über mehr als 50 Jahre Erfahrung im Nahen Osten, und Afrika zählt zu den wichtigsten Wachstumsregionen der Welt, die mit sehr hohem Wachstum und vielversprechenden Entwicklungen aufwarten können. In den verschiedenen Ländern Afrikas werden 45–80 % des Haushaltseinkommens für Lebensmittel ausgegeben. Arla verzeichnet einen starken Gewinnzuwachs im Nahen Osten und Nordafrika, der durch den höheren Absatz von Käse, Milchpulver, Butter und Brotaufstrichen sowie auch durch eine starke Vertriebsorganisation gekennzeichnet ist. Jetzt geht es darum, auch in den verschiedenen anderen afrikanischen Ländern für höheres Wachstum zu sorgen. Die zukünftige Entwicklung sieht hier sehr vielversprechend aus. Die Umsätze im Nahen Osten und in Afrika erhöhten sich 2013 um 10 % auf 3,3 Mrd. DKK.



## Der Weg auf den russischen Markt

Die solide Umsatz- und Gewinnentwicklung in Russland wird durch das Wachstum von Bio-Marken und durch ein starkes lokales Team gefördert. Das Gesamtjahreswachstum im Jahr 2013 lag bei 35 %, was den Umsatz auf 0,9 Mrd. DKK erhöhte. Der nächste Meilenstein für Arlas Weg auf den russischen Markt ist der Start eines lokal produzierten Hart- und Schnittkäses, der importierte Käseprodukte aus Dänemark ergänzen soll. Ein neuer Betrieb für Hart- und Schnittkäse wird derzeit in Zusammenarbeit mit Russlands drittgrößter Molkereigesellschaft, der Molvest-Gruppe, errichtet und die kommerzielle Produktion von lokalem, hochqualitativem Hart- und Schnittkäse im ersten Quartal 2014 aufnehmen.



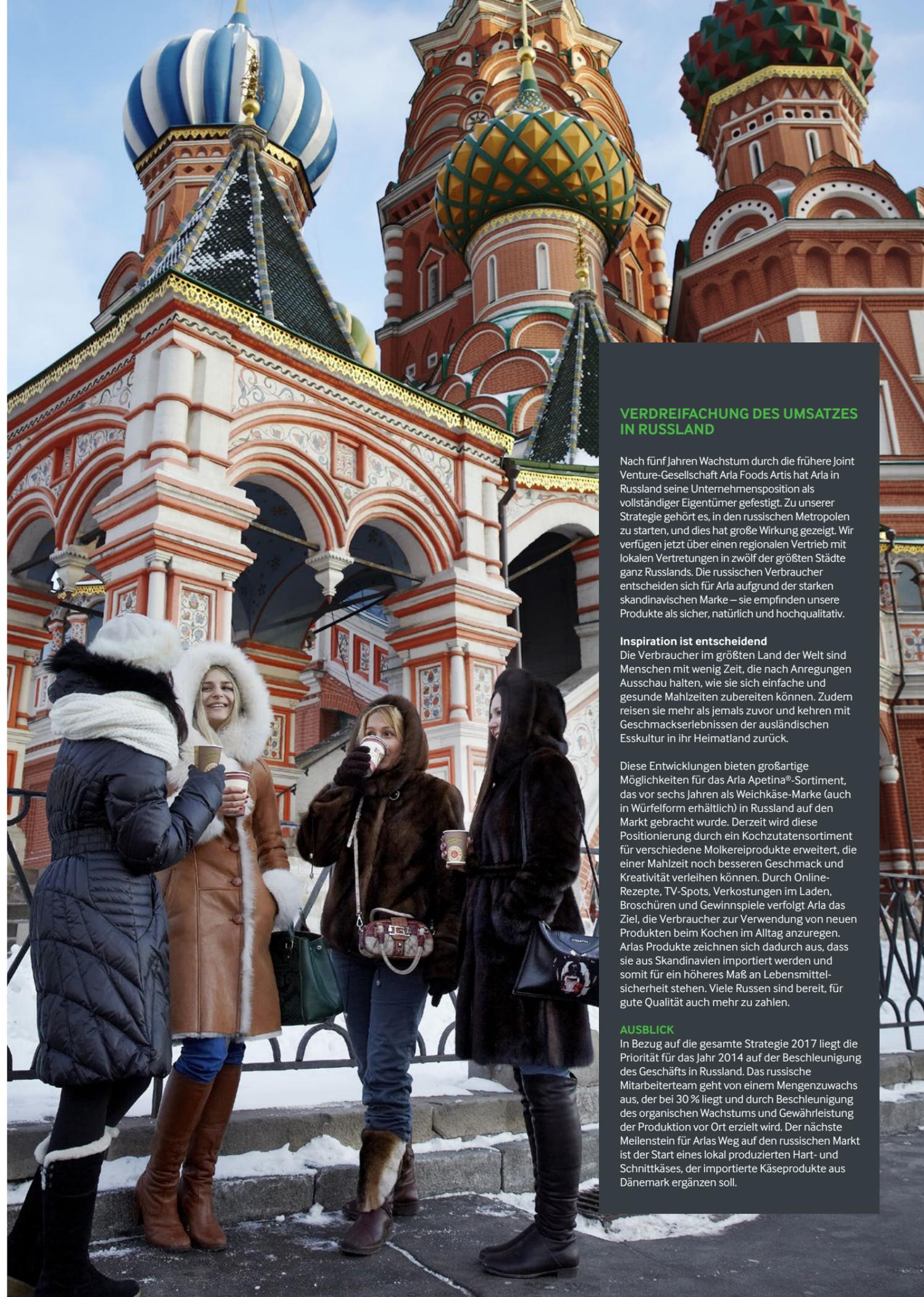
## Arla Foods Ingredients

Einer der einträglichsten Geschäftsbereiche von Arla hat im Jahr 2013 seinen Umsatz von 8 % auf 2,4 Mrd. DKK gesteigert. Investiert wurde in Danmark Protein am Standort Videbæk in Dänemark, in dem Molke zu Laktose verarbeitet wird. Eine Partnerschaft mit dem deutschen Molkereiunternehmen DMK erhöht Arlas Zugang zum Rohstoff Molke. Eine ganze Reihe von Initiativen wird den AFI-Umsatz voraussichtlich noch vor Ende 2017 verdoppeln im Vergleich zu 2012.



## Innovation

Innovation zählt zu den zentralen Stärken von Arla. 2013 leistete das Arla Strategic Innovation Centre (ASIC) sowohl zum Kerngeschäft seinen Beitrag als auch zur Agenda für künftiges Wachstum. Die Einführung neuer Produkte in allen Kategorien ergab für 2013 einen Innovationsanteil, der bei ca. 7 Mrd. DKK lag. Zudem wurde eine neue Investition getätigt: das neue Global Innovation Centre.



## VERDREIFACHUNG DES UMSATZES IN RUSSLAND

Nach fünf Jahren Wachstum durch die frühere Joint Venture-Gesellschaft Arla Foods Artis hat Arla in Russland seine Unternehmensposition als vollständiger Eigentümer gefestigt. Zu unserer Strategie gehört es, in den russischen Metropolen zu starten, und dies hat große Wirkung gezeigt. Wir verfügen jetzt über einen regionalen Vertrieb mit lokalen Vertretungen in zwölf der größten Städte ganz Russlands. Die russischen Verbraucher entscheiden sich für Arla aufgrund der starken skandinavischen Marke – sie empfinden unsere Produkte als sicher, natürlich und hochqualitativ.

### Inspiration ist entscheidend

Die Verbraucher im größten Land der Welt sind Menschen mit wenig Zeit, die nach Anregungen Ausschau halten, wie sie sich einfache und gesunde Mahlzeiten zubereiten können. Zudem reisen sie mehr als jemals zuvor und kehren mit Geschmackserlebnissen der ausländischen Esskultur in ihr Heimatland zurück.

Diese Entwicklungen bieten großartige Möglichkeiten für das Arla Apetina®-Sortiment, das vor sechs Jahren als Weichkäse-Marke (auch in Würfelform erhältlich) in Russland auf den Markt gebracht wurde. Derzeit wird diese Positionierung durch ein Kochzutatenortiment für verschiedene Molkereiprodukte erweitert, die einer Mahlzeit noch besseren Geschmack und Kreativität verleihen können. Durch Online-Rezepte, TV-Spots, Verkostungen im Laden, Broschüren und Gewinnspiele verfolgt Arla das Ziel, die Verbraucher zur Verwendung von neuen Produkten beim Kochen im Alltag anzuregen. Arlas Produkte zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus Skandinavien importiert werden und somit für ein höheres Maß an Lebensmittelsicherheit stehen. Viele Russen sind bereit, für gute Qualität auch mehr zu zahlen.

### AUSBLICK

In Bezug auf die gesamte Strategie 2017 liegt die Priorität für das Jahr 2014 auf der Beschleunigung des Geschäfts in Russland. Das russische Mitarbeiterteam geht von einem Mengenzuwachs aus, der bei 30 % liegt und durch Beschleunigung des organischen Wachstums und Gewährleistung der Produktion vor Ort erzielt wird. Der nächste Meilenstein für Arlas Weg auf den russischen Markt ist der Start eines lokal produzierten Hart- und Schnittkäses, der importierte Käseprodukte aus Dänemark ergänzen soll.



STRATEGIE 2017 – WACHSTUM ERZIELEN

# Consumer International

**1.986**

Anzahl der Mitarbeiter



**9.639**

Mio. (DKK) Umsatz

**9%**

Umsatzentwicklung seit 2012

## Viby, Dänemark

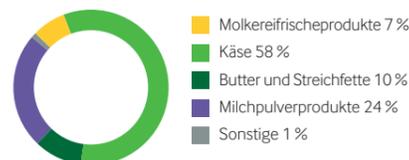
Hauptsitz



## Betriebsstandorte

Käsereien in den USA, Kanada, Brasilien (assoziiertes Unternehmen), und Saudi-Arabien

## Produktkategorien



Consumer International (CIN) ist ein gewinnbringender Wachstumsmotor mit Schwerpunkt auf den Milchverkauf außerhalb Europas. 2013 lieferte CIN mit einem Umsatzzuwachs von insgesamt 12 % ein starkes Ergebnis ab. CIN spielt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Arlas überarbeiteter Strategie 2017 und konzentriert sich auf eine Steigerung der Ertragskraft sowie auf das Wachstum außerhalb Europas. Insgesamt wird für CIN für das Jahr 2017 ein Umsatz angepeilt, der sich von 9 Mrd. im Jahr 2012 auf 19 Mrd. DKK mehr als verdoppelt. Dieser starke Zuwachs ergibt sich aus Arlas Position im Nahen Osten und in Afrika für das Geschäft mit haltbaren Milch- und Molkereiprodukten. Außerdem steht auf der Agenda, das Geschäft in China auszuweiten und noch profitabler zu gestalten, das Geschäft in Russland zu verdreifachen, die globale Führungsrolle bei der Auftragsproduktion für Dritte (TPM) für Kindernahrung weiterzuverfolgen und eine weitere Optimierung der Wertmärkte zu betreiben.

CIN hat sich zum Ziel gesetzt, Arlas Potenzial in den Schwellen- und Entwicklungsländern bestmöglich auszuschöpfen. Die wichtigsten Prioritäten im Jahr 2013 lagen auf dem Wachstum in China und für TPM, sich im Nahen Osten und in Afrika (Middle East and Africa, kurz MEA) und Russland weiterhin Wachstum zu sichern sowie weitere weltweite Regionen und den Vertrieb durch Händler auszubauen. Nahezu alle CIN-Märkte können Zuwächse beim Umsatz verzeichnen, und die Value Markets wachsen schnell. Mit einem Umsatzanstieg von insgesamt 12 % erreichte CIN in Russland 2013 ein Wachstum von 35 %, im Nahen Osten und Afrika 10 % und in China 61 % (einschließlich TPM).

Die Schwellen- und Entwicklungsländer treiben das Weltwirtschaftswachstum voran, sie sind aber auch die Regionen, in denen Rohmilch Mangelware ist. CIN ist auf vielen dieser Märkte präsent und dabei, sich seinen entsprechenden Wachstumsanteil zu sichern. Der Zugang zu neuen Märkten findet überwiegend durch die Zusammenarbeit mit vor Ort ansässigen Vertriebshändlern oder durch sonstige lokale Einbindungen in den Markt statt.

**Kontinuierliches Wachstum in Russland**  
Im Jahr 2013 war das organische Wachstum in Russland sehr ausgeprägt, und CIN hat sich auf die lokale Produktion von Hart- und Schnittkäse zusammen mit einem starken russischen Partner, der Molvest Group, vorbereitet. Die Produktionsstätte wird im Frühling 2014 bereit für den Start der kommerziellen Produktion sein. 2013 war auch das Jahr, in dem Arla der Kategorie-Spitzenreiter beim Umsatz mit Weich- und Schimmelkäse war. Im Bereich Gastronomie und Catering hat Arla seine führende Position als Lieferant für Frischkäse und Mozzarella gestärkt.

### Ausbau der Präsenz in China

In China vertreibt CIN ein Sortiment an UHT-Produkten, Schmelzkäse und Milchpulverprodukten durch Arlas Partnerschaft mit Mengniu. 2013 stieg der Export von Arla-Produkten nach China. Der Schwerpunkt liegt auf der Stärkung der Vertriebsorganisation, um unseren Produkten den Markteintritt zu ermöglichen. Consumer International hat zum Ziel, in China signifikantes Umsatz- und Mengenwachstum unter Aufrechterhaltung der Rentabilität zu liefern.

### Starker Ausbau der strategischen Position im Nahen Osten

Das Nahost-Geschäft von Arla unterliegt einem starken Mengen- und Wertzuwachs. Im Jahr 2013 war der größte Marktanteil von CIN im Nahen Osten zu verzeichnen, wo sich das Markengeschäft seit 2006 verdoppelt hat. Dort können wir unseren härtesten Konkurrenten auch weiterhin Marktanteile abnehmen. Das breit gefächerte Produktsortiment besteht aus hochwertigen und nahrhaften Molkereierzeugnissen – alle mit langer Haltbarkeit und unter einer starken Marke im Verkauf, deren Marktanteil bei 32 % für Frischkäse und Butter liegt. CIN verfügt über langjährige Erfahrung und die Stärke, sowohl den traditionellen als auch den modernen Handel zu bedienen. Der Unternehmensbereich behauptet sich sowohl im lokalen als auch internationalen Einzelhandelsgeschäft. Zudem werden sich seine Erfahrungen im Nahen Osten künftig auch für den Zugang zu den afrikanischen Märkten als nützlich erweisen.

### Große Ambitionen in Afrika

Afrika ist ein wichtiger Markt, um die ehrgeizigen Wachstumsziele von CIN für die MEA-Länder zu erreichen. Nigeria und Ägypten wurden als Schlüsselmärkte bestimmt, und CIN baut seine Präsenz derzeit dort aus. 2013 konnte CIN seinen

ersten Partner in Afrika in der Republik Elfenbeinküste gewinnen, wodurch Arla seine Produkte nun für die einheimischen Verbraucher anpassen kann.

### TPM sorgt für Wachstum

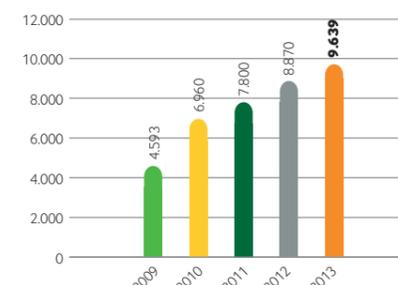
Third Party Manufacturing (TPM), die Rolle als Auftragshersteller für Dritte, gehört zu einem der operativen Ziele im Rahmen der Strategie 2017. 2013 verzeichnete TPM einen Umsatz von 1,1 Mrd. DKK. TPM-Kunden sind Unternehmen, die über keine ausreichenden Kapazitäten in den eigenen Produktionsstätten oder nicht über das entsprechende Know-how in der Produktion verfügen. Ein größerer chinesischer Vertragsabschluss bedeutet, dass Arla in den nächsten zehn Jahren jährlich 20.000 Tonnen Säuglingsnahrung in Milchpulverform liefern wird. TPM macht 11 % des Gesamtumsatzes von CIN aus, und die größte Herausforderung besteht in der nicht ausreichenden Produktionskapazität. Die gegenwärtig laufende Expansion des Arinco-Milchpulverwerks in Videbæk wird 2014 abgeschlossen.

### Wirtschaftliche Entwicklung

2013 lieferte CIN mit einem Umsatzzuwachs von insgesamt 12 % ein starkes Ergebnis ab. Dies wurde durch ein starkes Wachstum von etwa 25 % auf den Märkten der Schwellenländer angetrieben sowie durch eine stabile Geschäftstätigkeit auf den Wertmärkten. Das Umsatzplus ergab sich zum einen aus der erhöhten Produktionsmenge, aber es kam auch zu Preiserhöhungen in der zweiten Jahreshälfte 2013.



## UMSATZENTWICKLUNG DER VERGANGENEN 5 JAHRE (MIO. DKK)



## AUSBLICK FÜR 2014

Die Strategie für weiteres Wachstum besteht darin, starke Marktpositionen mit Qualitätsmarken im Bereich Käse, Milchpulver, Butter und Molkereiprodukte mit langer Haltbarkeit zu erreichen. Ein weiterer Bestandteil ist, Möglichkeiten für lokale Kooperationen bezüglich Distribution oder Produktion durch Partnerschaften oder Aufkäufe zu schaffen.

In China sieht CIN seinen kommerziellen Durchbruch durch den Aufbau der Arla®-Marke. Für die MEA-Region wird CIN sein Wachstum im Nahen Osten fortsetzen und sein Wachstum in Afrika beschleunigen. Für Russland ist eine Beschleunigung des organischen Wachstums und eine Gewährleistung des lokalen Produktionsbetriebs vorgesehen. Darüber hinaus ist geplant, den künftigen Produktmix für Kunden zu optimieren und sich TPM-Wachstum zu sichern. Insgesamt liegt der Schwerpunkt auf der Stärkung der Rentabilität und der Ausweitung von Marktanteilen.



STRATEGIE 2017 – WACHSTUM ERZIELEN

# Arla Foods Ingredients

**474**

Anzahl der Mitarbeiter



**2.392**

Mio. (DKK) Umsatz

**8%**

Umsatzentwicklung seit 2012

## Viby, Dänemark

Hauptsitz



## Produktionsstandorte

Dänemark sowie Joint Ventures in Argentinien und Deutschland

## Umsätze in Joint Ventures

Ein Großteil der Aktivität von AFI liegt in Joint Ventures, die im Bilanzabschluss nicht konsolidiert werden. Die Gesamtaktivität inkl. Joint Ventures betrug in 2013 3.480 Mio. DKK (2012: 3.149 Mio. DKK).

Arla Foods Ingredients ist führend in der Entwicklung und Herstellung von funktionalen milchbasierten Zutaten für die Nahrungsmittelindustrie weltweit. Molke ist ein Nebenprodukt, das bei der Käseherstellung anfällt. Innovatives Denken und spitzentechnologisches Know-how machen es möglich, dass dieses Nebenprodukt zu wegweisenden Produkten verarbeitet werden kann, z. B. zu Ei-Ersatzprodukten oder zu Produkten, die die Muskelregeneration fördern. Innerhalb nur weniger Jahre sind Lebensmittelzutaten auf Molkebasis ein wichtiger Baustein der Gesamtstrategie von Arla geworden. Die anhaltende Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Molkenproteinen und nach Laktose steht auf der Agenda der AFI-Strategie ganz weit oben. Arla hat hier das ehrgeizige Ziel verkündet, seinen Umsatz bis 2017 zu verdoppeln im Vergleich zu 2012. Die größte Herausforderung ist die begrenzte Verfügbarkeit von Molke.

Innovation ist eine Kernkompetenz von AFI, die innovative Denkweisen fördert – unter anderem in den Branchen Ernährung, Molkerei, Backwaren und Eiscreme.

Im Jahr 2013 entwickelte AFI ein innovatives Konzept, mit dem Hersteller auf dem angespannten Markt für traditionellen griechischen Joghurt ihr bisheriges Abfallprodukt Sauermolke nun gewinnbringend verwerten können. Bei diesem einzigartigen und einfachen Prozess wird das aus der Milch stammende Protein Nutrilac® dazu verwendet, die Molke in eine Vielzahl von Molkereiprodukten weiterzuverarbeiten. Das Ergebnis ist ein frisch schmeckendes und nahrhaftes Produkt, das gleichzeitig ein guter Lieferant für Kalzium, Eiweiß und essentielle Aminosäuren ist. Zudem sind bei Verwendung von Molke für andere Lebensmittelprodukte solche Lager- und Transportanforderungen, die mit sonstigen Methoden zwecks Beseitigung verbunden sind, nicht länger nötig. Das Molke-Konzept eignet sich auch für andere Anwendungen, wo die Molke ein Nebenprodukt darstellt, einschließlich der Herstellung von Quark.

2013 führte AFI Qualität 2020 ein, deren Ziel unter anderem ist, AFI als globalen Marktführer für hochveredelte Molkenproteine und Laktoseprodukte zu positionieren.

### Wirtschaftliche Entwicklung

AFI ist ein global agierendes Geschäft, dessen Einnahmen um 8 % gestiegen sind.

2013 kam AFI dem Ziel näher, seine Umsätze bis 2017 zu verdoppeln. Zum ehrgeizigen Ziel für 2017 gehört auch der starke Schwerpunkt auf den Ausbau einer zusätzlichen Molkeversorgung, auf die verstärkte Wahrnehmung von AFI beim Kunden als globaler Führer hinsichtlich der Produkt- und Standortqualität sowie das verstärkte Engagement der gesamten AFI-Organisation bei der Qualitätsleistung.

### AUSBLICK FÜR 2014

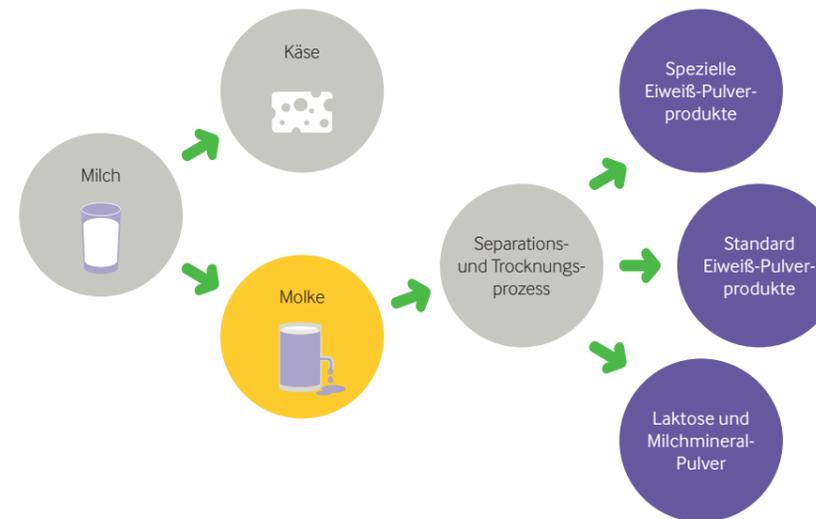
Die Mission von AFI besteht darin, echter Weltmarktführer für Molke zu werden, die einen Mehrwert bietet – unter Beibehaltung attraktiver Erträge. Größere Investitionen haben die Grundlage geschaffen, die gesetzten Wachstumsziele zu erreichen. Eine Erweiterung der Molke-Verarbeitungsanlage des Unternehmens in Dänemark wurde Ende 2012 abgeschlossen, und die Fertigstellung eines Werks zur Produktion von Laktose der neueren Generation ist für das Jahr 2014 geplant. Sobald dieses vollständig in Betrieb genommen worden ist, wird die hierdurch gewonnene Kapazität die globale Versorgung mit Laktose erhöhen und neue Qualitätsstandards setzen. Die langfristige Nachfrage nach Laktose bleibt solide, während sich die Mittelschicht der Bevölkerung in den boomenden Volkswirtschaften China, Indien, Südostasien und Südamerika ausdehnt. Steigende Einkommen ermöglichen es immer mehr Familien, Produkte für Säuglingsnahrung zu kaufen, bei denen Laktose einen Hauptbestandteil bildet.

In den letzten Jahren ist AFI mehrere neue Partnerschaften eingegangen, um sich zusätzliche Molkemengen zu sichern, die für die erweiterte Produktionskapazität und das Geschäftswachstum erforderlich sind. Weitere erfolgreiche Partnerschaften einzugehen, ist ein zentrales Element der neuen Strategie.

Damit dies gelingt, gilt es, drei Herausforderungen zu meistern:  
 1: Wir müssen sicherstellen, dass wir über genügend Mengen des Rohstoffs Molke verfügen.  
 2: Laktose-Produktion bei DP (Danmark Protein) fertigstellen – das führt zu neuen Einnahmen.  
 3: Eine Reihe neuer Produkte, die wir nächstes Jahr einführen werden.

### VON DER SAUERMOLKE ZUM MEHRWERT

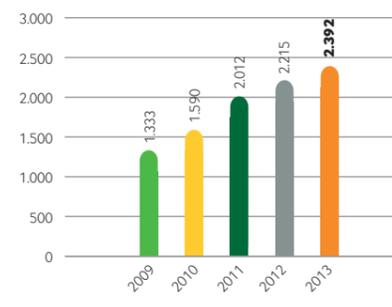
Arla Foods Ingredients hat eine Methode entwickelt, das Nebenprodukt Molke in Zutaten für neue Produkte, wie z. B. Backwaren, Getränke und Kindernahrung, umzuwandeln. AFI stellt Milcheiweiß aus etwas her, das einst ein Nebenprodukt war, und hat so Molke zu einem Rohstoff gemacht – ein neues Produkt, das die nachhaltige Denkweise von Arla unterstützt.



Unsere Zutaten werden verwendet zur Herstellung von:



### UMSATZENTWICKLUNG DER LETZTEN 5 JAHRE (MIO. DKK)





STRATEGIE 2017 – WACHSTUM ERZIELEN

# Wertschöpfung durch Innovation

Innovation ist ein Schlüssel für die Sicherung von Arlas profitabler Markenpositionen und bei der Schaffung organischen Wachstums. In diesem Sinne ist Innovation ein wesentlicher Bestandteil im Hinblick auf Arlas strategische Ziele für 2017. Das Arla Strategic Innovation Centre (ASIC) trägt sowohl zum Kerngeschäft als auch zur Agenda für künftiges Wachstum bei.

Arla steigert sein organisches Wachstum, indem es Kunden und Verbrauchern die innovativsten Produkte und Lösungen aus allen Kategorien bietet. ASIC wird mit der Überzeugung geführt, dass Innovation mit der gewinnbringenden Umsetzung neuer Ideen zu tun hat. ASIC wird Arlas Wachstum und den an die Genossenschaftsmitglieder gezahlten Milchpreis beflügeln, indem auf dem Hof, in der Produktion und hinsichtlich des fertigen Produktes völlig neue Denkweisen angesetzt werden.

Als Folge von Arlas Größe und der Vision, gesunde und sichere Nahrungsmittel für morgen zu erzeugen, bleibt Innovation eine der obersten strategischen Prioritäten. Innovation trägt über die Entwicklung neuer Produkte zu den Verkaufsergebnissen bei, die wiederum Arlas Marktposition

stärken, unsere Ergebnisse durch neue Konzepte verbessern und für höhere Effizienz in unseren Produktionsprozessen sorgen können.

Wie in Arlas Strategie dargelegt, müssen mindestens 10 % der Einnahmen aus der Entwicklung neuer Produkte stammen. 2013 stellen Produkteinführungen aus allen Kategorien eine Innovationsrate von etwa 12 % dar, was etwa 7 Milliarden DKK über alle Kategorien entspricht.

**Aufzeigen von Verbrauchermustern**  
Die Verbraucher zu verstehen ist der Schlüssel für den Einfluss auf die Märkte von heute und morgen. Um wachsen zu können, müssen wir die Bedürfnisse, den Geschmack und die Präferenzen der lokalen Verbraucher kennen. Dies gilt insbesondere, wenn Arla in neue Märkte eintritt. 2013 hat ASIC

Verbrauchermuster in Afrika aufgezeigt. Diese Studien schaffen ein Fundament an Chancen, die durch innovatives Denken zu Chancen für Arla in den kommenden Jahren werden.

**Neue Formen von Lebensmitteln**  
Vor allem geht es bei Innovationen für Arla um die Entwicklung neuer Lebensmittel und Konzepte zur Inspiration der Verbraucher sowie um die optimale Bereitstellung von Nutzen. Aus Sicht der Produktinnovation unterscheidet sich das Milchprodukt der Zukunft in zwei Punkten: Es kommt nicht aus dem Kühlschrank und es ist nicht weiß. In vielen Märkten, z. B. in afrikanischen Ländern, unterliegen Milchprodukte Einschränkungen aufgrund der erforderlichen gekühlten Lagerung. Um die Zukunft vom Fuß der Pyramide an zu entwickeln, müssen wir versuchen, diese Einschränkung zu überwinden.

**Das Arla Foods Global Innovation Centre wird uns in die Lage versetzen, unsere Vision der Zukunft von Milchprodukten durch Exzellenz in Forschung und Wissensteilung zu erreichen.**

- Die Nummer eins auf dem Molkereimarkt werden
- Verbindung zu internen Stakeholdern, externen Partnern und weltweiter strategischer Forschung
- Beste Einrichtung ihrer Klasse bei Wissenschaft, Technologie und Verbrauchersforschung
- Exzellenzzentrum für Wissensteilung & Schulung



## DIE FÜNF AXSEN DER FORSCHUNG BEI ARLA

Bei Arla steht Innovation für die gewinnbringende Umsetzung von Ideen. Innovation entsteht durch die Fokussierung der Forschung auf die fünf Arla-Forschungsachsen.

**1**

**Mikrobiologie**  
Durchbruch durch innovative Verwendung von Kulturen und Enzymen sowie Gewährleistung von Sicherheit und Haltbarkeit unserer Produkte

In den Kernmärkten deckt Arla bereits heute alle Kategorien von Milchprodukten aus den Ernährungsempfehlungen ab. Folglich liegt die Zukunft der Milchprodukte auf fremdem Terrain. Die Innovationsreise führt in Richtung des Einsatzes von Nährstoffen in Nicht-Milchprodukten.

Aufgrund der technologischen Entwicklung können wir wertvolle Inhaltsstoffe aus der Milch in anderen Nahrungsmittelkategorien einsetzen. Und die Menschen erkennen sie dann möglicherweise nicht einmal als Milchprodukte. In diesem Sinne erweitert sich Arlas Kategorie. Heute können wir aus Milch transparente Soda herstellen. Oder Fleisch, Snacks und Pasta. Jedes neue Produkt baut auf dem Guten aus der Milch auf. Aber alles beginnt damit, Konsumtrends zu verstehen.

**Milch, die Kraft verleiht**  
Ernährung steht im Zentrum all dessen, was Arla tut. Wir werden die Kraft von Milch durch die Entwicklung gesunder und nährstoffreicher Milchprodukte mit verbesserter Funktionalität nutzbar machen. Mittels moderner Technologie können wir durch Verwendung natürlicher Inhaltsstoffe Salz, Zucker und Fett reduzieren, ohne dass Geschmack und Qualität dabei auf der Strecke bleiben.

**2**

**Milch, die Kraft verleiht**  
Entfesseln der Kraft von Milch durch die Entwicklung gesunder und nährstoffreicher Milchprodukte mit verbesserter Funktionalität

2013 hat der Fokus auf Verbrauchermuster, Milch, die Kraft verleiht, und neue Formen von Nahrungsmitteln zur Entwicklung eines Joghurts geführt, der ohne Qualitätsverlust im Test eine Haltbarkeit von zwölf Monaten hat, eines Milch-Tofus mit denselben Eigenschaften wie Soja-Tofu, jedoch mit 20 % mehr Nährwert, und eines Milchpulvers für den afrikanischen Markt, das die Verbraucher mit Wasser mischen können, um daraus Joghurt herzustellen.

**Das Global Innovation Centre**  
Die Entwicklung neuer Käse-, Joghurt-, Milch- und Butterprodukte, die Verbraucher weltweit täglich zu sich nehmen, ist auf dem Weltmarkt immer wichtiger geworden. Arla hat daher beschlossen, ein neues, modernes Innovationszentrum für die globale Produktentwicklung einzurichten.

Arla zählt zu den weltweit führenden Molkereiunternehmen und als solches sollten wir bei Innovation einen Schritt voraus sein, um den Wert unserer Produkte zu verbessern.

Arla hat in ganz Europa nach geeigneten Standorten für unser Global Innovation Centre gesucht und Aarhus, Dänemark, ausgewählt. Das Zentrum wird Teil des Danish Food Cluster sein, bei dem es sich um einen internationalen Verband von Experten der Landwirtschaft, Ernährung und diesbezüglicher Technologien handelt. Durch Nutzung des Danish Food Cluster als Ausgangspunkt bietet sich eine einzigartige Möglichkeit, Arlas Innovation zu beschleunigen.

**5**

**Nachhaltigkeit**  
Der Natur ein Stück näher durch Senkung von Umwelt- und Klimaschädigung in der Produktion

**3**

**Produktionseffizienz**  
Die besten Herstellungsverfahren ihrer Klasse, um Produkte von Topqualität zu einem angemessenen Preis zu liefern

**4**

**Lebensmittelformen**  
Konstantes Angebot der besten, neuen und einzigartigen Nahrungsmittel und Formate, die unseren Kunden und ihren Bedürfnisse überall auf der Welt entsprechen

Die Investition verdeutlicht, dass Arla Innovation als Triebkraft für das Unternehmen nutzen will. Wir wollen bessere Produkte auf bessere Art und Weise entwickeln. Außerdem wird das Zentrum eine neue Perspektive für offene Innovation eröffnen, ein Schlüsselfaktor für Neuheiten. Das Zentrum wird uns bei der Umsetzung neuer Partnerschaften mit Universitäten, Forschungsorganisationen, Zulieferern und anderen privaten Organisationen helfen, um Arla mit externer Expertise zu versorgen.

Arlas derzeitige Zentren in Brabant und Stockholm werden bereits bis an ihre Kapazitätsgrenzen genutzt und haben kein Potenzial für weitere Entwicklung. Im neuen Zentrum sollen 120 Mitarbeiter tätig sein. Der Bau soll im Frühjahr 2014 beginnen und Ende 2016 abgeschlossen sein.



# Schneller, einfacher und schlanker

Voraussetzung für den Erfolg von Arla ist ein aktiver Fokus auf die Kosten. Arla geht davon aus, bis zum Jahresende 2015 eine Senkung auf Kostenseite um insgesamt 2,5 Milliarden DKK (verglichen mit 2012) zu erreichen.

Das Wachstum auf den Kernmärkten in Europa verlangsamt sich, und es herrscht ein starker Wettbewerb. Hinzu kommt, dass ein zunehmender Teil unseres Umsatzes auf Eigen- und Handelsmarken beruht, wo Skalierung und Effektivitätssteigerung bei der Produktion entscheidend sind, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.

Arla setzt den Fokus auf die Einnahmenseite des Unternehmens. Das bedeutet, dass wir die Lieferkette fortlaufend durch Programme zur Investitions- und Effektivitätssteigerung verbessern. Aufgrund unseres schnellen Wachstums müssen wir neue Wege entwickeln, wie wir arbeiten. Eine wesentliche Kompetenz besteht darin, Synergien zu erkennen und zu nutzen, sich die Vorteile eines Großunternehmens zum Vorteil zu machen und unsere Kosten je Einheit zu senken.

Im Jahr 2012 haben wir eine Reihe ambitionierter Programme zur Kostensenkung und Effektivitätssteigerung ins Leben gerufen, die ein großes Potenzial bieten. Diese wurden 2013 erfolgreich umgesetzt. Die Programme werden Arlas Geschäftsmodell vereinfachen, die Produktion schlanker gestalten und die Abläufe optimieren. Das strategische Ziel liegt bei einer Effektivitätssteigerung von 2,5 Milliarden DKK bis Ende 2015.

Zur Verbesserung der Schnelligkeit und Handlungsfähigkeit sieht Arla Einsparungen durch die folgenden Bereiche vor:

## Lean und Operational Excellence (OPEX)

Bei OPEX geht es darum, das Fachwissen innerhalb von ganz Arla zur Verfügung zu stellen, eine Wissensdatenbank zu schaffen, die es ermöglicht, bewährte Handlungsweisen bei einer Reihe von Abläufen in der Lieferkette zu teilen und zu nutzen. OPEX baut auf Lean auf. Während Lean den Fokus auf die Struktur, die Anwendung von Fachwissen und Maßnahmen zur Steigerung der Effektivität innerhalb eines einzelnen Molkerei-Standorts richtet, blickt OPEX auf den Austausch zwischen den Molkereien.

## Einkauf und Innovation

Bei TCO (Total Cost of Ownership) geht es um das Standardisieren und Zusammenlegen des Einkaufs bei wenigen Zulieferern. DtV (Design to Value) hingegen widmet sich dem Redesign von Produktion und Verpackungen, um sie wettbewerbsfähiger zu gestalten, so dass sie Qualität zu einem günstigen Preis liefern, ohne dass die Verbraucherezufriedenheit aus den Augen gelassen wird.

## Struktur rationalisierung

Arla ist bestrebt, eine wettbewerbsfähige und schlanke Produktionsstruktur zu entwickeln. Bei Arla wird ein großer Teil des Investitionsbudgets für Erweiterungen von Produktionsanlagen und Effektivitätssteigerung bei der Produktion aufgewendet.



## BEISPIELE FÜR RATIONALISIERUNGEN IM JAHR 2013

2013 soll die Rationalisierung bei der Produktion von Hart- und Schnittkäse fortgesetzt werden. Dieser Käse ist teuer in der Herstellung, und es herrscht ein starker Wettbewerb. Das Ziel besteht daher darin, die Produktion rentabler zu gestalten.

### Skalierung der Produktion von Hart- und Schnittkäse in Dänemark

Der Hart- und Schnittkäse-Markt in Europa ist für Arla wichtig. Im Jahr 2011 haben wir die Initiative gestartet, die Produktion schlanker und skalierbar zu gestalten. Damit sollen wettbewerbsfähige Preise, ein abwechslungsreiches Sortiment und eine Weiterführung der Produktion von hochqualitativen Käsesorten sichergestellt werden.

In der Molkerei in Branderup wird die Hart- und Schnittkäse-Produktion für den Handelsmarkt zusammengefasst. Die Produktion von weiteren Käsesorten wurde an andere Molkerei-Standorte verlegt. Die Kapazität in Branderup wurde im Zusammenhang mit dieser Umstellung von 13.000 auf 25.000 Tonnen erhöht.

Zudem haben wir im Jahr 2013 die Kapazität im Bereich Hart- und Schnittkäse in Taulov erhöht, und die Produktion dieser Käsesorten von den Molkereien in Kloborg und Hjørring hierhin verlagert. Durch die Umstrukturierung haben sich dank des Einsatzes neuer Technologien die Effektivität und Flexibilität sowohl bei der Produktion als auch der Verpackung gesteigert.

Auch wenn die Molkerei in Taulov bereits 13 Jahre alt ist, handelt es sich dennoch um eine völlig neuwertige Produktionsstätte, die am 29. August 2013 eingeweiht wurde. Die Kapazität der Produktion wurde von 26.000 auf 47.000 Tonnen Hart- und Schnittkäse erhöht. Vor der Erweiterung arbeiteten 275 Angestellte in dieser Molkerei. Daran hat sich nichts geändert. Im Zusammenhang mit der Erweiterung wurden neue und sinnvollere Arbeitsabläufe entwickelt. Daher kann nun die gleiche Anzahl an Menschen beinahe doppelt so viel produzieren.

### Schweden macht die Produktion schlanker und zukunftssicher

Im Jahr 2013 hat der Aufsichtsrat einen Strukturplan beschlossen, der die Produktion in Schweden zukunftssicher gestalten soll. Arla schließt zwei der 14 Molkereien in Schweden. Im Gegenzug investiert Arla in andere schwedische Molkereianlagen. In

Verbindung mit der Strategie 2017 wird dies zu einer schlanken und modernen Molkerei-Struktur führen, die eine verringerte Umwelt- und Klimabelastung aufweist.

Der Plan sieht vor, dass die Molkerei in Göteborg zum Jahresende 2014 schließt. Der größte Teil der Frischwarenproduktion wird nach Jönköping verlagert, wo investiert und weitere Mitarbeiter eingestellt werden. Die übrige Produktion wird zu den Molkereien in Linköping und Stockholm verlegt.

Zudem wird die Arla-Molkerei in Skövde zum Jahresende 2015 schließen. Hier besteht keine Möglichkeit, die Molkerei zu erweitern, da sie mitten in der Stadt liegt. Das einzigartige Fachwissen zur Hüttenkäse-Produktion zieht nach Falkenberg um – ein Standort, der eigentlich im Frühjahr 2013 geschlossen wurde. Ziel ist, dass der Standort Falkenberg zum Jahresende 2014 als größte Hüttenkäse-Molkerei in Europa wiedereröffnet wird. Mit diesem Wagnis eröffnet Arla neue Möglichkeiten innerhalb und außerhalb Schwedens, weiteren Mehrwert für Arlas Genossenschaftsmitglieder zu schaffen.

Ein drittes Element besteht darin, die Produktion in Visby zu vereinfachen. Die Produktion von Sauermilchprodukten und Butter zieht mitsamt Kühlager nach Stockholm bzw. Götene um. Die Produktion von Milchpulver, Frischmilch und Sahne bleibt in Visby.

### Rationalisierung in Großbritannien führt zur Schließung der Molkerei in Ashby.

Die Molkerei und die Vertriebszentrale in Ashby wurden im Juli 2013 zur Schließung vorgeschlagen, um eine schlanke Produktion sicherzustellen. Die Milchproduktion wird zu der neuen Arla-Molkerei in Aylesbury verlagert. Die Verlegung begann im Oktober 2013 und die endgültige Schließung der Molkerei wird für April 2014 erwartet. Vorgesehen ist, den Vertrieb der Milch an einen Drittanbieter zu vergeben.

Zudem wurden die früheren Milk-Link-Geschäftsräume in Plymouth und Bristol infolge der Integration im Zusammenhang mit der Fusion geschlossen. Eine wettbewerbsrechtliche Auflage zur Bewilligung der Fusion bestand darin, die Molkerei in Crediton zu verkaufen. Dieser Verkauf kam im August 2013 zum Abschluss.

# “Arlagården® zur Qualitätssicherung meiner Milch“

Das Arlagården®-Qualitätssicherungsprogramm spielt eine wichtige Rolle für Arlas Reputation. Eine Landwirtin, die Arlagården® lobt, ist Margit Tanderup Kristensen aus Skjern in Westdänemark.

„Ich bin stolz auf unser gemeinsames und starkes Konzept. Ich glaube, dass uns dieses Konzept dazu verholfen hat, in neue Märkte wie China einzutreten. Weil wir in der Lage sind, zu dokumentieren, dass unsere Milch von hoher Qualität ist und die Kriterien der Lebensmittelsicherheit erfüllt. Zweck des Arlagården®-Programmes ist es, den bestmöglichen Preis für unsere Milch zu erzielen. Meiner Meinung nach helfen wir uns mit dem Programm wirklich selbst. Denn immerhin ist Arla Ihr Unternehmen und meines“, sagt sie.

## ARLAGÅRDEN® 2013

Zweck von Arlagården® ist es erstens zu gewährleisten, dass alle Genossenschaftsmitglieder von Arla nach denselben Standards arbeiten, und zweitens, Kunden und Verbrauchern eine Qualitätsgarantie zu geben. Dieses Programm ist einzigartig für Arla. Ziel von Arlagården® ist es, ein natürlicher Teil des Arbeitslebens aller Genossenschaftsmitglieder zu werden.

- Global anerkannt und Voraussetzung für den Marktzugang
- Das Qualitätssicherungsprogramm beruht auf vier Eckpfeilern – Milchqualität, Lebensmittelsicherheit, Tierschutz und Umweltbewusstsein.

- Arla-eigenes Programm statt vieler verschiedener Kundenprogramme
- Milcherzeuger können sicher sein, entsprechend geltenden Gesetzen und Vorschriften zu arbeiten.
- Arlagården® existiert in Dänemark und Schweden, eine für lokale Bedingungen maßgeschneiderte Version wurde am 1. Oktober 2013 in Deutschland, Belgien und Luxemburg eingeführt.

Erfahren Sie mehr über Arlagården® auf [www.arla.dk](http://www.arla.dk)

Margit Tanderup Kristensen betreibt mit ihrem Ehemann Ernst einen Bio-Hof. Der Hof ist 85 Hektar groß und hat 80 Milchkühe, die jährlich 700.000 Kilogramm Milch produzieren. Seit 2003 wird dort die Milch nach den Arlagården®-Prinzipien erzeugt.



# Corporate Responsibility

## Verantwortung ist entscheidend

Arla ist zu einer echten Größe auf dem Molkereiprodukte-Markt geworden. Und mit zunehmender Größe wächst auch die Verantwortung. Je stärker wir wachsen, desto mehr möchten wir die Agenda einer gesunden, natürlichen und verantwortungsvollen Milchwirtschaft mitbestimmen und fördern.

Arla setzt auf Wachstum. Unser Wachstum und unsere Lösungen dürfen jedoch nicht zu Lasten von Natur und Umwelt gehen.

Unsere derzeitige Größe und die vorhandenen Ressourcen bewirken viel für die Menschen und die Umwelt. Unsere Vision beschreibt einen nachhaltigen Weg in die Zukunft. Unser Ziel ist es, unser Geschäft in Harmonie mit der Umgebung zu führen und diese zu respektieren.

Die Umwelt kennt keine Grenzen und Verbraucher kaufen auf globaler und lokaler Ebene ein. Arla wahrt jeden Tag das Gleichgewicht auf dieser global-lokalen Achse. Wir müssen lokale Entwicklungen beachten und dennoch unsere globale Sichtweise beibehalten.

### Unsere Verantwortung – der Arla Verhaltenskodex

Wir streben danach, ein aktiver Teamplayer in denjenigen lokalen Gemeinschaften zu sein, in denen wir tätig sind. Wir müssen Vertrauen aufbauen, Initiative beweisen und neue Qualitäts- und Verhaltensstandards setzen, von der Kuh bis zum

Konsumenten, damit wir die Herausforderungen und Chancen annehmen können, denen wir begegnen.

Arlas Prinzipien für Ethik und nachhaltige Entwicklung sind im „Unsere Verantwortung – Arla Foods’ Verhaltenskodex“ enthalten, der nun unter [www.arla.com](http://www.arla.com) zum Herunterladen zur Verfügung steht. Der Kodex dient sowohl als Werkzeug als auch als Kompass und ist uns ein Leitfaden für unser Verhalten und unsere Verantwortung im Geschäftsleben.

Arlas ethische, gesellschaftliche und umwelt-spezifische Verantwortung steht fortwährend auf dem Prüfstand. Der Verhaltenskodex weist uns den Weg in eine dynamische Welt. Er basiert auf dem Global Compact der Vereinten Nationen, einer Initiative, die – in Verbindung mit Ausbildung und Schulung – unsere Mitarbeiter beim Umgang mit den unvermeidlichen Herausforderungen im globalen Business unterstützen soll.

### Das CSR-Komitee

Um die interne Beachtung des Verhaltenskodex zu gewährleisten, haben wir unter der Leitung unseres Vorstandsvorsitzenden Peder Tuborgh ein CSR-Komitee eingerichtet, das sich aus Vertretern des leitenden Managements zusammensetzt. Das Komitee räumt denjenigen Bereichen Vorrang ein, die im Hinblick auf die langfristige Verantwortungsübernahme des Unternehmens zusätzliche Aufmerksamkeit erfordern.

### Fokus auf die Zukunft

All unsere Mitarbeiter, Genossenschaftsmitglieder und Partner sind daran beteiligt, zu gewährleisten, dass Arla ein nachhaltiges Unternehmen ist und bleibt, was für unseren langfristigen Erfolg entscheidend ist. Unser Ansatz der verantwortungsvollen Geschäftstätigkeit betrifft inzwischen noch mehr Länder und noch mehr Menschen. Dies stellt eine Herausforderung dar und wir hoffen, dass wir die uns umgebende Welt inspirieren können.

In unserem Bestreben, die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten, stellen der Fokus auf Gesundheit, Natürlichkeit und Inspiration sowie die zur Erhaltung

der umweltspezifischen Nachhaltigkeit erforderlichen Maßnahmen die großen Eckpunkte für den langfristigen Erfolg dar.

### Erwartungen und Standpunkte der Stakeholder

Über mehrere Jahre haben wir Verbraucher in Dänemark, Schweden und Finnland befragt. Arla verfügt ganz allgemein über einen guten Ruf. Die besten Bewertungen erhielten wir für unsere Produkte. Wie Verbraucher Arlas Nachhaltigkeitsbericht wahrnehmen (gesellschaftspolitisches Engagement), und wie unser Unternehmen in Bezug auf Ethik und Transparenz (Governance) geführt wird, prägt das Bild, das Verbraucher von Arla haben, zunehmend. Zur Verbesserung unseres Rufes, so die Verbraucher, könnten wir Milchbauern mehr zahlen, eine breitere Palette an organischen Produkten anbieten und den Tierschutz optimieren. Auch eine klarere Marketingkommunikation über unsere Produkte wäre von Vorteil.

### Der Natur ein Stück näher™

Die Verbraucher erwarten von uns, dass wir über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg Verantwort-

ung für die Natur übernehmen. Da unsere Genossenschaftsmitglieder das erste Glied in dieser Kette sind, befinden wir uns in der einzigartigen Lage, die Natur von der Kuh bis zum Konsumenten zu berücksichtigen.

Die größere Nähe zur Natur ist eine Unternehmensphilosophie, die Arla verpflichtet, zu gewährleisten, dass unsere Produkte so natürlich wie möglich sind, dass unsere Milch auf Höfen erzeugt wird, die in Harmonie mit der Natur arbeiten, und dass die Arla-eigenen Prozesse die geringstmöglichen Auswirkungen auf Natur und Umwelt haben. Wir haben eine Reihe langfristiger Ziele gesteckt und wir erstellen jährlich eine Zusammenfassung der Aktivitäten aller unserer Geschäfts- und Funktionsbereiche.

### Gesunde und sichere Produkte

Wir streben danach, den Verbrauchern gesunde Milchprodukte anzubieten. Die Herstellung gesunder und nährstoffreicher Milchprodukte ist Teil unserer Unternehmensvision. Lebensmittelsicherheit genießt bei Arla höchste Priorität. In unserer Vision findet die Tatsache Berücksichtigung, dass

Milch eines der nährstoffreichsten Lebensmittel der Natur ist. Dafür zu sorgen, dass niemand durch den Genuss unserer Produkte Schaden nimmt oder erkrankt, ist in der Lebensmittelindustrie von zentraler Bedeutung.

### Ein motivierender Arbeitsplatz

Arla beschäftigt rund 19.600 Mitarbeiter. Sie alle leisten ihren Beitrag für die Unternehmensergebnisse und die Gesellschaften, in denen sie leben und arbeiten. Wir sind der festen Überzeugung, dass Respekt für den Einzelnen Motivation erzeugt. Inklusion und Diversität in allen Teams und auf allen Organisationsebenen dienen der Entwicklung des Geschäfts und der uns umgebenden Gemeinschaft.

Wir verfolgen, welches Bild die Mitarbeiter von unserem Unternehmen und unserem Management haben, indem wir eine Barometerstudie erstellen – 85 % alle Mitarbeiter haben ihrer Meinung in diesem Jahr auf diese Weise Ausdruck verliehen, und das Ergebnis zeigt ein starkes Engagement.

# Corporate Responsibility (CSR)

## Wie wir unserer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden

Die Verantwortung für unsere Wirkung auf die Gesellschaft zu übernehmen ist für Arla charakteristisch. Deshalb halten wir seit vielen Jahren hohe Standards für natürliche und gesunde Produkte, mit denen wir die Lebensmittelsicherheit gewährleisten, für den Einfluss auf Umwelt und Klima, für den Tierschutz und für ein sicheres und angenehmes Arbeitsumfeld. Dies ist eine Überzeugung, die für die Gesellschaft, den Einzelnen und für unser Business Wertschöpfung bedeutet. Arla beteiligt sich seit 2008 am Global Compact und unser Verhaltenskodex ergänzt dessen grundlegende Prinzipien. Dies ist ein Auszug aus dem CSR-Bericht, in dem wir jedes Jahr darlegen, wie unser Unternehmen den Verhaltenskodex umsetzt. Der Bericht beschreibt die Fortschritte, die Arla im Verlauf des Jahres gemacht hat, und nennt Verbesserungsmöglichkeiten. Wir bei Arla kombinieren unsere Geschichte mit Innovation und wir binden unsere Werte in die gesamte Wertschöpfungskette von der Kuh bis zum Konsumenten ein. Im Folgenden stellen wir eine Reihe von Beispielen für Prinzipien, Aktivitäten und Ziele aus unseren vier Kernthemenbereichen vor. Lesen Sie mehr darüber, wie wir unsere Verantwortung wahrnehmen, in Arla Foods' Corporate Responsibility Report auf <https://csr2013.arlafoods.com>.



### Verantwortungsvolles Unternehmen

Unser Ziel ist es, ein profitables Geschäft zu führen, das ethisch verantwortungsvoll und integer ist. Dies erfordert jedoch Know-how, 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.

#### Betriebliche Prinzipien

Unsere demokratisch gewählten Vertreter formulieren Strategien und gewährleisten, dass die Geschäfte so geführt werden, dass dies den Genossenschaftsmitgliedern bestmöglich dient.

#### Beschaffung

Von Zulieferern erwarten wir die Übernahme gesellschaftlicher und umweltspezifischer Verantwortung, damit wir unser Ziel, Waren und Dienstleistungen nachhaltig zu beziehen, erreichen können.

#### Marktverhalten

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

#### 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 in 2013

- Schulung für gewählte Vertreter
- Mitarbeiter der Abteilung Global Risk & Compliance haben Unternehmen innerhalb des Arla-Konzerns besucht, um die Einhaltung von Rahmenvorgaben, Richtlinien und Vorschriften zu überprüfen.
- 250.000 verzeichnete Anfragen im Arla-Forum + wachsende Präsenz und Dialog in den sozialen Medien

#### Ziele

- Wir konzentrieren uns auf die Bewusstseinsbildung hinsichtlich unseres Verhaltenskodex und unserer Richtlinien in der ganzen Organisation – vor allem, wenn wir neue Geschäftseinheiten integrieren.
- Alle unsere bevorzugten Zulieferer müssen unseren Verhaltenskodex für Zulieferer unterzeichnen.



### Vertrauen in die Produkte

Produktsicherheit ist Arlas oberste Priorität. Wir möchten die Verbraucher in allen Märkten in die Lage versetzen, ihre Wahl von gesunden Produkten aufgrund eindeutiger Informationen und wissenschaftlich zu treffen.

#### Lebensmittelsicherheit

Als verantwortungsvoller Lebensmittelerzeuger setzen wir darauf, zu gewährleisten, dass der Verzehr unserer Produkte weder Krankheiten noch Verletzungen verursacht.

#### Lebensmittel und Gesundheit

Wir befriedigen die Nachfrage unserer Verbraucher nach gesunden Produkten und zuverlässigen Informationen über Lebensmittel.

#### Zusätzliche Prinzipien

- Wir setzen Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) ein, um die Lebensmittelsicherheitsrisiken über die gesamte Wertschöpfungskette zu bewerten und zu steuern.
- Arla möchte Molkereiprodukte für alle Verbraucher herstellen – auch für diejenigen mit speziellen Bedürfnissen.

#### Aktivitäten und Ergebnisse in 2013

- Dänisch-chinesisches Wissenszentrum in Betrieb genommen
- Kampagnen für ein besseres Frühstück in vielen Ländern
- Entwicklung laktosefreier Produkte
- Senkung des Zucker-, Fett- und Salzgehaltes in einigen Produkten
- Entwicklung von Molkereiprodukten für fehlermüde Menschen
- 2013 wurden 53 von 73 der Arla-Produktionsstandorte nach der Lebensmittelsicherheitsnorm ISO 22000 zertifiziert.

#### Ziele

- Keines unserer Produkte darf Krankheiten oder Verletzungen verursachen.
- Unser Ziel sind null Rückrufe. Müssen wir jedoch einen Rückruf veranlassen, so bestehen solide Routinen und Verfahren zur Rückverfolgung unserer Produkte.
- Alle Standorte sollen gemäß der Lebensmittelsicherheitsnorm ISO 22000 zertifiziert werden.
- Arla trägt zu Gesundheit und Wohlbefinden der Verbraucher in allen Märkten und Lebensphasen bei.



### Umweltschutz und Tierschutz

Arlas Wachstum 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, die von uns verursachten Auswirkungen auf die Umwelt innerhalb der Wertschöpfungskette zu reduzieren, von der Kuh bis zum Verbraucher, indem wir fundierte und nachhaltige Prinzipien anwenden.

#### Landwirtschaft

Wir werden 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 zur Handhabung durch den Verbraucher und den Lebensmittelabfällen.
- Arlagården® – das Qualitätsprogramm für die Milchproduktion von Arla – richtet sein Augenmerk auf die Zusammensetzung der Milch, die Lebensmittelsicherheit, den Tierschutz und die Umwelt.

#### Aktivitäten und Ergebnisse in 2013

- Investitionen in Höhe von 142 Mio. DKK in ökologische und energiesparende Initiativen, unter anderem durch Abwärme- und Biogasanlagen.
- Die Frischmilchmolkerei Aylesbury nahe London, die größte und umweltfreundlichste von Arla, hat die Produktion aufgenommen.
- Kontinuierliche Einsparungen von Energie und Wasser
- Dialog mit Schlüssel-Stakeholdern für verantwortlich erzeugtes Soja

#### Ziele

- Die Globale Umweltstrategie 2020 beinhaltet die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen im Molkereibetrieb, bei Transport und Verpackung um 25 % gegenüber 2005 bis 2020.
- Senkung des Energie- und Wasserverbrauchs um jährlich 3 % bis 2020.
- Gewährleistung, dass 2020 die Hälfte der verbrauchten Energie aus nachhaltigen Energiequellen stammt
- Ausweitung des Arlagården® – Qualitätsprogrammes auf alle Arla-Genossenschaften in allen sechs Mitgliedsländern



### 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 überzeugt davon, dass die Rechte des Einzelnen an jedem Tätigkeitsort respektiert und geachtet werden müssen.

#### Zusätzliche Prinzipien

- Unsere Verantwortung – Arla Foods' Verhaltenskodex
- Unser Charakter: „Lead, Sense, Create“ legt die Kultur und Werte von Arla fest.
- Strategie der Diversität & Inklusion
- Wir engagieren uns in breiterem gesellschaftlichen Rahmen und tragen durch unsere Geschäftsaktivitäten zur Gemeinschaft bei.

#### Aktivitäten und Ergebnisse 2013

- Die Diversitätsagenda wurde durch Schulungen für das Management vorangetrieben.
- Die Mitarbeiterstudie (Barometer) bezog sich auf 16.700 Beschäftigte in 27 Ländern, die ihre Antworten in 14 verschiedenen Sprachen einreichten. Die Rücklaufquote betrug 85 %.
- Ein Stück näher an Arla – neues Mitarbeitermagazin in acht Sprachen.
- 445.000 Menschen besuchten anlässlich von Arla-Veranstaltungen unsere Höfe.
- Der dänische Arlafonden nahm die Arbeit mit Jugendlichen auf, um ihnen mehr über Lebensmittel und die Natur beizubringen.
- Das Team Rynkeby sammelte 23 Mio. DKK für die Kinderkrebsstiftung.

#### Ziele

- Alle Mitarbeiter halten sich an den Verhaltenskodex von Arla Foods.
- Keine arbeitsbedingten Verletzungen und keine Belästigung
- Fortlaufende Entwicklung der Diversität.
- Gestiegene Verbraucherezufriedenheit



**DIVERSITÄT IST BEI ARLA EIN VERMÖGENSWERT**

Arla ist der Ansicht, dass Diversität ein Muss im Geschäftsalltag ist. Wir definieren Diversität im weitesten Sinne als Unterschiedlichkeit zwischen Menschen mit individueller Persönlichkeit und unterschiedlichem Hintergrund, je nach Generation, zu der sie gehören, nach Geschlecht, Kultur, Ausbildung, Familienstruktur, ethnischer Zugehörigkeit, Tradition, Glauben und vielem mehr.

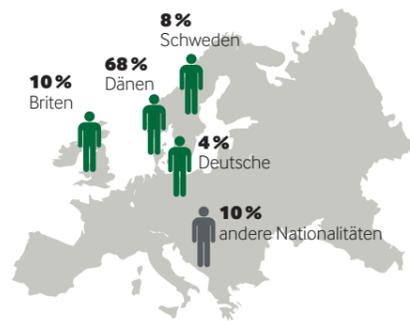
2010 haben wir eine zehnjährige globale Strategie zu Diversität ins Leben gerufen. Wir glauben, dass diese Strategie die richtige ist für unsere Mitarbeiter, unser Geschäft und unsere Zulieferer, für die Verbraucher und für unsere Kunden. Unser Fokus liegt dabei darauf, das Optimum an gedanklicher Vielfalt aus diesen Unterschieden herauszuholen, und wir betrachten Vielfältigkeit als Mittel zum Erfolg in einem globalen Geschäftsumfeld. Wir haben unsere Bewerberauswahlverfahren und unser Talentmanagement gestärkt und verfügen über die Kompetenz, Schulungsmaßnahmen zu Diversität für Managementteams zu erarbeiten. Wir arbeiten an der Schaffung einer integrativen Kultur mit Prozessen, die uns unsere Ziele in puncto Diversität bei Beschäftigten und Teams erfolgreich erreichen lassen – und vor allem die Ziele aus unserer Geschäftsstrategie.

**Definierte Ziele und Status 2013**

Bei der Zusammensetzung der Teams ist es unser langfristiges Ziel bis 2010, dass maximal 70 % der Mitglieder jedes Teams zur selben Gruppe gehören hinsichtlich:

- nationale/ethnischen Hintergrund
- Geschlecht
- Alter
- Ausbildung/professionellem Hintergrund

Unser Top-/leitendes Management (Top-Management, Senior Vice Presidents und Vice Presidents) ist hinsichtlich des nationalen Hintergrundes sehr vielfältig. Die Gruppe besteht aus:



Die Verteilung nach Nationalitäten im Aufsichtsrat ist:

- 40 %** Dänen
- 27 %** Schweden
- 13 %** Briten
- 20 %** Deutsche

In Übereinstimmung mit den seit 2012 geltenden Gesetzen haben wir uns für 2017 Ziele gesetzt hinsichtlich der Geschlechterverteilung im Top-/leitenden Management:

**Geschlechterverteilung im Top-/leitenden Management:**



Der Status 2013 bei der Geschlechterverteilung im Top-/leitenden Management ist:

**13 %** Frauen - **87 %** Männer.

Die Geschlechterverteilung im Gesamtunternehmen ist: **27 %** Frauen - **73 %** Männer.

Arla Foods war nicht in der Lage, ein realistisches Ziel für das unterrepräsentierte Geschlecht im Aufsichtsrat zu stecken, das der in 2012 eingeführten Gesetzeslage entspricht. Dies ist auf einen Mangel an Frauen bei den in Frage kommenden Genossenschaftsmitgliedern zurückzuführen. Die Landwirtschaft ist traditionell eine männlich dominierte Branche. Über den Anteil an Frauen in der Produktion von Molkereiprodukten liegen zwar keine Statistiken vor, jedoch schätzt der dänische Rat für Landwirtschaft und Nahrungsmittel den Frauenanteil in der dänischen Landwirtschaft auf **9 %**.

Unser Ziel für den Aufsichtsrat werden wir 2014 festlegen. Hierbei wird es sich um einen festen Bestandteil der Entwicklung einer Strategie handeln, wie die derzeitig steigende kulturelle Vielfalt genutzt

werden kann, die sich aus der Fusion mit deutschen und britischen Landwirten ergeben hat. Die Strategie wird auch ein Augenmerk auf die Steigerung der Geschlechter- und Generationenvielfalt im Kandidatenpool für die Vertreterversammlung und den Aufsichtsrat richten.

Der Status der Geschlechterzusammensetzung im Aufsichtsrat 2013: **7 %** Frauen - **93 %** Männer. Der Status der Geschlechterzusammensetzung in der Vertreterversammlung 2013: **13 %** Frauen - **87 %** Männer.

**Künftige Ambitionen, die Diversität zu erhöhen**

Diversität ist ein Vermögenswert, und wir arbeiten unter verschiedenen Blickwinkeln an ihrer Steigerung. Geplante Maßnahmen zur Steigerung der Diversität bei Arla:

- Laufende Schulungen zu inklusiver Führung und Teamkultur (auch hinsichtlich unbewusster Vorurteile und interkultureller Kompetenz) für das Führungspersonal.
- Stärkung der globalen Rekrutierungs-, Leistungs- und Talentmanagement-Prozesse, um die Diversität zu erhöhen und unbewussten Vorurteilen vorzubeugen.
- Globale Rekrutierungspolitik: Geschlechter- und Nationalitätenmix im finalen Auswahlkreis für die Top-50- und Top-300-Positionen; vielfältige Rekrutierungs-Teams; Diversitäts- und Inklusionsziele für Rekrutierungsagenturen

# Steuer-Management

Im Zuge der Geschäftsentwicklung ist aus Arlas lokaler Steuerplattform eine globale geworden. Arla Global Tax geht proaktiv mit der komplexen Rechtsprechung und den wachsenden Anforderungen der Vorschriften bei globalen Geschäftstätigkeiten um. Wir wollen deren vollständige Beachtung gewährleisten und Transparenz unterstützen. Unser Ziel ist es, unsere Steuerangelegenheiten auf proaktive Weise so zu erledigen, dass unser Milchpreis maximiert wird, während wir zu jeder Zeit im Rahmen der Gesetzgebung arbeiten.

Steuern sind ein Thema, das von Unternehmen, Regierungen und anderen Stakeholdern weltweit zunehmend diskutiert wird. Wir sehen generell einen wachsenden Fokus auf die steuerlichen Bekanntmachungspflichten für Unternehmen, und zwar sowohl bei den Steuerstrategien als auch bei den Zahlungen. Die Stakeholder möchten mehr über diese geschäftskritischen Angelegenheiten wissen – und über den Umfang, in dem das Unternehmen im weiteren Sinne einen gesellschaftlichen Beitrag leistet. Unsere Herangehensweise an Steuern entspricht unserer Geschäftsstrategie und unserem globalen Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“. Um ein wettbewerbsfähiges Steuerniveau für Arla nachhaltig und fair zu gewährleisten, bilanzieren und optimieren wir die Steuern und steuern die Risiken hierbei durch Compliance und Vorsicht.

## Unseren Fokus auf Steuern haben wir 2013 wie folgt gestärkt:

- Formalisierung von Steuerrichtlinien
- Erstellung eines Rahmenwerkes für eine Risiko-Heatmap
- Ausweitung unseres Steuerberichtswesens
- Schaffung eines neuen Standards für die Übermittlung von Preisdokumentationen
- Schaffung von Synergien des globalen Unternehmens

## Offene Interaktion mit Behörden

Wir pflegen und entwickeln gute Arbeitsbeziehungen zu den Steuerbehörden, um das Risiko von Differenzen zu minimieren und Sicherheit für unsere Stakeholder zu schaffen. In Großbritannien arbeiten wir seit einigen Jahren mit den Behörden zusammen, um einen geringen Risikostatus beizubehalten. 2013 haben wir in Dänemark ein Steuertransparenzprojekt begonnen.

## Wie leistet Arla einen Beitrag für die Gesellschaft?

Für die Genossenschaft ist der Landwirt die primäre Besteuerungsquelle. Wir gewährleisten den höchsten Wert für die von unseren Landwirten produzierte Milch und schaffen dabei Wachstumschancen. Wir zahlen vielleicht nicht viel Körperschaftssteuer, jedoch werden die Genossenschaftsmitglieder auf Basis der im Unternehmen erwirtschafteten Gewinne besteuert. Dies spiegelt sich jedoch im Finanzberichtsweisen nicht wider.

Wir müssen unseren Blick daher auf das übergeordnete Ganze richten, um zu zeigen, welchen Beitrag Arla für die Gesellschaft leistet. Wir leisten in verschiedenen Ländern auch weitere wertvolle Beiträge:

- Wir zahlen Umsatzsteuer und andere Abgaben (Energiesteuern, Umsatzsteuer, Grundsteuern usw.).
- Wir beschäftigen Menschen und tragen über deren Gehälter zur Einkommensteuer usw. bei.
- Einige unserer Betriebskosten tragen zu Erträgen in der Gesellschaft bei.
- Wir exportieren Produkte von Kernmärkten in Wachstumsmärkte und schaffen so auf beiden Seiten Arbeitsplätze.

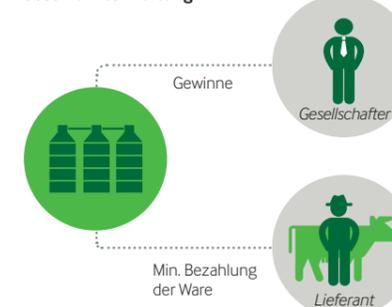
Wir sind stolz darauf, einen wesentlichen Beitrag zu den öffentlichen Finanzen der Länder zu leisten, in denen wir tätig sind.

*Der 46-jährige Klas Vallhagen betreibt einen Bauernhof in Schweden, wo er mit seiner Frau Katarina und seinem fünfjährigen Sohn Hugo lebt. Die 80 Kühe des Hofes liefern ca. 690.000 kg Milch pro Jahr. ▶*

## LEITFADEN ZUR GENOSSENSCHAFTSBESTEuerung

Arla ist eine Genossenschaft mit Hauptsitz in Dänemark. Auf unsere Tätigkeit finden daher die dänischen Steuergesetze für Genossenschaften Anwendung, die den grundlegenden Prinzipien des Unternehmens Rechnung tragen. Ist der Eigentümer eines Unternehmens 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 Landwirt besteuert.

### Gesellschaft mit beschränkter Haftung



### Genossenschaft



Die dänischen Steuergesetze für Genossenschaften tragen der Tatsache Rechnung, dass Arlas Lieferanten auch Arlas Eigentümer sind, und dass Erträge nicht dem Unternehmen, sondern ihren Mitgliedern in Form von höchstmöglichen Milchpreisen erwachsen.

Die Genossenschaft ist der verlängerte Arm des Landwirtes. Genau dies ist Arlas Geschäftsmodell. Die dänischen Steuergesetze für Genossenschaften tragen der Tatsache Rechnung, dass Arlas Lieferanten auch Arlas Eigentümer sind, und dass Erträge nicht dem Unternehmen, sondern ihren Mitgliedern in Form von höchstmöglichen Milchpreisen einschließlich Zusatzzahlungen erwachsen. Die Erträge des Unternehmens können demnach als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden.

Das bedeutet, dass Genossenschaftsmitglieder im Gegensatz zu Gesellschaftern Einkommensteuer auf Erträge nach den geltenden Gesetzen der sechs Länder zahlen, in denen Arla Genossenschaftsmitglieder hat.

Es bedeutet auch, dass Arla Foods amba Einkommensteuer auf seine Aktiva (Eigenkapital) zahlt – einbehaltene Gewinne bleiben auf einem Mindestniveau, da die Gelder prinzipiell den Genossenschaftsmitgliedern gehören. Die Einkommenssteuer kann als Zinsen auf die Steuer desjenigen Anteils der Erträge betrachtet werden, der im Unternehmen verbleibt.

Arla Foods amba hat eine Reihe von Niederlassungen in Dänemark und andernorts. Niederlassungen, die Gesellschaften mit beschränkter Haftung sind, unterliegen der regulären Gesellschaftsbesteuerung – wie alle anderen Unternehmen dieser Art.

# Corporate Governance

Da die Molkereibranche sich rascher denn je verändert, braucht Arla eine flexible Organisation, die sich an die sich ändernden Bedingungen anpassen kann. 2013 hat Arlas Vertreterversammlung eine modernisierte demokratische Struktur für die Zukunft verabschiedet. So wurden beispielsweise in Schweden, Dänemark, Deutschland und in Großbritannien Nationalräte als Unterkomitees des Aufsichtsrates eingerichtet. Demokratie auf lokaler Ebene wurde damit im Einklang mit dem Wachstum von Arlas globaler Organisation gestärkt.

Genossenschaften funktionieren nach besonderen Prinzipien. Arla wurde 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 Zulieferer von Arla. Und das ist die größte Stärke der Genossenschaft: die langfristige, gegenseitig verpflichtende Kooperation. Die Genossenschaftsmitglieder sind verpflichtet, ihre Milch an Arla zu liefern, und sichern somit den Rohstoff. Auf der anderen Seite ist Arla zur Abnahme der Milch verpflichtet. Das heißt, 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 soviel wie möglich für die Milch bezahlt.

### Modernisierte Genossenschaftsstruktur

Als Genossenschaft garantiert Arla die Grundprinzipien von Demokratie und Solidarität. Jedes Mitglied hat eine Stimme – unabhängig von seinen Handelsaktivitäten mit der Genossenschaft, und alle Mitglieder erhalten grundsätzlich den gleichen Preis für ihre Milch, ganz gleich, in welchem Land sie produzieren.

2013 gehören zu Arla 12.600 Genossenschaftsmitglieder in sechs Ländern und 19.000 Mitarbeiter in insgesamt 30 Märkten. Im Februar 2013 verabschiedete Arla eine neue demokratische Struktur. Mit den vielen neuen Genossenschaftsmitgliedern, die aufgrund der Fusionen mit MUH und Milk Link 2012 und mit AFMP 2013 zur Arla hinzukamen, wurde eine stärkere Ausgewogenheit nationaler und globaler Perspektiven erforderlich. Das bedeutet, dass vier Nationalräte eingerichtet wurden in Schweden, Dänemark, Deutschland und in

Großbritannien. Diese Nationalräte fungieren als Unterkomitees des Aufsichtsrates.

Als nächster Schritt wird der Aufsichtsrat von derzeit 15 Mitgliedern auf 10 Mitglieder plus Mitarbeitervertreter verkleinert. Im Zeitraum von 2013 bis 2015 wird der Aufsichtsrat aus 15 Mitgliedern (plus 4 Mitarbeitervertreter) bestehen: 6 aus Dänemark, 4 aus Schweden, 1 von Hansa Arla Milch, 2 von MUH Arla und 2 von Arla Milk Link.

Die Vertreterversammlung besteht aus 165 Mitgliedern plus 12 Mitarbeitervertretern. Im Zeitraum von 2013 bis 2015 kommen insgesamt 141 Mitglieder aus Schweden und Dänemark, 5 von Hansa Arla Milch, 9 von MUH Arla und 10 von Arla Milk Link.

Die Sitzverteilung in Aufsichtsrat und Vertreterversammlung wird jährlich entsprechend der Kapitalbeteiligung festgelegt.

### Bezirksräte

Jedes Eigentümerland hat seine eigenen demokratischen Strukturen. Dies bedeutet, dass es in Dänemark, Schweden, Großbritannien und in Deutschland (inklusive Belgien und Luxemburg) verschiedene lokale Organisationen gibt, die den demokratischen Einfluss der Genossenschaftsmitglieder in allen Ländern sicherstellen. Jedes Jahr sind die Genossenschaftsmitglieder in den lokalen demokratischen Strukturen dazu eingeladen, Versammlungen zu besuchen. Die Mitglieder der lokalen Organisationen wählen die Mitglieder der Vertreterversammlung.

### Vertreterversammlung

Die Vertreterversammlung ist das oberste Organ des Unternehmens und trifft auch Entscheidungen über die Verwendung des Gewinns eines Jahres. Sie ernennt den Aufsichtsrat. Die Vertreterversammlung tritt mindestens zweimal jährlich zusammen. Alle zwei Jahre werden Genossenschaftsmitglieder in Arlas Vertreterversammlung gewählt.

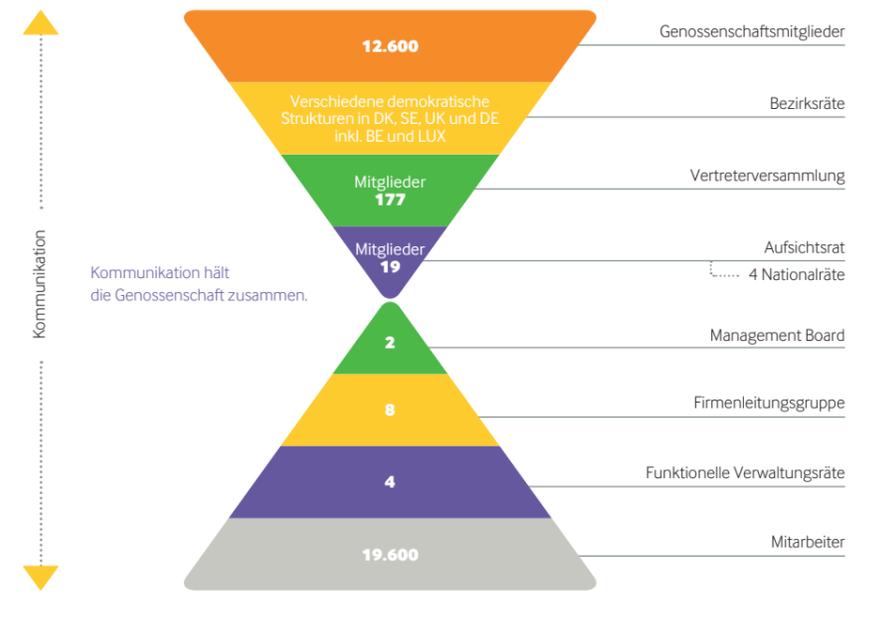
### Nationalräte

Es gibt vier Nationalräte, die als Unterkomitees des Aufsichtsrates fungieren. Die vier Nationalräte wurden in den vier Ländern Schweden, Dänemark, Deutschland und in Großbritannien etabliert. Die Unterkomitees des Aufsichtsrates wurden eingerichtet, um sich um die Angelegenheiten der Milchbauern in den jeweiligen Ländern zu kümmern. Arla hat diese Änderung eingeführt, um eine enge Verbindung zu den Genossenschaftsmitgliedern zu gewährleisten und die umfangreichen Angelegenheiten zu bewältigen, die die Genossenschaftsmitglieder betreffen.

### Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist für das Monitoring der Unternehmensaktivitäten und das Asset Management zuständig. Er führt die Konten auf zufriedenstellende Weise und ernennt das Management Board. Der Aufsichtsrat ist für die Gesamtstrategien der Organisation zuständig und trägt Sorge dafür, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Zusammen mit der Vertreterversammlung entscheidet der Aufsichtsrat über Arlas strategische Ausrichtung und ist für Entscheidungen zuständig, die sich auf langfristige Strategien, größere Investitionen, Fusionen und Übernahmen sowie die Planung und die Zusammenstellung des Executive Management beziehen.

## ARLAS DEMOKRATISCHE STRUKTUR 2013



### Management Board und Executive Management Group

Das Top Management muss das angemessene langfristige Wachstum des Unternehmens aus globaler Sicht gewährleisten, die Unternehmensstrategie umsetzen und die Jahresziele verfolgen. Hier werden die Inhalte von ONE Arla definiert, Entscheidungen hinsichtlich der Aktivitäten und Ressourcenzuweisungen über die 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 bei Arla Foods verantwortlich sowie für die Erarbeitung von Strategien und die Planung der Molkereistruktur. Die EMG tritt mindestens einmal jährlich zusammen.

Die sieben Geschäftsgruppen sind Arlas Exekutivorgane und tragen im Wesentlichen Sorge dafür, dass Arla ergebnisorientiert und marktgerecht tätig ist.

Die sieben Business Boards handeln als Boards der einzelnen Geschäftsgruppen. In Arlas Geschäftsgruppen werden strategische Angelegenheiten nur dann initiiert, wenn dies die Unterstützung eines Business Boards findet.

### Funktionelle Verwaltungsräte

Die funktionellen Verwaltungsräte 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 vier funktionellen Verwaltungsräte kommen vier bis sechs Mal jährlich zusammen:

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

# Compliance liegt in unserer DNS

Arla wächst rasch, und die zunehmende Komplexität unserer globalen Geschäfte hat den Bedarf an einer gemeinsamen finanziellen Compliance-Kultur verstärkt. Je mehr wir wachsen, desto weiter bauen wir unsere Compliance- und Kontrollmechanismen aus. Unsere Compliance- und Kontrollkultur beginnt ganz oben in der Organisation und setzt sich über die verschiedenen Unternehmensgruppen fort. Sie dient der Steigerung der Transparenz und der Minimierung von Risiken. 2013 haben wir unsere Bemühungen weiter verstärkt, um die Arla-interne finanzielle Compliance weiter auszubauen. Die Maßnahmen werden wertschöpfend auf unser Geschäft wirken und gewährleisten, dass sich Arla stets an die Geschäftsprinzipien hält.

## Unternehmenseigene Finanz-Richtlinien und -Methoden

Die wachsende Komplexität und Diversität unseres globalen Geschäfts hat in unserem Finanznetzwerk und den Geschäftsgruppen den Bedarf an Unterstützung durch eindeutige Leitprinzipien verstärkt. Es reicht heute nicht mehr aus, Methoden sorgfältig zu erarbeiten. Wir müssen vielmehr weitergehen, damit geschäftliche Initiativen und Richtlinien bei jedem Mitarbeiter der globalen Organisation zum Leben erweckt werden.

Um klar zwischen den wichtigsten Richtlinien und Nebenrichtlinien zu unterscheiden, haben wir eine Reihe unternehmensweiter Finanzrichtlinien eingeführt. Diese gelten als unsere Gesamt-Finanzvereinbarung und dienen als Rahmen sämtlicher Nebenrichtlinien und -verfahren bzw. -leitfäden.



## Ein neues Komitee für Compliance & Control

Finanzielle Compliance stellt für verantwortungsvolle Unternehmen eine Schlüsselrolle dar. Arla gewährleistet die Einhaltung aller anwendbaren Gesetze, Vorschriften und Regeln in den Märkten. 2013 hat Arla ein Komitee für Compliance & Control eingerichtet (Compliance & Control Committee, C&CC). Zweck dieses Komitees ist es, zu gewährleisten, dass Arla als schnell wachsendes globales Unternehmen stets alle Vorschriften einhält. Zu den Aufgaben des Komitees zählen:

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

## Programm zur Aufdeckung und Vorbeugung von Betrug (Fraud Awareness Programme)

Wir bei Arla sind der Ansicht, dass Mitarbeiterschulungen zur Aufdeckung und Vorbeugung von Betrug ein wesentliches Element bei der hierarchieübergreifenden Betrugsbekämpfung und der wirksamen Kommunikation von Richtlinien darstellen. 2013 wurde in unserem gemeinsamen Service-Center in Danzig ein Programm zur Aufdeckung und Vorbeugung von Betrug ins Leben gerufen. Die Arbeit an der Stärkung der Anti-Betrugskultur bei Arla wird fortgesetzt und 2014 durch weitere Aktivitäten unterstützt.

## Richtlinie zur Bekämpfung von Betrug

Arla verfolgt eine „Nulltoleranz-Politik“ bei Betrug und Verletzung der Antikorruptionsgesetze und nimmt sämtliche Formen der Nichteinhaltung bei Transaktionen sehr ernst. Die wachsende Geschäftstätigkeit in einer Welt, in der Betrug zunimmt, unterstreicht die Bedeutung einer entsprechenden formellen Festlegung in einer globalen Richtlinie zur Betrugsbekämpfung. Die Richtlinie wurde 2013 eingeführt und ihre Einhaltung wird von unseren Mitarbeitern aus dem Bereich Risk and Compliance in den einzelnen Niederlassungen überprüft.

## Globale Politik für Reaktionen auf Betrug (Fraud-Response-Politik)

Arla geht eine klare Verpflichtung ein, glaubhafte Betrugsvorwürfe gründlich zu untersuchen und dafür Sorge zu tragen, dass in der Folge geeignete Maßnahmen getroffen werden. Im Jahr 2012 hat Arla eine globale Politik für Reaktionen auf Betrug festgelegt, die auch die Verantwortlichkeiten des Arla- Managements klarstellt.

## Verbesserung der Kommunikation

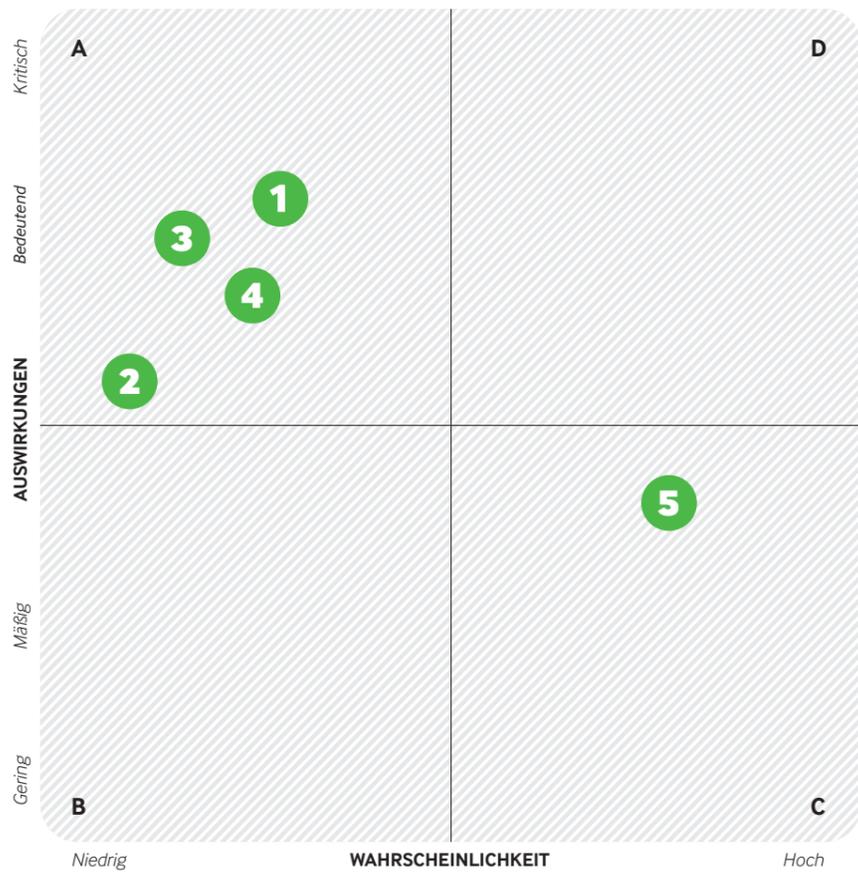
2013 haben wir verschiedene Initiativen zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb der globalen Organisation eingerichtet. Hierzu zählen auch eine neue Finanz-Website des Unternehmens, gedruckte Broschüren und Materialien für Tablets und Mobilgeräte. Ferner haben wir unsere Bewusstseinskampagne und die Unterstützung bei der Umsetzung unserer Richtlinien optimiert. Um diese Ambition zu unterstützen haben wir ein neues Directive & Policy-Büro unter Corporate Accounting geschaffen.

## Katalog der Mindestkontrollen

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

# Strategisches Risiko-Management

Große Unternehmen stehen zunächst in vielen Fällen vor den gleichen Risiken. Was sie am Ende voneinander unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, damit umzugehen. Strategisches Risikomanagement war für Arlas Aufsichtsrat im Jahr 2013 eine der obersten Prioritäten. Wir haben damit begonnen, eine Reihe großer strategischer Risiken zu bewerten – sogenannte „Schwarze Schwäne“ –, die unsere Geschäftsentwicklung stark beeinträchtigen und Arla daran hindern könnten, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu zahlen.



Die Wahrscheinlichkeit basiert zum einen auf dem Risiko, dass ein Ereignis eintritt, und zum anderen auf der angenommenen Häufigkeit. Die Folgen werden abgeschätzt, bevor Vorkehrungen getroffen werden. Die Auswirkungen gelten als bedeutend, wenn sie die gesamte geschäftliche Plattform des Unternehmens aus dem Gleichgewicht bringen.

Ein „Schwarzer Schwan“ ist der Tod für das Unternehmen – ein unvorhersehbares Risiko mit dem Potenzial, dem Gesamtkonzern Arla durch umfassende und andauernde Bedrohung der Wettbewerbsfähigkeit oder durch ein plötzliches oder bedeutendes Ereignis zu schaden. In der Folge wäre Arla nicht mehr in der Lage, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu zahlen.

Die Beeinträchtigung kann durch externe (makroökonomische, soziopolitische, regulative, den guten Ruf oder die Branche betreffende) oder interne Faktoren (die Mitarbeiter, die Lieferkette, käufmännische oder finanzielle) erfolgen. „Schwarze Schwäne“ neigen dazu, überraschend aufzutreten und einen bedeutenden

Einfluss auf die Gesamt-Performance zu haben. Der Aufsichtsrat ist für den umfassenden Rahmen von Arlas Risikomanagement zuständig, zu dem auch die Identifizierung strategischer Risiken zählt. Unser Ansatz des Risikomanagements verläuft von oben nach unten und deckt alle bedeutenden Ereignisse über alle Regionen, Märkte und Funktionen ab. Das Rahmenwerk ist auf strategischer Ebene angesiedelt, damit gewährleistet ist, dass die mit der Durchführung der Strategie 2017 verbundenen Risiken identifiziert und entsprechende Vorkehrungen ergriffen werden.

**„Schwarze Schwäne“ für Arla**  
Aus einer groben Liste strategischer Risiken wurde eine Reihe potenzieller „Schwarzer Schwäne“ für

Arla identifiziert. Nach Identifizierung und Abschätzung der Risiken, die uns daran hindern könnten, unsere strategischen Ziele zu erreichen, legte der Aufsichtsrat entsprechende Vorkehrungen fest.

**Betriebsrisiken**  
Zusätzlich zu den „Schwarzen Schwänen“ besteht eine Reihe von Betriebsrisiken in der Branche und in den Märkten, in denen wir tätig sind. Unsere Strategie- und Wachstumschancen befinden sich zu einem großen Teil in den aufstrebenden Märkten. Eine Paradigmenverschiebung in der aktuellen Wettbewerbslandschaft, bei der Arla aufgrund der derzeitigen Positionierung in Europa und

## Strategische Risiken

RISIKO	MERKMALE	DERZEITIGE VORKEHRUNGEN	POTENZIELLE VORKEHRUNGEN
<b>1</b> Schädigung des guten Rufes und der Verbraucherszufriedenheit	Ein externes oder internes Ereignis mit wesentlichem Einfluss auf den guten Ruf von Arla Foods – entweder unmittelbar oder im Laufe der Zeit  Die Ursachen können z. B. der Tierschutz, ethische Gründe oder Lebensmittelsicherheit sein und zu größeren Produktrücknahmen und mittel-/langfristiger Schädigung unserer Marken und Positionen führen.	Klarer Fokus auf CSR und Verhaltenskodex  Qualitätsprogramme über alle Betriebe und Standorte hinweg  Systematischer Fokus auf den Umgang mit Herausforderungen, um sich ständig potenzieller Probleme, die Schäden zur Folge haben könnten, bewusst zu sein.	Stärkerer Fokus auf Krisenmanagement auf EMG- und BoD-Ebene  Weitere Bewusstseinsbildung für den guten Ruf bei allen Mitarbeitern (z. B. durch Pflichtschulungen)  Stärkung des Augenmerks auf Qualität und Lebensmittelsicherheit
<b>2</b> Molkerei-Zwischenfall großer Tragweite	Feuer, Austreten chemischer Stoffe, Sabotage an einem oder mehreren Arla-Produktionsstandorten.  Die Spezialisierung von Molkereien hat das Risikoniveau gesteigert.	Ein Notfallprogramm existiert in allen Molkereien.  Erkenntnisse aus früheren Zwischenfällen werden fortlaufend in die Notfallprogramme eingearbeitet, um ein erneutes Auftreten zu verhüten.  Stets verfügbare Backup-Pläne, um Rohmilch im Falle eines ernsthaften Ausfalles an andere Molkereien zu liefern.	Das derzeitige Notfallprogramm basiert zu einem großen Teil auf Vertrauen, ...  ... weshalb eine unverzügliche interne/externe Prüfung des Notfallprogrammes die Sicherheit weiter verbessern könnte.
<b>3</b> Verletzung von Vorschriften zu wettbewerbswidrigem Verhalten	Wettbewerbswidrige Absprache oder Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung  Wettbewerbswidrige Werbung und Rufschädigung  Die potenzielle Strafe beläuft sich auf 10 % des Konzernumsatzes (maximal).  Zeit- und kostenintensive Untersuchungen, zusätzliche Ansprüche Dritter, Sanktionen einschließlich Haftstrafen	Funktion des Compliance Managers wird durch das Governance-Modell und -Mandat gestärkt – 2013  „Vorbildfunktion des Managements“  Umsetzung des Compliance-Programmes für alle betroffenen Mitarbeiter	Weitere Einbindung der Geschäftsgruppen und Ernennung eines Compliance-Verantwortlichen in jeder Geschäftsgruppe (läuft bereits)  Entwicklung eines E-Learning-Systems (läuft bereits)  Verfeinerung der Berichtsmechanismen, Kontrollen und Prüfungen
<b>4</b> Politische und/oder sozioökonomische Instabilität in den aufstrebenden Märkten	Regulative Maßnahmen oder finanzieller Abschwung in einzelnen Ländern/Regionen, sodass Arla Foods keine Produkte mehr dorthin exportieren/verkaufen kann  Unruhen beeinträchtigen Arlas Wachstum/Gewinne in einem unserer Wachstumsmärkte.	Diversifizierungsstrategie über viele internationale Märkte senkt die Abhängigkeit von einzelnen Wachstumsmärkten.  Joint Ventures und Partnerschaften mit geringerem Risiko	Steigerung des Diversifizierungsniveaus über alle Wachstumsmärkte  Lokale Produktion z. B. in Russland, um die Folgen eines potenziellen Importverbotes zu umgehen
<b>5</b> Unzureichende Milchversorgung	Starker Rückgang der Milchversorgung durch die Genossenschaftsmitglieder  „Rückwärts laufendes“ Milchrad aufgrund mangelnder Fähigkeit, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu zahlen  Deutliche Verschlechterung der (finanziellen) Rahmenbedingungen für die Landwirte	Arlas aktive Beteiligung am europäischen Konsolidierungsspiel ist eine klare Maßnahme zur Gewährleistung eines stets vorwärts laufenden Milchrades.  Die Strategie 2017 legt besonderen Wert auf Gewinne und Leistung, um den Genossenschaftsmitgliedern wettbewerbsfähige Milchpreise zahlen zu können.  Aktive Beteiligung an Lobbyarbeit	Weiterer Fokus auf der Konsolidierung des europäischen Milchmarktes  Aktivere Kommunikation mit Banken zur Vermeidung von Konkursen seitens der Landwirte

international „zurückbleibt“ oder „im Mittelfeld steckenbleibt“, kann unsere künftigen Möglichkeiten, Milch anzuziehen, potenziell schädigen. Unsere Strategie nimmt diese Gefährdung auf und wir erhöhen bereits unsere Präsenz in diesen Märkten.

**Finanzrisiken**  
Darüber hinaus bestehen eine Reihe von Finanzrisiken in Verbindung mit der Geschäftstätigkeit in einer globalisierten Welt – Währungsrisiken, Zinssatzrisiken, Liquiditätsrisiken usw. Diese Finanzrisiken werden zentral durch unsere Finanzfunktion gehandhabt und in Anhang 4.3 beschrieben.



## RISIKOMANAGEMENT IST EINE FORTLAUFENDE SACHE

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.

# Gesunde Finanzbasis

2013 war für Arla ein Rekordjahr, was Umsätze und Erträge angeht. Wir erwirtschafteten Wachstum und gleichzeitig stark steigende Erträge mit besonderem organischem Wachstum in Russland, dem Nahen Osten, China und Afrika. Unser Wachstum ist skalierbar, der Verschuldungsgrad wurde wie versprochen gesenkt, und wir geben erfolgreich passives Kapital frei.



Frederik Lotz, CFO

	ERWARTUNGEN 2013	ERREICHT 2013	ERWARTUNGEN 2014
MILCHABNAHME- PREIS	<b>2,71</b> DKK/Kg	<b>3,05</b> DKK/Kg	<b>3,25-3,35</b> DKK/Kg
MILCHMENGE	<b>12,5</b> Mrd. kg	<b>12,7</b> Mrd. kg	<b>13</b> Mrd. kg
UMSATZERLÖSE	<b>72</b> Mrd. DKK	<b>73,6</b> Mrd. DKK	<b>79</b> Mrd. DKK
UMSATZ- STEIGERUNG	<b>16%</b>	<b>16,6%</b>	<b>9%</b>
ÜBERSCHUSS	<b>2,2</b> Mrd. DKK	<b>2,2</b> Mrd. DKK	<b>2,4</b> Mrd. DKK
VERSCHULDUNGS- GRAD	<b>3,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0-3,4</b>

Arlas Ertragskraft belegt die Tragfähigkeit unseres Geschäftsmodells. Die Erträge steigen mit dem beachtlichen Wachstum der Geschäfte, das wir erzielen konnten, und wir ergreifen sich bietende Chancen – zum Beispiel in den aufstrebenden Märkten. Wir haben ein systematisches Augenmerk auf ein solides Kreditrating. Anfang 2013 lag der Verschuldungsgrad über unserer Zielsetzung. Inzwischen wurde er wie geplant gesenkt. Dennoch beschränkt der Verschuldungsgrad Arlas strategischen Spielraum nach wie vor. Gleichzeitig profitiert Arla von einer Situation nie dagewesener Chancen für den Verkauf von Molkereiprodukten zu attraktiven Bedingungen. Alles in allem bedeutet dies, dass Arla seine Ressourcen zunehmend nach Priorität einsetzen muss. Das Unternehmen arbeitet daher hart daran, Wachstum durch steigenden Cashflow aus der betrieblichen Aktivität zu finanzieren.

#### Wachsende Aktivitäten

2013 war ein Rekordjahr für Arla. Die Umsatzsteigerung von 16,6 % ist teilweise auf die Übernahmen aus dem Jahr 2012 zurückzuführen, deren ganzjährige Wirkung 2013 sichtbar wird. Zum anderen Teil ist das steigende globale Wachstum Grund für die Umsatzsteigerung. Nach den Fusionen in Großbritannien und in Deutschland lag der Fokus auf der geschäftlichen Integration. In Dänemark und Schweden richteten wir unser Augenmerk weiterhin auf die Entwicklung der Geschäftstätigkeiten.

2013 wurde Arlas organisches Wachstum insbesondere durch Wachstum außerhalb der Kernmärkte und Preissteigerungen auf dem

Weltmarkt getragen. Die internationalen Aktivitäten wuchsen in allen Märkten stark, wobei hier vor allem Russland und der Nahe Osten eine wichtige Rolle spielen. Die Wachstumsraten bewegen sich auf stabilem hohem Niveau. Eine kombinierte Wachstumsrate von 24,7 % konnte in Arlas Wachstumsmärkten erzielt werden.

Das stabile Wachstum hält im Nahen Osten an, wo Arla Marktanteile gewinnt. Vor diesem Hintergrund baut Arla seine Präsenz in Afrika merklich aus. 2013 haben wir begonnen, Joint Ventures einzugehen, die durch Milchpulverprodukte für das künftige Wachstum auf dem Kontinent sorgen werden. Wir erwarten, dass diese Entwicklungen sich 2014 noch beschleunigen. Gleichzeitig wachsen die Exporte nach China, insbesondere bei der Auftragsproduktion von Nahrungsmitteln für Kinder, die durch Wachstumsraten von bis zu 62 % gekennzeichnet ist.

Insgesamt weist das internationale Geschäft nach wie vor zweistellige Wachstumsraten auf und gilt zunehmend als der Motor, der der Milch, die durch die Genossenschaftsmitglieder geliefert wird, einen Markt außerhalb Europas sichert. Auch die Erträge liegen nun auf einem Niveau mit denen unserer etablierten Kernmärkte.

Diese Entwicklung ist auf die globale Nachfrage nach Milchprodukten und die Tatsache zurückzuführen, dass die Weltmarktpreise ein angemessenes Niveau erreicht haben.

In den vergangenen zwölf Monaten konnte Arla Foods Ingredients ein zufriedenstellendes

Wachstum von 8 % verzeichnen. Wir erwarten, dass die strategischen Investitionen des Jahres in eine höhere Laktosekapazität im Jahr 2014 zu deutlichem Wachstum führt.

#### Skalierbares Wachstum

Arla orientiert sich am Gesamtergebnis. Umsatzwachstum stellt für sich genommen kein Ziel dar, wenn es wiederum mit einem ebenso großen oder größeren Anstieg der Kosten verbunden ist. Ziel ist vielmehr die Skalierbarkeit. Arlas Umsätze müssen doppelt so schnell steigen wie die Kosten. Dank unserer umfangreichen Effizienzprogramme erfüllen wir dieses Ziel jetzt. Unsere Initiativen zur Kostensenkung waren mehr als erfolgreich. Auch künftig werden wir unser Augenmerk darauf richten, zu gewährleisten, dass Wachstum für das Unternehmen und die Genossenschaftsmitglieder Werte schafft.

Eine Skalierbarkeit von 1,6 wurde für 2013 erreicht, was für die Organisation ein sehr zentrales Schlüsselverhältnis darstellt. Für 2013 entspricht die Skalierbarkeit einem Wert von 0,5 Milliarde DKK.

#### Verschuldungsgrad durch Investitionen unter Druck

Arlas Fokus liegt auf dem Kreditrating. Wir sind verpflichtet, ein gutes Kreditrating aufrechtzuerhalten. Unsere Bemühungen um die Senkung des Verschuldungsgrades laufen nach Plan. 2013 wurde der Verschuldungsgrad von 3,9 im Vorjahr auf 3,2 gesenkt. Wir befinden uns damit noch immer nahe am oberen Ende des Zielbereiches, der zwischen 2,8 und 3,4 liegt. Es stellt für Arla heute

eine Herausforderung dar, dass wir deutlich mehr günstige Investitionsmöglichkeiten sehen, als wir finanzieren können. Der derzeitige Verschuldungsgrad entwickelt sich zwar zufriedenstellend, schränkt jedoch den Umfang weiterer größerer Investitionen ein. Arlas künftige Konsolidierungspolitik wird 2014 ein Diskussionsthema für die Genossenschaftsmitglieder sein. Ziel ist es, in der Lage zu sein, einige der vielen spannenden Möglichkeiten zu finanzieren, die wir sehen.

#### Neues „Programme Zero“

Das Betriebskapital ist eine der Maßnahmen, die in den letzten Jahren dazu beigetragen haben, das Wachstum zu finanzieren und den Verschuldungsgrad zu senken. Sie spielt in Arlas Finanzplänen nach wie vor eine wichtige Rolle. Zweck des „Programme Zero“ ist es, passives Kapital freizusetzen.

Das „Programme Zero“ läuft seit drei Jahren erfolgreich. 2012 war unser primärer Fokus auf die Optimierung der Zahlungsbedingungen für unsere Kunden gerichtet, um Handelsforderungen zu reduzieren. 2013 haben wir unseren Fokus auf die Senkung der Bestände intensiviert, indem wir die interne Planung und Vorhersagegenauigkeit optimiert haben. Diese Initiativen hatten 2013 eine geschätzte Wirkung von etwa 1,1 Milliarden DKK und seit 2011 eine Gesamtwirkung von etwa 3,3 Milliarden DKK. Alles in allem können die sich hieraus ergebenden Verbesserungen beim Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit investiert oder zur Rückzahlung von Verbindlichkeiten verwendet werden. Trotz der bereits erzielten

merklichen Fortschritte besteht noch ein beachtliches Potenzial für eine weitere Senkung des betrieblichen Kapitals, und „Programme Zero“ läuft daher über die nächsten Jahre weiter.

#### Investitionen des Jahres

2013 investierte Arla in die Expansion einer Reihe von Molkereien sowie in neue Werke, um die Produktion profitabler Produkte global zu steigern. Gleichzeitig möchten wir die Produktion effizienter und umweltfreundlicher gestalten. Wie geplant haben wir etwas über 2 Milliarden DKK in die Kapazitätssteigerung, sowie in Effizienz- und umweltspezifische Verbesserungen investiert. Zusätzlich bringen Leasing und andere Faktoren die Gesamtinvestments auf 3,9 Mrd. DKK. Ziel ist es, einen Beitrag zur Profitabilitätssteigerung von Arlas Geschäftstätigkeiten zu leisten und dabei die langfristigen Erträge für Arlas Genossenschaftsmitglieder zu optimieren.

#### Konzentration auf Risiken

Ein starkes Finanzmanagement ist von zentraler Bedeutung für ein nachhaltiges Wachstum. Momentan stärken wir die Art und Weise, wie wir unser Geschäft führen und entwickeln, in bedeutendem Maß. Ziel ist es, zu gewährleisten, dass wir die uns durch die Genossenschaftsmitglieder des Unternehmens anvertrauten Vermögenswerte bestmöglich nutzen. In den vergangenen Jahren hat Arla beispielsweise seine internen Kontrollmechanismen deutlich verstärkt, und wir möchten eine noch sicherere und wirksamere Kontrollkultur entwickeln. Gleichzeitig hat Arla 2013 sein Risikomanagement und die Identifikationsprozesse auf Konzernebene gestärkt und formalisiert.

Der Milchpreis ist der wichtigste Faktor für Arlas Ergebnisse. Wir brauchen einen Milchpreis, der Skalierung, Innovation und Marketingchancen umfasst. Arla muss sowohl auf kurze als auch auf lange Sicht einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zahlen, damit die Milchversorgung gesichert ist. Die Wertschöpfung oberhalb des Marktpreises ist ein Indikator für den Erfolg des Unternehmens.

#### AUSBLICK AUF 2014

Für 2014 erwarten wir Umsätze im Bereich von 79 Milliarden DKK. Der Jahresgewinn wird gemäß unseren Erwartungen das vereinbarte Ziel von 3 % der Umsätze erreichen, was 2,4 Milliarden DKK entspricht. Unser Ziel ist ein Abnahmepreis im Bereich von 3,25 - 3,35 DKK. Dies ist natürlich eine Schätzung, die gewissen Unsicherheitsfaktoren unterliegt, da sich das Marktumfeld der Branche rapide ändern kann. Wir erwarten, dass die Märkte und damit der Milchpreis 2014 unter Druck geraten. Arla behält nach wie vor einen Fokus auf die drei Punkte seiner Strategie, den Kernmärkten, den Wachstumsmärkten und der Effizienz. Wir erwarten, dass die weltweiten Wachstumsmärkte einen deutlich höheren Anteil der gestiegenen Produktion unserer europäischen Molkereien und Höfe kaufen.

# Gemeinsam in Entwicklung investieren

Arlas Strategie 2017 ist ehrgeizig und wir sehen derzeit zahlreiche Investitionsmöglichkeiten, unter anderem in den Wachstumsmärkten. Um diese Möglichkeiten nutzen zu können, ist ein starkes Finanzmodell erforderlich. Wir sind willens, den Verschuldungsgrad zeitweise über das vereinbarte Ziel hinaus zu erhöhen, wenn die Möglichkeiten interessant genug sind, und sofern wir einen Weg finden den Ziel-Verschuldungsgrad wieder zu erreichen.

## Es gibt drei Wege, Arlas Wachstum und Entwicklung zu finanzieren.

- Genossenschaftsmitglieder
- Unternehmen
- Banken

### Finanzierung von Wachstum

Arla arbeitet hart daran, nicht genutztes Betriebskapital so umzuwandeln, dass es für Investitionen genutzt werden kann. Dies erfolgt beispielsweise im Rahmen von „Programme Zero“. Seit 2011 hat das Programm den Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit erfolgreich verbessert und zur Finanzierung von Investitionen

freigesetzt. 2014 wird „Programme Zero“ in die zweite Phase eintreten, was zeigt, dass Arla nach wie vor auf die Verbesserung des Cashflows und die Reduzierung gebundener Mittel fokussiert ist. Die nächste Welle von Initiativen beinhaltet ein beachtliches Potenzial und soll in den kommenden Jahren einige Milliarden DKK freisetzen.

Darüber hinaus muss die Finanzierung über Finanzmärkte und den Kapitalmarkt erfolgen. Arla ist durch eine solide Kreditwürdigkeit, eine flexible Verteilung von Verbindlichkeiten auf mehrere Finanzierungsquellen und ein verantwortungsvolles Rückzahlungsprofil gekennzeichnet. Das

Unternehmen verfügt über eine breit angelegte Finanzierungsplattform, die 2011 durch die Ausgabe eines EURO TERM Note-Programmes für andere Finanzierungsquellen ergänzt wurde. Es ist wichtig, dass Arlas Genossenschaftsmitglieder hinter uns stehen und willens sind, in die Geschäftstätigkeiten zu investieren. Sie tun es durch Konsolidierung. Entsprechend der aktuellen Konsolidierungspolitik von Arla werden 4,5% der Abgabepreise konsolidiert. Die Konsolidierung wird generell aufgeteilt zwischen Einzelkapital (ein Drittel) und Kollektivkapital (zwei Drittel).

### Prioritäten bei den Ressourcen

Nach der Finanzierung gelten für die verfügbaren Mittel klare Prioritäten. Investitionen haben in Absprache mit den Geschäftsbereichen des Unternehmens Vorrang.

Entsprechend der Strategie 2017 investieren wir in Wachstum, in Effizienz (einschließlich struktureller Rationalisierungsmaßnahmen) und in umweltbezogene Initiativen (z. B. leichtere, Diesel sparende LKW mit geringerem CO<sub>2</sub>-Ausstoß).

## FINANZIERUNG DER STRATEGIE 2017

Genossenschaftsmitglieder



Arlas ehrgeizige Wachstumsstrategie erfordert eine sorgfältige Balance der verschiedenen Finanzierungsquellen.

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

(Mio. DKK)	ANHANG	2013	2012
Umsatzerlöse	1.1	73.600	63.114
Herstellungskosten	1.2	-56.576	-48.413
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>17.024</b>	<b>14.701</b>
Forschungs- und Entwicklungskosten	1.2	-279	-202
Vertriebskosten	1.2	-10.647	-9.496
Verwaltungskosten	1.2	-3.406	-2.791
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	1.3	338	217
Erträge aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.5	140	73
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>3.170</b>	<b>2.502</b>
<b>Spezifikation:</b>			
Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibung auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte (EBITDA)		5.496	4.445
Abschreibung (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste	1.2	-2.326	-1.943
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>3.170</b>	<b>2.502</b>
Finanzerträge und -aufwendungen	4.1	-660	-518
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>2.510</b>	<b>1.984</b>
Steuern	5.1	-274	-89
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>2.236</b>	<b>1.895</b>
Minderheitsgesellschafter		-35	-31
<b>Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba</b>		<b>2.201</b>	<b>1.864</b>

Informationen zur Gewinnverwendung finden sich auf Seite 59

# 3,0%

Das Ergebnis beträgt 3,0 Prozent des Umsatzes, was im Einklang mit dem Performance-Ziel des Konzerns von 3 Prozent liegt.

## Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. DKK)	ANHANG	2013	2012
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>2.236</b>	<b>1.895</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen usw.	4.7	168	-654
Steuern auf versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen		-41	126
<b>Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Latente Gewinne/(Verluste) aus Cashflow-Sicherungsinstrumenten im Jahresverlauf		70	68
In die sonstigen betrieblichen Erträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		92	-46
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		188	-39
In die Herstellungskosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		-12	11
Wertberichtigungen von als zur Veräußerung klassifizierten finanziellen Vermögenswerten		33	-4
Wechselkursanpassungen bei der Umrechnung von ausländischen Einheiten		-58	-59
Sonstige Berichtigungen		0	-70
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-54	-
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>		<b>386</b>	<b>-667</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>2.622</b>	<b>1.228</b>
<b>Wie folgt zugeteilt:</b>			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		2.600	1.227
Minderheitsgesellschafter		22	1
<b>Gesamt</b>		<b>2.622</b>	<b>1.228</b>

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 Altersversorgungsverpflichtungen und Cash-Flow-Sicherungsinstrumente. Der Milchpreis wird nur vom Bilanzgewinn und nicht von den Veränderungen beim sonstigen Gesamtergebnis beeinflusst.

## Konsolidierte Bilanz per 31. Dezember

(Mio. DKK)	ANHANG	2013	2012
<b>AKTIVA</b>			
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Immaterielles Anlagevermögen	3.1.a	5.569	5.442
Sachanlagen	3.3.a	16.851	15.644
Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.5	2.353	2.350
Latente Steuern	5.1.c	427	435
Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt		374	544
<b>Langfristige Vermögenswerte, gesamt</b>		<b>25.574</b>	<b>24.415</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	2.1.b	7.562	6.034
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1.c	6.762	6.723
Forderungen aus Joint Ventures	3.5.b	41	83
Forderungen aus assoziierten Unternehmen	3.5.d	34	25
Derivative Finanzinstrumente		208	251
Guthaben Körperschaftssteuer		30	82
Forderung aus nicht eingezahlten Eigenkapitalinstrumenten		111	-
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte		1.083	753
Wertpapiere		3.994	4.021
Barmittel		566	735
<b>Kurzfristige Vermögenswerte ohne zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt</b>		<b>20.391</b>	<b>18.707</b>
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	3.6.a	200	356
<b>Kurzfristige Vermögenswerte inkl. zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt</b>		<b>20.591</b>	<b>19.063</b>
<b>AKTIVA, GESAMT</b>		<b>46.165</b>	<b>43.478</b>

### BILANZSPLIT NACH HAUPTTELEMENTEN



Die Zusammensetzung der Bilanz ist solide und stabil. Der Anteil des Anlagevermögens ist vergleichbar mit dem anderer Unternehmen in der Milchindustrie. Das Anlagevermögen ist hauptsächlich durch Eigenkapital und langfristige Verbindlichkeiten finanziert.

## Konsolidierte Bilanz per 31. Dezember

(Mio. DKK)	ANHANG	2013	2012
<b>PASSIVA</b>			
<b>EIGENKAPITAL</b>			
Eigenkapital vor vorgeschlagenen Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		11.676	9.643
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		900	1.112
<b>Eigenkapital der Mitglieder der Muttergesellschaft</b>		<b>12.576</b>	<b>10.755</b>
Minderheitsgesellschafter		160	163
<b>Eigenkapital, gesamt</b>		<b>12.736</b>	<b>10.918</b>
<b>VERBINDLICHKEITEN</b>			
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>			
Pensionsverpflichtungen	4.7	2.593	3.129
Rückstellungen	3.7	66	77
Latente Steuern	5.1.c	266	93
Kredite	4.2	13.346	11.908
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	4.2	54	78
<b>Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt</b>		<b>16.324</b>	<b>15.285</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>			
Kredite	4.2	6.600	7.269
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1.a	7.564	6.866
Verbindlichkeiten aus Joint Ventures	3.5.b	2	-
Verbindlichkeiten aus assoziierten Unternehmen	3.5.d	9	15
Rückstellungen	3.7	314	188
Derivative Finanzinstrumente		623	864
Körperschaftssteuer		80	27
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		1.913	1.997
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten ohne Verbindlichkeiten bezügl. zur Veräußerung gehaltener Vermögenswerte, gesamt</b>		<b>17.105</b>	<b>17.226</b>
Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	3.6.b	-	49
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten inkl. Verbindlichkeiten bezügl. zur Veräußerung gehaltener Vermögenswerte, gesamt</b>		<b>17.105</b>	<b>17.275</b>
<b>Verbindlichkeiten, gesamt</b>		<b>33.429</b>	<b>32.560</b>
<b>PASSIVA, GESAMT</b>		<b>46.165</b>	<b>43.478</b>

## Eigenkapitalentwicklung des Konzerns 1. Januar - 31. Dezember

Die Aufschlüsselung des Eigenkapitals des Konzerns stellt die Entwicklung des Jahres in Nettoaktiva dar, d. h. die Aktiva des Konzerns reduziert um die Verbindlichkeiten.

Das Eigenkapital betrug zum 31. Dezember 2013 12.736 Millionen DKK, was einer Steigerung von 1.818 Millionen DKK im Vergleich zum 31. Dezember 2012 entspricht. Bei 25 Prozent des Gesamteigenkapitals handelt es sich um individuelle Kapitaleinlagen. Die Eigenkapitalquote, das Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme, betrug per 31. Dezember 2013 28 Prozent, verglichen mit 25 Prozent im Vorjahr.

Die zu konsolidierenden Gewinne beliefen sich auf 1.301 Mio. DKK, wovon 978 Mio. DKK in die Rücklagen für besondere Zwecke konsolidiert wurden und 323 Mio. DKK in die Kapitaleinlagen (2012: 469 Mio. DKK in die Rücklagen für besondere Zwecke und 283 Mio. DKK in Kapitaleinlagen).

Zum 31. Dezember 2013 fusionierte Arla Foods amba mit AFMP, wodurch Arla Milk Cooperative Limited (AMCO) ein Mitglied von Arla Foods amba wurde. Als Teil der Transaktion gab Arla Foods amba 41 Millionen DKK als kollektives Kapital (Kapitalkonto) und 501 Millionen DKK als individuelles Kapital (Kapitaleinlage) aus.

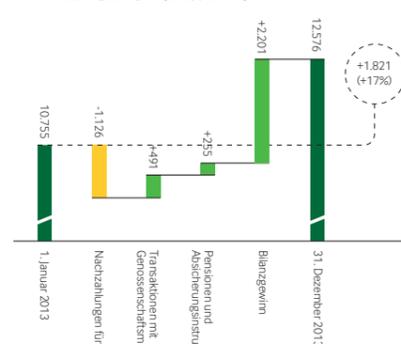
Nachzahlungen für 2012 wurden im März 2013 aus dem Eigenkapital ausgezahlt. Die Zahlung belief sich nach primär schwedische Kronen betreffenden Wechselkursanpassungen auf 1.126 Mio. DKK.

(Mio. DKK)

Eigenkapital per 1. Januar 2013	6.894	835	1.628	969	-	-673	-10	1.112	10.755	163	10.918
Jahresüberschuss			323	978				900	2.201	35	2.236
Sonstiges Ergebnis	83					337	-21		399	-13	386
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	<b>323</b>	<b>978</b>	<b>-</b>	<b>337</b>	<b>-21</b>	<b>900</b>	<b>2.600</b>	<b>22</b>	<b>2.622</b>
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	41		501						542		542
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder		-28	-23						-51		-51
Dividende an Inhaber von Minderheitsbeteiligungen										-38	-38
Erwerb von Minderheitsbeteiligungen	-139								-139	5	-134
Veräußerung von Minderheitsbeteiligungen	-5								-5	8	3
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder								-1.126	-1.126		-1.126
Wechselkursanpassungen	19	-11	-22					14	-		-
<b>Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt</b>	<b>-84</b>	<b>-39</b>	<b>456</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1.112</b>	<b>-779</b>	<b>-25</b>	<b>-804</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b>	<b>6.893</b>	<b>796</b>	<b>2.407</b>	<b>1.947</b>	<b>-</b>	<b>-336</b>	<b>-31</b>	<b>900</b>	<b>12.576</b>	<b>160</b>	<b>12.736</b>

Eigenkapital per 1. Januar 2012	7.465	840	682	-	500	-667	53	491	9.364	162	9.526
Jahresüberschuss			283	469				1.112	1.864	31	1.895
Sonstiges Ergebnis	-568					-6	-63		-637	-30	-667
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-568</b>	<b>-</b>	<b>283</b>	<b>469</b>	<b>-</b>	<b>-6</b>	<b>-63</b>	<b>1.112</b>	<b>1.227</b>	<b>1</b>	<b>1.228</b>
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	14		678						692		692
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder		-18	-19						-37		-37
Übertragung				500	-500						
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder								-491	-491		-491
Wechselkursanpassungen	-17	13	4						-		-
<b>Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>663</b>	<b>500</b>	<b>-500</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-491</b>	<b>164</b>	<b>-</b>	<b>164</b>
<b>Eigenkapital per 31. Dezember 2012</b>	<b>6.894</b>	<b>835</b>	<b>1.628</b>	<b>969</b>	<b>-</b>	<b>-673</b>	<b>-10</b>	<b>1.112</b>	<b>10.755</b>	<b>163</b>	<b>10.918</b>

### ENTWICKLUNG DES EIGENKAPITALS AN ARLA GEHÖR (Mio. DKK)



### Finanzbericht

Das Eigenkapital von Arla Foods besteht aus verschiedenen Posten (Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und Stammkapital), die sich den einzelnen Mitgliedern und dem gemeinsamen Kapital zuordnen lassen (Kapitalkonto und satzungsgemäße Rücklage für besondere Zwecke). Darüber hinaus umfasst es eine Reihe von abrechnungstechnischen Konten, die aufgrund gesetzlicher Bestimmungen geführt werden. Nachzahlungen für das vergangene Geschäftsjahr werden als eigener Posten unter dem Eigenkapital aufgeführt.

#### Kollektive Kapitaleinlagen

- Kapitalkonto, das das nicht verteilte Eigenkapital der Gesellschaft umfasst. Im Zusammenhang mit der Fusion mit AFMP wurde eine Summe von 41 Millionen DKK ausgegeben.
- 2011 wurde eine Rücklage für besondere Zwecke eingerichtet, als der alte Rücklagenfonds B in einen neuen Rücklagenfonds übertragen wurde, der auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Vertreterversammlung zum vollständigen oder teilweisen Ausgleich von wesentlichen, außergewöhnlichen Verlusten oder Wertminderungen verwendet werden kann; siehe Art. 19 (iii) der Satzung. Die zugeführten Beträge aus der Gewinnverwendung beliefen sich auf 978 Millionen DKK.
- Nachzahlungen an Mitglieder werden separat im Eigenkapital ausgewiesen, bis sie ausgezahlt werden.

#### Individuelle Kapitaleinlagen

- Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate, die nach Art. 19 Abs. 1 (ii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet wurden. Eine diesbezügliche Konsolidierung ist seit 2010 ausgesetzt.
- Kapitaleinlagen aus dem Jahr 2010, die nach Art. 19 Abs. 1 (ii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet wurden.

Die Beträge aus der Gewinnverwendung beliefen sich auf 323 Millionen DKK. Zusätzlich wurde im

Zusammenhang mit der AMCO Transaktion eine Summe von 501 Millionen DKK ausgegeben.

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 das Jahr 2013 belaufen sich auf 18 Millionen DKK – im Vergleich zu 16 Millionen DKK im Jahr 2012.

Die Salden von liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und Kapitaleinlagen können über drei Jahre nach Ausscheiden aus Arla Foods amba im Einklang mit den in den Regularien festgelegten Bedingungen ausgezahlt werden. Hierfür ist die Genehmigung der Vertreterversammlung erforderlich. Im Jahr 2013 wurden 51 Millionen DKK an Mitglieder ausgezahlt, die sich entschieden hatten, das Unternehmen zu verlassen. Für 2014 wird eine Zahlung in Höhe von 90 Millionen DKK erwartet.

Die Salden auf den Einzelkonten werden in der Währung des Landes ausgewiesen, in dem die Mitglieder registriert sind. Wechselkursanpassungen werden jährlich berechnet und deren Betrag wird dann auf das Kapitalkonto übertragen.

Die vorgeschlagenen Nachzahlungen belaufen sich auf 900 Millionen DKK, wovon Zinsen auf die Kapitaleinlagen 18 Millionen DKK ausmachen. Im März 2013 wurde ein Beschluss verabschiedet, im Zusammenhang mit der Gewinnverwendung 2012 1.112 Mio. DKK an Nachzahlungen und Zinsen auf Kapitaleinlagen auszus zahlen.

#### Sonstige Eigenkapitalkonten

- Die Rücklage für Sicherungsgeschäfte umfasst den beizulegenden Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente klassifiziert sind, die Bedingungen zur Absicherung künftigen 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 betreffend Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns in solchen Unternehmen ausmachen, und bei Kursanpassungen betreffend Sicherungsgeschäften, 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 die Summe des Kapitalkontos sowie der gesetzlich vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten des Unternehmens reduzieren, darunter der nach den IFRS vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten. Die Aussetzungsklausel wird 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 Posten der Tochterunternehmen 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 nicht beherrschenden Gesellschafter erfolgt nach Transaktionen und wird in der Anhang zu den Unternehmenszusammenschlüssen aufgeführt.

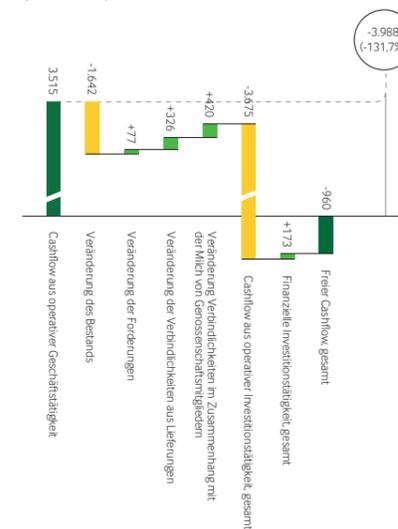
Gewinnverteilung	2013	2012
(Mio. DKK)		
Jahresüberschuss	2.236	1.895
Minderheitsgesellschafter	-35	-31
<b>Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss</b>	<b>2.201</b>	<b>1.864</b>
<b>Vorschlag für die Gewinnverwendung:</b>		
Nachzahlung für Milch	882	1.096
Zinsen auf Kapitaleinlagen	18	16
<b>Nachzahlung, gesamt</b>	<b>900</b>	<b>1.112</b>
<b>Übertrag auf Eigenkapital:</b>		
Rücklage für besondere Zwecke	978	469
Kapitaleinlagen	323	283
<b>Übertrag auf Eigenkapital, gesamt</b>	<b>1.301</b>	<b>752</b>
<b>Gewinnverwendung, gesamt</b>	<b>2.201</b>	<b>1.864</b>

## Konsolidierte Kapitalflussrechnung 1. Januar – 31. Dezember

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

(Mio. DKK)	ANHANG	2013	2012
Jahresüberschuss		2.236	1.895
Abschreibung (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste	1.2.d	2.326	1.943
Anteil am Gewinn/Verlust von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.5	-140	-73
Gewinn/Verlust aus der Veräußerung von Unternehmen und Immobilien usw.		-	-59
Veränderung des Hauptbetriebskapitals	2.1.a	-973	1.436
Veränderung des sonstigen Betriebskapitals		-886	-1.429
Sonstige Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		-207	-3
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		15	-
Finanzeinkommen	4.1	-37	-101
Finanzaufwendungen	4.1	697	619
Zinsaufwand		-481	-431
Zinsertrag		37	69
Veränderungen bei latenten Steuern		73	21
Steueraufwand		-118	-88
<b>Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit, gesamt</b>		<b>2.542</b>	<b>3.799</b>
Investitionen in immaterielles Anlagevermögen	3.1	-253	-136
Verkauf von immateriellem Anlagevermögen	3.1	-	19
Investitionen in Sachanlagen	3.3	-3.767	-3.303
Verkauf von Sachanlagen	3.3	345	37
<b>Kapitalflüsse aus operativer Investitionstätigkeit, gesamt</b>		<b>-3.675</b>	<b>-3.383</b>
<b>Freier Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>		<b>-1.133</b>	<b>416</b>
Investitionen in Finanzanlagen		-	-1.701
Verkauf von Finanzanlagen		173	-
Übernahme von Unternehmen	3.4	-	-289
Verkauf von Unternehmen		-	53
<b>Finanzielle Investitionstätigkeit, gesamt</b>		<b>173</b>	<b>-1.937</b>
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit, gesamt</b>		<b>-3.502</b>	<b>-5.320</b>
<b>Freier Cashflow, gesamt</b>		<b>-960</b>	<b>-1.521</b>
Nachzahlung in Bezug auf das vorangehende Geschäftsjahr		-1.126	-491
Einzahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern		396	-
Ausgezahlt aus dem Eigenkapital in Bezug auf beendete Verträge mit Genossenschaftsmitgliedern		-51	-37
Kreditaufnahmen, netto	4.2	1.202	1.674
Veränderung bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten		321	680
Nettoveränderung bei marktfähigen Wertpapieren		78	-78
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit, gesamt</b>		<b>820</b>	<b>1.748</b>
<b>Netto-Cashflow</b>		<b>-140</b>	<b>227</b>
Barmittel zum 1. Januar		735	504
Wechselkursanpassungen für Barmittel		-29	4
<b>Barmittel zum 31. Dezember</b>		<b>566</b>	<b>735</b>

### SPEZIFIKATION DES FREIEN CASHFLOW (Mio. DKK)



### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Konzernkapitalflussrechnung wird im Einklang mit der indirekten Methode präsentiert, wobei der Jahresüberschuss mit dem Gesamtnettokapitalfluss aus den operativen Tätigkeiten abgestimmt wird. Dies geschieht durch die Anpassung des Jahresüberschusses um nicht bare Posten wie Abschreibung, Posten, die sich nicht auf die operativen Tätigkeiten des Konzerns beziehen, wie z. B. Steuern und die Veräußerung von Vermögenswerten und Bewegungen in der Betriebskapitalbilanz im Laufe des Zeitraums.

### Finanzbericht

Die Cashflows aus der operativen Tätigkeit betragen 2013 2.542 Mio. DKK – im Vergleich zu 3.799 Mio. DKK im Jahr 2012. Der Rückgang bei den Cashflows aus der operativen Tätigkeit bedeutete einen Rückgang um 1.257 Mio. DKK.

Betriebskapital – die Summe der Bestände und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (inkl. Verbindlichkeiten für Milch) belief sich per 31. Dezember 2013 auf 6.760 Mio. im Vergleich zu 5.891 Mio. DKK im Jahr 2012. Arla verschärfte seinen Fokus auf die zunehmenden Cashflows aus der operativen Tätigkeit (Programme Zero). Der positive Effekt hieraus wurde durch die Auswirkungen eines höheren Milchpreises, Umsatzwachstum und den Aufbau von Vorräten für Lieferverträge in 2014 ausgeglichen.

Die Cashflows aus der Investitionstätigkeit betragen -3.502 Mio. DKK – im Vergleich zu -5.320 Mio. DKK im Jahr 2012. Die Investitionen in Sachanlagen beliefen sich im Geschäftsjahr auf -3.767 Mio. DKK.

Die freien Cashflows betragen 2013 -960 Mio. DKK – im Vergleich zu -1.521 Mio. DKK im Jahr 2012. Diese werden als Cashflows aus der operativen Tätigkeit abzüglich der Cashflows aus der Investitionstätigkeit berechnet.

Die Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit beliefen sich auf 820 Mio. DKK, die von Einzahlungen durch neue Genossenschaftsmitglieder in Höhe von 396 Mio. DKK beeinflusst wurden. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zusammen 566 Mio. DKK – im Vergleich zu 735 Mio. DKK im letzten Jahr.

## Überblick über die Anhänge und Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Anhänge und die Bereiche mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden in Bereiche eingeteilt, die die unterschiedlichen Teile des Abschlusses erklären. In den Anhängen sind die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, Schätzungen und Unsicherheiten, die Zahlen sowie Anhänge zu den Zahlen enthalten. Alle Beträge im Konzernabschluss sind in dänischen Kronen (DKK) aufgeführt, der funktionalen Währung der Muttergesellschaft.

<b>Anhang 1 Haupttätigkeiten</b>	<b>63</b>
Anhang 1.1 Umsatz	63
Anhang 1.2 Kosten	65
Anhang 1.3 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	67
<b>Anhang 2 Betriebskapital</b>	<b>68</b>
Anhang 2.1 Nettobetriebskapital für Haupttätigkeiten	68
<b>Anhang 3 Sonstige betriebliche Vermögenswerte und sonstige betriebliche Verbindlichkeiten</b>	<b>70</b>
Anhang 3.1 Immaterielle Vermögenswerte	70
Anhang 3.2 Werthaltigkeitsprüfungen	72
Anhang 3.3 Sachanlagen	73
Anhang 3.4 Unternehmenszusammenschlüsse	75
Anhang 3.5 Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	77
Anhang 3.6 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	79
Anhang 3.7 Rücklagen	80
<b>Anhang 4 Finanzielle Angelegenheiten</b>	<b>81</b>
Anhang 4.1 Finanzposten	81
Anhang 4.2 Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	82
Anhang 4.3 Finanzielle Risiken	87
Anhang 4.4 Derivative Finanzinstrumente	93
Anhang 4.5 Angaben zu Finanzinstrumenten	94
Anhang 4.6 Übertragung von finanziellen Vermögenswerten	96
Anhang 4.7 Pensionsverpflichtungen	96
<b>Anhang 5 Sonstiges</b>	<b>100</b>
Anhang 5.1 Steuern	100
Anhang 5.2 Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer	102
Anhang 5.3 Vergütung und Transaktion für/mit der Geschäftsführung	102
Anhang 5.4 Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten	103
Anhang 5.5 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag	103
Anhang 5.6 Zukünftige Standards – zeitnahe Übernahme neuer oder überarbeiteter IFRS	103
<b>Übersicht über den Konzern</b>	<b>104</b>

### Zusammenfassung der wichtigsten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der in diesem Geschäftsbericht 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. Dieser Konzernabschluss wurde am 18. Februar 2014 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt und am 26. Februar 2014 der Vertreterversammlung zur Genehmigung vorgelegt.

### Geänderte Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Gemäß der Überarbeitung von IAS 19 werden Zinsen nun berechnet, indem der Diskontierungszinssatz auf die Nettoverbindlichkeit (bzw. den Nettovermögenswert) bezüglich leistungsorientierter Pensionspläne angewendet wird. Dies steht im Gegensatz zur bisherigen Methode, bei der der Zinssatz nur auf die Verbindlichkeit angewendet und erwartete Erträge aus Vermögenswerten der Pensionspläne erfasst wurden. Diese Änderung hat die Finanzausgaben der Gruppe im Jahr 2013 um 57 Mio. DKK erhöht. Da eine rückwirkende Anwendung dieser Änderung nur unwesentliche Auswirkungen auf die jeweiligen Geschäftsjahre hätte, hat Arla die Änderung im Jahr 2013 vollinhaltlich implementiert, ohne die vergleichbaren Beträge und Offenlegungen vergangener Geschäftsjahre zu adaptieren.

Außerdem ist Arla zu der Einschätzung gekommen, dass die Anwendung der anderen neuen IFRS keine wesentlichen Auswirkungen auf den konsolidierten Jahresabschluss hat. Das IASB hat eine Anzahl an neuen oder geänderten und überarbeiteten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben, sowie Interpretationen, die noch nicht in Kraft getreten sind.

Das IASB hat den IFRS 9 "Finanzinstrumente" sowie Anmerkungen zu IAS 9 herausgegeben, anwendbar auf Geschäftsjahre beginnend am bzw. nach dem 1. Januar 2015. Der neue Standard sowie die Anmerkungen sind noch nicht von der EU gebilligt worden. Arla hat die Implikationen des Standard eingeschätzt und ist zu dem Schluss gekommen, dass in seiner gegenwärtigen Fassung keine signifikanten Auswirkungen auf den konsolidierten Jahresabschluss zu erwarten sind.

Die beschlossenen, aber noch nicht in Kraft getretenen Standards und Interpretationen werden implementiert, sobald sie für Arla verpflichtend werden.

### 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 Jahresabschluss bezieht sich auf Arla Foods amba (Mutterkonzern) und die Tochtergesellschaften, bei denen der Mutterkonzern direkt oder indirekt mehr als 50 Prozent der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat, um Gewinne aus deren Tätigkeit zu erhalten. Unternehmen, die der Konzern auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung gemeinsam kontrolliert, gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen bedeutenden, nicht aber entscheidenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Bedeutender 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 zu dem Ausmaß, zu 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 es 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 Erstaussweis in die funktionale Währung umgerechnet.

### Umrechnung von ausländischen Geschäften

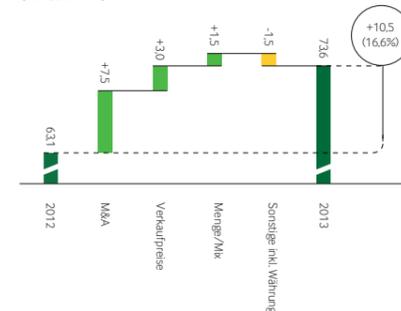
Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Unternehmen des Konzerns, u. a. der Anteil der Nettovermögenswerte und der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als DKK werden unter Verwendung des Wechselkurses zum Jahresende in DKK umgerechnet. Der Umsatz, die Kosten und der Anteil des Ergebnisses werden unter Verwendung des durchschnittlichen Monatskurses in DKK umgerechnet, wenn sich dieser nicht wesentlich von dem Kurs zum Transaktionsdatum unterscheidet. Wechselkursdifferenzen werden im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen und in die Währungsumrechnungsrücklage gebucht. Bei der partiellen Veräußerung von Tochtergesellschaften, assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der maßgebliche, proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis übertragen. Die Zurückzahlung von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gelten an sich nicht als partielle Veräußerung der Tochtergesellschaft.

## Anhang 1 Hauptaktivitäten

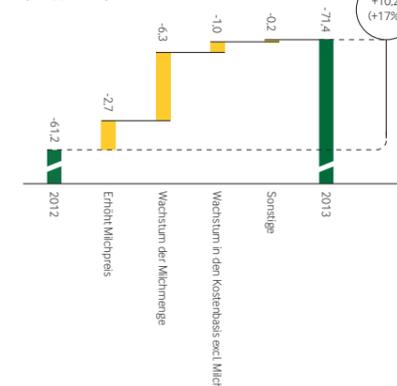
2013 war ein Rekordjahr für Arla. Der Anstieg des Umsatzes um 16,6 Prozent ist teilweise auf die Akquisitionen des Konzerns im Jahr 2012 zurückzuführen. Arlas organisches Wachstum wurde insbesondere durch Wachstum in den Nicht-Kermmärkten und durch Preissteigerungen auf dem Weltmarkt getragen. Allerdings stellt Umsatzwachstum für sich genommen kein Ziel dar, wenn es wiederum mit einem ebenso großen oder größeren Anstieg der Kosten verbunden ist. Ziel ist vielmehr die Skalierbarkeit. Arlas Umsätze müssen doppelt so schnell steigen wie die Kosten. Für 2013 wird eine Skalierbarkeit von 1:16 berichtet.

Dieser Anhang konzentriert sich auf die Performance des Konzerns. Die Spezifizierungen enthalten Angaben zur Gewinnverwendung in den Geschäftsbereichen und Produktkategorien. Das organische Wachstum wird um die Auswirkungen von Fusionen, Übernahmen und Fremdwährungen angepasst. Der Anhang erläutert Milchabnahmemengen von Mitgliedern der Genossenschaft sowie von Vertragslieferanten und die Kosten der Milch. Dies stellt den einzigen großen Posten für Kosten in unserer Gewinn- und Verlustrechnung dar. Die Gesamtkosten sind der vorausbezahlte Preis für Milch. Nachzahlungen werden als Teil der Verwendung des Nettogewinns des Konzerns generiert und sind deshalb nicht in den Kosten enthalten.

### UMSATZENTWICKLUNG (Mio. DKK)



### KOSTENENTWICKLUNG (Mio. DKK)



### 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 und die Einnahmen zuverlässig berechnet werden und als eingegangen gelten können. Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich

Preisnachlässen, Skonti, Umsatzsteuer und Abgaben. Die Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen, verteilt auf geografische Märkte und Produktkategorien, basieren auf dem internen Finanzmanagement des Konzerns.

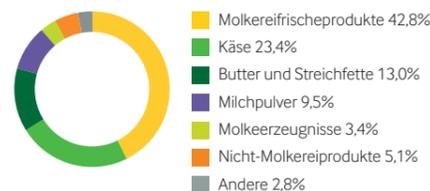
### Anhang 1.1.a Umsatz nach Geschäftsbereich/Markt

(Mio. DKK)	2013		2012
	ORGANISCHES WACHSTUM	UMSATZ	UMSATZ
Consumer UK	3,4%	19.217	15.760
Consumer Sweden	-2,7%	11.592	11.823
Consumer Finland	10,3%	2.677	2.421
Consumer Denmark	1,3%	6.569	6.837
Consumer Germany	8,7%	10.782	6.891
Consumer Netherlands	16,5%	1.746	1.495
<b>Kernmärkte, gesamt</b>	<b>3,5%</b>	<b>52.583</b>	<b>45.227</b>
Consumer International – Russia	44,3%	857	634
Consumer International – Middle East & Africa	11,6%	3.337	3.045
Consumer International – China*	54,0%	119	78
Consumer International – TPM	61,7%	1.084	671
Arla Foods Ingredients	9,6%	2.392	2.215
<b>Wachstumsmärkte, gesamt</b>	<b>24,7%</b>	<b>7.789</b>	<b>6.643</b>
Wertmärkte	5,2%	4.667	4.442
Global Categories and Operations – Trading	28,0%	6.712	5.263
Sonstige		1.849	1.539
<b>Umsatz, gesamt</b>	<b>6,6%</b>	<b>73.600</b>	<b>63.114</b>

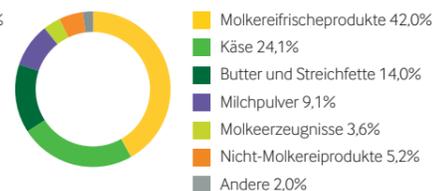
\* Unsere Verkäufe nach China inklusive Umsätze aus Aufträgen als Dritthersteller und andere Bereiche belaufen sich auf insgesamt ca. 1.200 Mio. DKK im Vergleich zu ca. 750 Mio. DKK im Jahr 2012.

**Anhang 1.1.b Umsatz nach Produktkategorie**

**UMSATZAUFSCHLÜSSELUNG  
NACH PRODUKTKATEGORIE, 2013**



**UMSATZAUFSCHLÜSSELUNG  
NACH PRODUKTKATEGORIE, 2012**



**Finanzbericht**

Der Umsatz betrug 2013 insgesamt 73.600 Mio. DKK gegenüber 63.114 Mio. DKK im Jahr 2012, was einer Steigerung um 16,6 Prozent entspricht. Die Umsatzsteigerung geht primär auf den ganzjährigen Effekt der Fusionen von 2012 zurück. Es gab allerdings 2013 auch ein organisches Wachstum von 6,6 Prozent.

Die Kernmärkte weisen insgesamt ein organisches Wachstum von 3,5 Prozent auf, was hauptsächlich auf Preissteigerungen zurückzuführen ist. Wachstumsmärkte zeigen insgesamt ein organisches Wachstum von 24,7 Prozent und tragen zu 10 Prozent des Gesamtumsatzes bei.

Insbesondere in Russland und im Nahen Osten waren erhebliche Wachstumsraten zu verzeichnen. In der Tabelle erscheint China nur bei Export von Verbrauchsgütern bei Consumer International. Unser Gesamtumsatz an China einschließlich TPM und andere Gebiete betrug ca. 1.200 Mio. DKK gegenüber 750 Mio. DKK im Jahr 2012.

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 Joghurts. Das organische Wachstum liegt bei 9 Prozent und ist überwiegend auf Preissteigerungen zurückzuführen.

Der Absatz von Käse macht 23 Prozent des Gesamtumsatzes aus und besteht auf dem Kernmarkt aus Hart- und Schnittkäse und weltweit aus den anderen Käsekategorien – Frischkäse, Weichkäse und Schimmelkäse. Das organische Wachstum ist in diesem Gebiet begrenzt: Auf den Kernmärkten gibt es ein negatives Wachstum, das allerdings durch das kräftige Wachstum auf den Wachstumsmärkten mehr als ausgeglichen wird. Die Kategorien Weichkäse, Schimmel- und Frischkäse weisen ein solides Wachstum auf, während sich Hart- und Schnittkäse schwertun. Ein erhebliches Wachstum gibt es in der Kategorie Milchpulver, das allerdings nur einen relativ kleinen Anteil des Geschäfts ausmacht – ungefähr 10 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 (unter anderem für Abschreibungen und Wertminderungsverluste auf Produktionsanlagen 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.

**Forschungs- und Entwicklungskosten**

Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen direkte und indirekte Kosten, u. a. Löhne und Gehälter, Abschreibung und Wertminderungsverluste. Forschungskosten werden sofort ergebniswirksam verbucht.

Entwicklungskosten werden erst dann unter immateriellen Vermögenswerten zu den Herstellungskosten aktiviert, wenn das Produkt als technisch und kommerziell umsetzbar gilt. Sie werden jedoch in allen anderen Umständen als Aufwand verbucht. Diese Kriterien werden für gewöhnlich spät in der Entwicklungsphase erfüllt. Aktivierte Entwicklungskosten werden zu den Herstellungskosten bewertet.

**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, Werbe- und Ausstellungszwecke 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 Kosten**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Herstellungskosten	-56.576	-48.413
Forschungs- und Entwicklungskosten	-279	-202
Vertriebskosten	-10.647	-9.496
Verwaltungskosten	-3.406	-2.791
<b>Gesamt</b>	<b>-70.908</b>	<b>-60.902</b>
davon:		
Kosten für Rohmilch	-35.635	-26.625
Personalkosten	-8.342	-7.753
Abschreibung (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste	-2.326	-1.943
Sonstige Kosten	-24.605	-24.581
<b>Gesamt</b>	<b>-70.908</b>	<b>-60.902</b>

**Anhang 1.2.b Kosten für Rohmilch**

(Mio. DKK)

Kosten für Milch von Genossenschaftsmitgliedern	-26.901	-19.127
Kosten für andere Milch	-8.734	-7.498
<b>Rohmilchkosten, gesamt</b>	<b>-35.635</b>	<b>-26.625</b>

(Mio. kg)

Zufluss von Milch von Genossenschaftsmitgliedern	9.474	7.529
Zufluss sonstiger Milch	3.202	2.881
<b>Gelieferte Milch in Mio. kg, gesamt</b>	<b>12.676</b>	<b>10.410</b>

**Anhang 1.2.c Personalkosten**

(Mio. DKK)

Löhne, Gehälter und Vergütung	-7.192	-6.543
Pensionen – Leistungsorientierte Pläne	-23	-26
Pensionen – Beitragsorientierte Pläne	-490	-416
Sonstige Sozialversicherungskosten	-637	-768
<b>Personalkosten, gesamt</b>	<b>-8.342</b>	<b>-7.753</b>

Personalkosten beziehen sich auf:

Herstellungskosten	-4.503	-4.295
Forschungs- und Entwicklungskosten	-107	-77
Vertriebskosten	-2.374	-2.372
Verwaltungskosten	-1.358	-1.009
<b>Personalkosten, gesamt</b>	<b>-8.342</b>	<b>-7.753</b>

**Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten**

	<b>19.577</b>	<b>18.112</b>
--	---------------	---------------

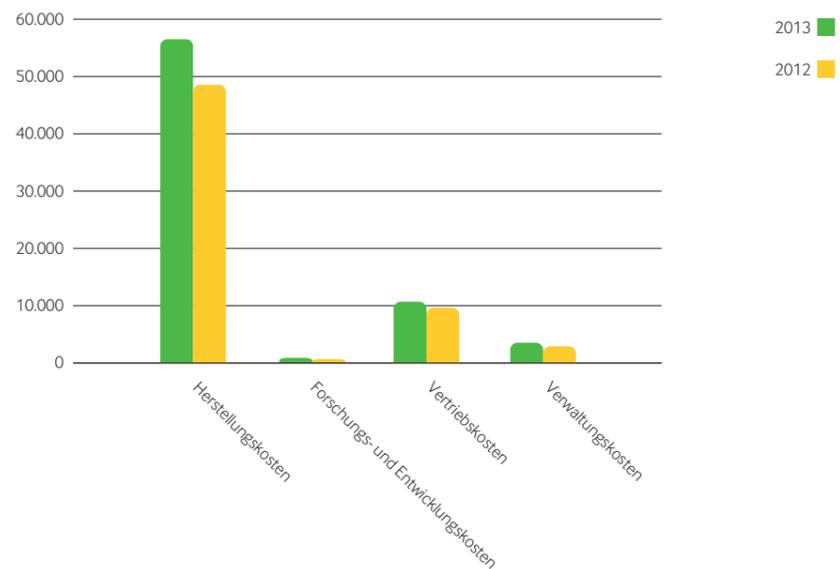
**Anhang 1.2.d Abschreibung (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste**

	2013	2012
(Mio. DKK)		
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	-219	-177
Abschreibungen auf Sachanlagen	-1.970	-1.698
Wertminderungsverluste Sachanlagen	-137	-68
<b>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt</b>	<b>-2.326</b>	<b>-1.943</b>

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

Herstellungskosten	-1.833	-1.499
Forschungs- und Entwicklungskosten	-13	-8
Vertriebskosten	-181	-144
Verwaltungskosten	-299	-292
<b>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt</b>	<b>-2.326</b>	<b>-1.943</b>

**AUFSCHLÜSSELUNG DER GESAMTKOSTEN**



**Finanzbericht**

Die gesamten Herstellungs-, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Vertriebs- und Verwaltungskosten sind um 16,2 Prozent angestiegen. Dies liegt etwas unter der Umsatzsteigerung von 16,6 Prozent.

Der vorausgezahlte Milchpreis wurde so festgelegt, dass ein Gewinn von drei Prozent des Umsatzes erzielt wird. Der Fokus liegt allerdings darauf, alle

anderen Kosten niedrig zu halten, um den Mitgliedern den höchsten möglichen Milchpreis über den Milchpreis, Zusatzzahlungen zukommen zu lassen. Grundsätzlich sind die Kosten wegen der erhöhten Aktivitäten nach den Fusionen mit MUH und Milk Link 2012 gestiegen. Allerdings sind die Kosten pro Kilogramm verarbeitete Milch aufgrund von Skaleneffekten gesunken.

Die Gesamtmenge der erhaltenen Milch ist um 2.266 Mio. kg gestiegen, die hauptsächlich von unseren Mitgliedern stammen. Durch das höhere Volumen sind die Kosten um 34 Prozent gestiegen.

Es wurden umfangreiche Effizienzprogramme ins Leben gerufen, um zu niedrigen Kosten beizutragen und so einen fairen vorausbezahlten Milchpreis für die Mitglieder zu garantieren.

**ANHANG 1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen umfassen Posten, die im Verhältnis zu den

Hauptgeschäftsfeldern des Konzerns sekundärer Natur sind. Dazu zählen Gewinne/Verluste aus Verkäufen von immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, usw.

**Anhang 1.3.a Sonstiges Betriebsergebnis**

	2013	2012
(Mio. DKK)		
Gewinn aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	219	64
Gewinn aus der Veräußerung von Unternehmen	-	78
Verkauf von Elektrizität	60	59
Mieterträge und andere Nebenerträge	28	34
Finanzinstrumente	92	-
Sonstige Posten	186	167
<b>Sonstiges Betriebsergebnis, gesamt</b>	<b>585</b>	<b>402</b>

**Anhang 1.3.b Sonstiger Betriebsaufwand**

(Mio. DKK)		
Verlust aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	-31	-30
Kosten für den Verkauf von Elektrizität	-44	-42
Finanzinstrumente	-	-46
Sonstige Posten	-172	-67
<b>Sonstiger Betriebsaufwand, gesamt</b>	<b>-247</b>	<b>-185</b>

**Finanzbericht**

Zu anderen sekundären Positionen gehören Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Verkauf überschüssiger Energie aus Kondensationsanlagen. Das Nettoergebnis dieser Verkäufe betrug 2013 16 Mio. DKK gegenüber 17 Mio. DKK 2012. Gewinne und Verluste aus Verkauf und Abgang von

Anlagen summieren sich zu einem Gewinn von 219 Mio. DKK und einem Verlust von 31 Mio. DKK. Der Gewinn aus der Veräußerung von Unternehmen 2012 hängt mit dem Verkauf der Tochtergesellschaft Arla Foods S.p.a. in Polen und Eigentumsanteilen an der Mengniu Arla Dairy zusammen, die bei der Investition in die COFCO Dairy Holding Limited, China, verkauft wurde.

## Anhang 2 Betriebskapital

Das Betriebskapital ist eine der Maßnahmen, die in den vergangenen Jahren zur Finanzierung von Wachstum und zur Verringerung des Verschuldungsgrades beigetragen haben, und es bleibt ein wichtiges Element unserer finanziellen Agenda. Im Jahr 2013, als Teil von Programme Zero, haben wir unseren Fokus auf die Verringerung der Vorräte intensiviert, indem wir unsere interne Planung und Prognosegenauigkeit verbessert haben. Hier bei Arla fokussieren wir auf die Verringerung von Geldern, die im primären Betriebskapital gebunden sind, z.B. Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der entsprechenden Verbindlichkeiten. Dies bleibt ein Hauptaugenmerk, während das Geschäft wächst.

Dieser Anhang zeigt die Entwicklung der Komponenten des primären Arbeitskapitals, die für die Sicherung des Geschäftsverlaufs des Unternehmens genutzt werden.

### ANHANG 2.1 NETTOBETRIEBSKAPITAL

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

##### Bestände

Bestände werden – je nachdem, welcher Wert niedriger ist – zu den Anschaffungskosten oder dem realisierten Nettowert bewertet, berechnet auf first-in/first-out-Basis. Der realisierbare Nettowert 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 Handelswaren enthalten den Kaufpreis plus die Lieferkosten. Die Abschlagszahlung für die Genossenschaftsmitglieder von Arla Food a.m.b.a. 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.

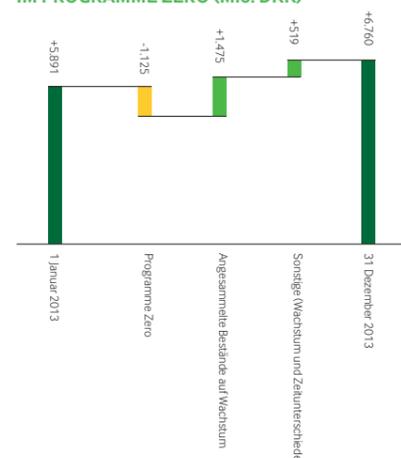
#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

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.

#### VERBESSERUNGEN BEI BASISWERTEN IM PROGRAMME ZERO (Mio. DKK)



#### Unsicherheiten und Schätzungen

##### Bestände

Konzernbetriebe, die bei der Bewertung der Vorräte Standardkosten ansetzen, überprüfen die Produktionsgemeinkosten mindestens einmal jährlich. Standardkosten werden darüber hinaus auch dann geprüft, wenn sie erheblich von den tatsächlichen Herstellungskosten des einzelnen Produkts abweichen. Produktionsgemeinkosten werden auf der Basis getroffener Annahmen z. B. zur Kapazitätsauslastung, Produktionszeit und zu anderen produktspezifischen Faktoren berechnet.

Der realisierbare Nettowert erfordert Beurteilungen, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von diskontierten Produkten und Massenprodukten, die am Weltmarkt verkauft werden sollen.

##### Forderungen

Abschreibungen von Forderungen gründen sich auf Einzelbewertungen von Anhaltspunkten für Wertminderungen in 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 für Haupttätigkeiten

(Mio. DKK)

	2013	2012
Vorräte	7.562	6.034
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6.762	6.723
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-7.564	-6.866
<b>Primäres Nettobetriebskapital, gesamt</b>	<b>6.760</b>	<b>5.891</b>
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Milch von Genossenschaftsmitgliedern	2.018	1.677
<b>Primäres Nettobetriebskapital, gesamt ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>8.778</b>	<b>7.568</b>

#### Anhang 2.1.b Vorräte

(Mio. DKK)

	2013	2012
Vorräte, brutto	7.728	6.115
Abschreibungen	-166	-81
<b>Vorräte, gesamt</b>	<b>7.562</b>	<b>6.034</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.665	1.464
Unfertige Erzeugnisse	684	534
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	5.213	4.036
<b>Vorräte, gesamt</b>	<b>7.562</b>	<b>6.034</b>

#### Anhang 2.1.c Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. DKK)

##### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2013	2012
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für uneinbringliche Forderungen	6.853	6.805
Rücklage für uneinbringliche Forderungen	-91	-82
<b>Nettoforderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt</b>	<b>6.762</b>	<b>6.723</b>

	2013	2012
Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen, 1. Januar	82	82
Wechselkursanpassungen	1	-
Zugänge	11	-
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	-	1
Verwendete Abschreibungen	-3	-1
<b>Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen, 31. Dezember</b>	<b>91</b>	<b>82</b>

#### Finanzbericht

Die verringerte Mittelbindung beim Betriebskapital hat in den letzten Jahren zum Finanzwachstum und einer verringerten Hebelwirkung beigetragen. Dies behält weiterhin eine wichtige Position auf der Finanzagenda von Arla nach dem Programm Zero.

Dazu wurden die Prozesse im Konzern optimiert, wobei insbesondere die Zahlungsbedingungen für Kunden und Lieferanten im Mittelpunkt standen. 2013 haben wir unseren Fokus auf die Senkung der Bestände intensiviert, indem wir die interne Planung und Vorhersagegenauigkeit optimiert haben. Trotz dieser Initiativen hat der Bestand um 1.528 Mrd. DKK zugenommen. Der

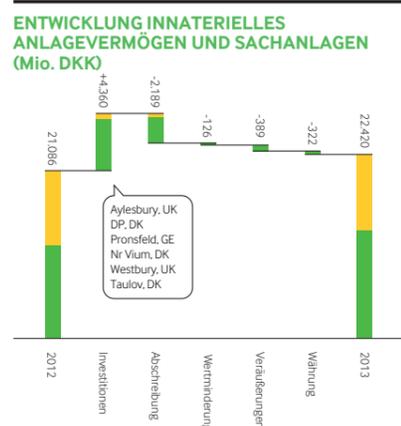
Hauptgrund liegt in einer erhöhten Geschäftstätigkeit, die zum Halten großer Lagerbestände führt, um die Lieferung für neue Verträge ab 2014 zu garantieren. Der Bestand ist ferner von einer Erhöhung des vorausgezählten Milchpreises betroffen. Alle Initiativen nach dem Programm Zero hatten 2013 einen geschätzten Effekt von 1.100 Mio. DKK.

### Anhang 3 Sonstige betriebliche Vermögenswerte und sonstige betriebliche Verbindlichkeiten

Im Jahr 2013 hat Arla über 3,9 Mrd. DKK in die Erweiterung von Kapazitäten, Verbesserungen von Effizienz und Umweltstandards sowie in Qualität und Innovation investiert. Ziel ist es, auf globaler Ebene zur Erhöhung der Profitabilität von Arlas Geschäft beizutragen und dadurch langfristig die Einnahmen von Arlas Genossenschaftsmitgliedern zu sichern. Gleichzeitig wollen wir die Produktion effizienter und umweltfreundlicher machen.

In diesem Anhang werden sowohl die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen der Gruppe sowie deren Entwicklung und jegliche Abschreibungen beschrieben. Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen stellen den Großteil des Anlagevermögens der Gruppe dar.

Außerdem beschreibt der Anhang Werthaltigkeitstests, bei denen ein erhöhtes Maß an Unsicherheit besteht und für die daher eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt wurde.



#### ANHANG 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

##### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

###### Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den vom Konzern gezahlten Aufpreis über dem beizulegenden 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 Firmenwertes wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement folgen.

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

###### Lizenzen und Warenzeichen

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

###### IT-Entwicklung

Kosten, die während der Forschungsphase für allgemeine Beurteilungen des IT-Bedarfs des Konzerns und verfügbarer Technologien anfallen, werden sofort ergebniswirksam verbucht. Direkt zuweisbare Kosten, die während der IT-Entwicklungsphase 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 abzuschließen und zu verwenden. Die IT-Entwicklung wird linear über fünf bis acht Jahre abgeschrieben.

##### Anhang 3.1.a Immaterielle Vermögenswerte (Mio. DKK)

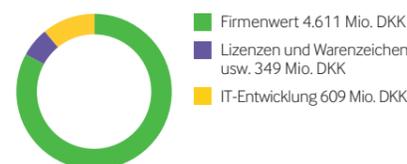
	FIRMENWERT	LIZENZEN UND WARENZEICHEN USW.	IT-ENTWICKLUNG	GESAMT
<b>2013</b>				
Kosten zum 1. Januar	4.622	781	1.397	6.800
Wechselkursanpassungen	-74	-29	-7	-110
Zugänge	63	27	226	316
Umklassifizierung	-	-3	116	113
Veräußerungen	-	-	-261	-261
<b>Kosten zum 31. Dezember</b>	<b>4.611</b>	<b>776</b>	<b>1.471</b>	<b>6.858</b>
Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 1. Januar	-	-392	-966	-1.358
Wechselkursanpassungen	-	25	2	27
Abschreibung für das Jahr	-	-63	-156	-219
Umklassifizierung	-	3	-3	-
Abschreibung von Veräußerungen	-	-	261	261
<b>Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 31. Dezember</b>	<b>-</b>	<b>-427</b>	<b>-862</b>	<b>-1.289</b>
<b>Buchwert zum 31. Dezember</b>	<b>4.611</b>	<b>349</b>	<b>609</b>	<b>5.569</b>

##### Anhang 3.1.a Immaterielle Vermögenswerte (Fortsetzung) (Mio. DKK)

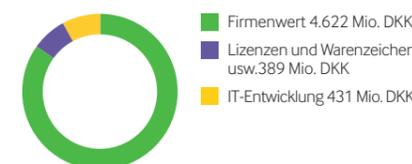
###### 2012

	FIRMENWERT	LIZENZEN UND WARENZEICHEN USW.	IT-ENTWICKLUNG	GESAMT
Kosten zum 1. Januar	3.904	770	1.260	5.934
Wechselkursanpassungen	62	7	1	70
Zugänge	-	18	118	136
Fusionen und Übernahmen	656	4	22	682
Umklassifizierung	-	5	11	16
Veräußerungen	-	-23	-15	-38
<b>Kosten zum 31. Dezember</b>	<b>4.622</b>	<b>781</b>	<b>1.397</b>	<b>6.800</b>
Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 1. Januar	-	-322	-859	-1.181
Wechselkursanpassungen	-	-4	-1	-5
Abschreibung für das Jahr	-	-63	-113	-176
Umklassifizierung	-	-5	-5	-10
Abschreibung von Veräußerungen	-	2	12	14
<b>Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 31. Dezember</b>	<b>-</b>	<b>-392</b>	<b>-966</b>	<b>-1.358</b>
<b>Buchwert zum 31. Dezember</b>	<b>4.622</b>	<b>389</b>	<b>431</b>	<b>5.442</b>

##### IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE 2013



##### IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE 2012



##### Finanzbericht

Die immateriellen Vermögenswerte belaufen sich auf 5.569 Mio. DKK gegenüber 5.442 Mio. DKK im Vorjahr. Die Abschreibungen belaufen sich auf -219 Mio. DKK. 2013 wurden keine Wertberichtigungen vorgenommen.

###### Firmenwert

Die Eröffnungsbilanzen für den Firmenwert betreffen hauptsächlich die Firmenwerte von Arla Foods UK, Arla Ingman in Finnland und Milko in Schweden. Werthaltigkeitsprüfungen haben 2013 keine Veranlassung zu Wertberichtigungen für Firmenwerte ergeben. Der Firmenwert in Bezug auf

Finnland wurde sorgfältig überwacht, da dort in den vergangenen Jahren eine anspruchsvolle Konkurrenzsituation bestand. Die Werthaltigkeitsprüfungen zeigten 2013 keinen Bedarf für Wertberichtigungen, da der erwartete Gewinn erzielt wurde. Die Investition ist weiterhin mit erheblichen Risiken behaftet. Der Gesamtbetrag des Firmenwerts in Finnland beträgt 298 Mio. DKK.

###### Lizenzen und Warenzeichen.

Die Eröffnungsbilanzen 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. Die Investitionen erfolgen im Rahmen des normalen Geschäftsganges. 2013 lag der Fokus auf der Überführung unserer IT-Infrastruktur und des Supports an NNIT und auf der Integration von MUH und Milk Link in die IT-Plattform von Arla.

## ANHANG 3.2 WERTHALTIGKEITSPRÜFUNGEN

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

#### Wertminderung

Eine Wertminderung liegt vor, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts in der Bilanz 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 Netto-Cashflows aus der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, mit denen der Firmenwert verbunden ist, ausgewiesen; er wird mit Hilfe 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.

Die Wertminderung des Firmenwertes wird als separater Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen und wird nicht zurückgebucht.

Der Buchwert anderer langfristiger Vermögenswerte wird jährlich geprüft, um festzulegen, ob es Anzeichen auf Wertminderung gibt. Die Vermögenswerte werden in der Bilanz mit dem erzielbaren Betrag oder dem Buchwert ausgewiesen, je nachdem, welcher Betrag niedriger ist.

Der erzielbare Betrag sonstiger langfristiger Vermögenswerte ist der Nutzwert des Vermögenswertes oder der Marktwert (Zeitwert), je nachdem, welcher Wert größer ist, abzüglich der Kosten für die Veräußerung. Der Nutzwert wird als der Barwert der geschätzten zukünftigen Netto-Cashflows aus der Nutzung des Vermögenswertes oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu der der Vermögenswert gehört, berechnet. Ein Wertminderungsverlust auf sonstige langfristige Vermögenswerte wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Herstellungs- und Vertriebskosten bzw. unter Verwaltungskosten ausgewiesen. Die Wertminderung wird zu dem Ausmaß zurückgebucht, zu dem sich die Annahmen und Schätzungen, die zu der Wertminderung geführt haben, geändert haben. Wertminderungsverluste werden nur zurückgeführt, sofern der neue Buchwert des Vermögenswertes nicht den Buchwert übersteigt, den der Vermögenswert nach Abschreibungen gehabt hätte, falls kein Wertminderungsverlust ausgewiesen worden wäre.

#### Anhang 3.2.a Werthaltigkeitsprüfungen (Mio. DKK)

	ANGEWENDETE, WICHTIGE ANNAHMEN		
	BUCHWERT, FIRMENWERT	DISKONTIERUNGS- SATZ, NACH STEUERN	DISKONTIERUNGS- SATZ, VOR STEUERN
<b>2013</b>			
Finnland	298	7,3%	9,0%
Großbritannien	3.702	7,5%	8,3%
Schweden	132	7,7%	9,9%
Sonstige	479	7,4%	7,8%
<b>Buchwert zum 31. Dezember, gesamt</b>	<b>4.611</b>		
<b>2012</b>			
Finnland	298	7,6%	10,1%
Großbritannien	3.744	7,8%	10,2%
Schweden	132	7,7%	9,9%
Sonstige	448	7,6%	8,4%
<b>Buchwert zum 31. Dezember, gesamt</b>	<b>4.622</b>		

### Unsicherheiten und Schätzungen

Die voraussichtliche Nutzungsdauer für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen wird regelmäßig überprüft. Der Firmenwert wird jährlich auf Werthaltigkeit geprüft; andere immaterielle Vermögenswerte dann, wenn es Anzeichen für eine Wertminderung gibt. Es wird geschätzt, ob die Teile, zu denen die zahlungsmittelgenerierende Einheit, zu der der Vermögenswert gehört, die Kapazität haben werden, in der Zukunft ausreichend positive Netto-Cashflows zu generieren (Nutzungswert), um den Buchwert des Vermögenswertes und der anderen Nettovermögenswerte für den entsprechenden Unternehmensteil zu unterstützen.

Aufgrund der Natur des Unternehmens werden wesentliche Schätzungen zu den erwarteten Cashflows für die nächsten Jahre getroffen; zudem werden die langfristige Wachstumsrate und eine vernünftiger Diskontierungssatz geprüft, der die Risiken des Vermögenswertes oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit widerspiegelt, was natürlich zu einem bestimmten Grad an Unsicherheit führt. Änderungen am zukünftigen Cashflow oder verwendete Schätzungen zum Diskontierungssatz können zu wesentlich unterschiedlichen Buchwerten in der Bilanz führen.

### Finanzbericht

#### Verfahren für Werthaltigkeitsprüfungen

Die Prüfungen auf Werthaltigkeit werden für jeden Geschäftsbereich durchgeführt, da diese die niedrigste Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten darstellen, denen der Buchwert der immateriellen Vermögenswerte zugewiesen werden 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 der Übernahme der britischen Molkerei Express Dairies 2003 bzw. 2007, dem Erwerb der vollen Eigentumsrechte an AFF 2009 und der Fusion mit Milk Link im Jahr 2012. Bei Consumer Finland entstand der Firmenwert bei der Übernahme von Arla Ingman 2007. Der restliche Firmenwert entstand im Zusammenhang mit der

Übernahme von Tholstrup 2006 und der Fusion mit Milko 2011. Die Geschäftsbereiche Consumer DK und Consumer SE unterstützen zusammen das Exportgeschäft von Consumer International. Das bedeutet, dass dieser Ertrag auch den Wert dieser Vermögenswerte stützt. Aus diesem Grund werden diese Firmenwerte zusammen geprüft. Es gibt keine auf die Geschäftsbereiche Consumer Germany & Netherlands und Arla Foods Ingredients bezogenen Firmenwerte.

#### Vorgenommene Schätzungen

Der erzielbare Betrag für jede zahlungsmittelgenerierende Einheit wird auf der Grundlage ihres Nutzwertes festgelegt. Die Berechnung basiert auf Prognosen für die nachfolgenden vier Geschäftsjahre. Die durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein tatsächliches 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.

#### Prüfergebnisse

2013 wurden keine Wertberichtigungen für immaterielle Vermögenswerte vorgenommen. Bezüglich des Firmenwertes von Consumer Finland gab es aufgrund einer schwierigen Wettbewerbssituation ein erhöhtes Risiko. Die durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen haben ergeben, dass zwar 2013 keine Wertberichtigung erforderlich war, aber ein erhebliches Risiko für diese Investition besteht. In diesem Zusammenhang wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet. Der Diskontierungsfaktor kann um 3,5 Prozentpunkte steigen, bevor eine Wertberichtigung erforderlich ist. Der bereinigte Ertrag hat sich 2013 im Vergleich zu 2012 verbessert.

Wir sind der Ansicht, dass bei den übrigen 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 den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern die Gewinne aus der Nutzung hat, abzüglich jeglicher geschätzten Beträge, die zum Ende der erwarteten Nutzung erzielt werden. Anlagen im Bau, Grundstücke sowie stillgelegte Anlagen werden nicht abgeschrieben.

#### Kosten

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie alle der Anschaffung direkt zurechenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Bei Vermögenswerten eigener Fertigung umfassen die Anschaffungskosten direkte und indirekte Aufwendungen für Materialien, Komponenten, Löhne und Gehälter usw. sowie Fremdkapitalkosten aus spezieller und allgemeiner Kreditaufnahme, die direkt auf die Herstellung von Vermögenswerten zurückzuführen sind.

Haben wesentliche Teile eines Postens der Sachanlagen eine unterschiedliche Nutzungsdauer, so werden sie als separate Posten ausgewiesen (wichtige Komponenten). Werden Komponententeile ausgetauscht, wird der übrige Buchwert der ausgetauschten Teile aus der Bilanz gestrichen und

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

#### Abschreibung

Sachanlagen werden linear abgeschrieben, und zwar ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Inbetriebnahme unter Zugrundelegung einer zu erwartenden Nutzungsdauer. Die erwartete Nutzungsdauer wird wie folgt angesetzt:

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

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwerts (der Wert, den der Vermögenswert durch den Verkauf oder die Verschrottung zum Ende der Nutzungsdauer generieren kann) des Vermögenswertes berechnet und gegebenenfalls um vorgenommene Wertminderungen reduziert. Der Restwert wird zum Anschaffungszeitpunkt

festgesetzt und jährlich neu bewertet. Die Abschreibung endet, wenn der Buchwert niedriger als der Restwert ist. Änderungen während des Abschreibungszeitraums oder am Restwert werden als Änderungen der Schätzungen behandelt, deren Effekt nur im aktuellen Berichtszeitraum und in zukünftigen Berichtszeiträumen angepasst wird. Die Abschreibung wird zu dem Ausmaß, zu dem sie nicht Teil der Kosten von Vermögenswerten eigener Fertigung bildet, in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Produktions-, Vertriebs- und Verwaltungskosten ausgewiesen.

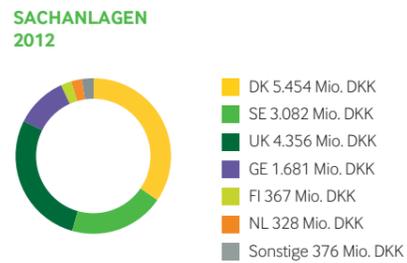
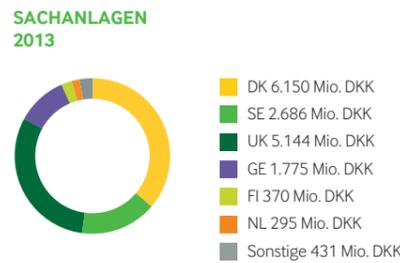
### Unsicherheiten und Schätzungen

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

**Anhang 3.3.a Sachanlagen**  
(Mio. DKK)

	GRUNDSTÜCKE UND GEBÄUDE	SACHANLAGEN UND ANLAGEN	BETRIEBS- UND GESCHÄFTS- AUSSTATTUNG	ANLAGEN IM BAU	GESAMT
<b>2013</b>					
Kosten zum 1. Januar	8.234	14.165	3.052	2.988	28.439
Wechselkursanpassungen	-120	-213	-74	-59	-466
Zugänge	327	732	228	2.644	3.931
Übertragen aus Anlagen im Bau	1.277	1.530	233	-3.040	-
Veräußerungen	-390	-296	-144	-109	-939
<b>Kosten zum 31. Dezember</b>	<b>9.328</b>	<b>15.918</b>	<b>3.295</b>	<b>2.424</b>	<b>30.965</b>
Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 1. Januar	-2.895	-7.628	-2.272	-	-12.795
Wechselkursanpassungen	49	119	59	-	227
Abschreibung für das Jahr	-438	-1.304	-228	-	-1.970
Wertminderungsverluste für das Jahr	-34	-91	-1	-	-126
Abschreibung von Veräußerungen	200	243	107	-	550
<b>Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 31. Dezember</b>	<b>-3.118</b>	<b>-8.661</b>	<b>-2.335</b>	<b>-</b>	<b>-14.114</b>
<b>Buchwert zum 31. Dezember</b>	<b>6.210</b>	<b>7.257</b>	<b>960</b>	<b>2.424</b>	<b>16.851</b>
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	321	276	22	-	619

<b>2012</b>					
Kosten zum 1. Januar	7.448	12.537	2.799	1.270	24.054
Wechselkursanpassungen	123	191	74	36	424
Zugänge	30	170	100	3.019	3.319
Fusionen und Übernahmen	632	602	70	233	1.537
Übertragen aus Anlagen im Bau	244	1.168	142	-1.570	-16
Veräußerungen	-243	-503	-133	-	-879
<b>Kosten zum 31. Dezember</b>	<b>8.234</b>	<b>14.165</b>	<b>3.052</b>	<b>2.988</b>	<b>28.439</b>
Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 1. Januar	-2.597	-6.849	-2.132	-	-11.578
Wechselkursanpassungen	-34	-104	-59	-	-197
Abschreibung für das Jahr	-331	-1.126	-197	-	-1.654
Wertminderungsverluste für das Jahr	-64	-4	-	-	-68
Abschreibung von Veräußerungen	131	455	116	-	702
<b>Abschreibungen und Wertminderungsverluste zum 31. Dezember</b>	<b>-2.895</b>	<b>-7.628</b>	<b>-2.272</b>	<b>-</b>	<b>-12.795</b>
<b>Buchwert zum 31. Dezember</b>	<b>5.339</b>	<b>6.537</b>	<b>780</b>	<b>2.988</b>	<b>15.644</b>
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	41	319	33	-	393



**Finanzbericht**

Die Sachanlagen belaufen sich auf 16.851 Mio. DKK gegenüber 15.644 Mio. DKK im Vorjahr. Der größte Teil der Sachanlagen von Arla befindet sich in den Kernmärkten Dänemark, Schweden, Deutschland und Großbritannien.

Arla hatte für 2013 den größten Investitionsplan in der Geschichte des Unternehmens. In erster Linie wurde in die Molkereistruktur und in Kapazitätserweiterungen investiert. Die Investitionen dieses Jahres ergeben einen Zugang an Sachanlagen von insgesamt 3.931 Mio. DKK, die primär Investitionen auf den Kernmärkten von Arla umfassen.

Der Bau der neuen Molkerei in Aylesbury, UK, wurde im Oktober 2013 abgeschlossen. Die Baukosten blieben im Rahmen der Budgetschätzungen von 1.400 Mio. DKK.

Die Neustrukturierung im Bereich Hart- und Schnittkäse, dessen Produktion von Klovborg und Hjørring in die Molkerei Taulov in Dänemark verlagert wurde, erforderte dort Investitionen in die Kapazitätserweiterung in Höhe von 358 Mio. DKK.

Arla hat mit einem chinesischen Lebensmittelhersteller einen Vertrag zur Produktion von Milchpulver für Säuglingsnahrung abgeschlossen. Diese Bestellung verlangt, dass Arlas Milchpulverfabrik in Arinco in Videbæk erweitert wird. Die Investition beläuft sich auf 111 Mio. DKK.

Bei Arlas Anlage für Lebensmittelinhaltsstoffe Danmark Protein in Nørre Vium wurden 98 Mio. DKK in einen neuen Trockenturm investiert, der im Rahmen eines Joint Ventures mit der deutschen Firma DMK genutzt werden soll. Da diese Anlage noch nicht fertiggestellt ist, wird sie als Anlage im Bau erfasst.

Arla bemüht sich weiterhin um Verbesserungen bei der Effizienz durch Investitionen in neue Anlagen, was auch eine Zentralisierung der Produktion bedeutet. 2013 kündigte Arla an, die Molkereien in Ashby, UK, und Göteborg/Skövde, Schweden, zu schließen. Deshalb hat Arla eine Abschreibung von Anlagen in Höhe von 126 Mio. DKK vorgenommen.

**ANHANG 3.4 UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Erfassungszeitpunkt und Vergütung**  
Neu erworbene Unternehmen werden in der Konzernbilanz zu dem Datum erfasst, zu dem Arla die Kontrolle übernimmt. Der Kaufpreis wird für gewöhnlich zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Sofern eine Vereinbarung über einen Unternehmenszusammenschluss eine Anpassung des Kaufpreises in Zusammenhang mit der Erfüllung von vereinbarten Bedingungen (bedingte Gegenleistung) erfordert, wird dieser Teil des Kaufpreises zum beizulegenden Zeitwert am Übernahmzeitpunkt erfasst. Änderungen der Schätzungen in Bezug auf eine bedingte Gegenleistung werden ergebniswirksam verbucht. Direkt der Übernahme zuweisbare Kosten werden sofort ergebniswirksam verbucht.

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

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 des individuell eingezahlten Kapitals 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 durch Veräußerung die Kontrolle 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.

**Anhang 3.4.a Unternehmenszusammenschlüsse**

**Fusionen und Übernahmen 2013**

Arla hat 2013 keine Übernahmen durchgeführt.

**Anhang 3.4.a Unternehmenszusammenschlüsse (Fortsetzung)**  
(Mio. DKK)

**Fusionen und Übernahmen 2012**

	KONZERNGEWINN- UND VERLUST- RECHNUNG AB	ERWORBENER ANTEIL	UMSATZ PRO JAHR	ANZAHL DER MITARBEITER
<b>Unternehmen</b>				
Milk Link Limited, UK	1 oktober	100%	4.743	1.267
Milch-Union Hocheifel eG, Deutschland	1 oktober	100%	5.330	951
Sonstige	-	100%	34	6

2012	MILK LINK	MUH	SONSTIGE	GESAMT
Immaterielle Vermögenswerte (ohne Firmenwert)	-	22	4	26
Sachanlagen	579	958	-	1.537
Sonstige Vermögenswerte	1.552	1.022	5	2.579
Verbindlichkeiten	-1.902	-1.679	-9	-3.590
<b>Erworbene Nettovermögenswerte, gesamt</b>	<b>229</b>	<b>323</b>	<b>-</b>	<b>552</b>
Firmenwert	629	-	27	656
<b>Kaufpreis</b>	<b>858</b>	<b>323</b>	<b>27</b>	<b>1.208</b>
Barmittel im erworbenen Unternehmen	-101	-39	-	-140
Ausgegebenes Kapital	-396	-291	-	-687
Sonstige Zahlungen	-53	-32	-7	-92
<b>Barzahlungen im Laufe des Jahres</b>	<b>308</b>	<b>-39</b>	<b>20</b>	<b>289</b>

**Finanzbericht**

**Fusionen und Übernahmen 2012:**

**Milk Link**  
Am 1. Oktober 2012 fusionierte Arla mit dem englischen Unternehmen Milk Link mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von ca. 1,3 Mrd. kg. Milk Link produziert in erster Linie Käse, der als Eigen- und Fremdmärke vertrieben wird. Arla fusionierte mit dem Unternehmen gegen Zahlung von 409 Mio. DKK. Ferner stellte Arla 396 Mio. DKK als neue Kapitalanlage für Milk Link zur Verfügung. Ausgehend von dem vorläufig ermittelten Zeitwert des identifizierbaren Nettovermögens betrug der Firmenwert 629 Mio. DKK. Der Firmenwert lässt sich in erster Linie auf geleistete Zahlungen für die Möglichkeit der Etablierung eines kompletten Molkereiunternehmens sowie einer marktführenden Position auf dem britischen Markt zurückführen.

Bedingung für die Genehmigung diese Fusionen durch die Wettbewerbsbehörden war der Verkauf des UHT-Geschäfts im Zusammenhang mit der Molkerei in Crediton. Dieser Teil des Unternehmens ist als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte klassifiziert.

**MUH**

Am 1. Oktober 2012 fusionierte Arla mit der deutschen Milch-Union Hocheifel (MUH) mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von ca. 1,3 Mrd. kg. Die MUH produziert in erster Linie H-Milch für den deutschen Markt sowie für den Export. Arla gab bei der Fusion 277 Mio. DKK als neue Kapitalanlage sowie 14 Mio. DKK als nicht allokiertes kollektives Kapital an die MUH aus. Ferner übernahm Arla Verbindlichkeiten in Höhe von 32 Mio. DKK.

**ANHANG 3.5 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 ausgewiesen. Die als „at-equity-bewerteten Anlagen“ werden

als Einzelposition ausgewiesen und zu den ursprünglichen Anschaffungskosten bewertet, einschließlich des bei der Übernahme entstehenden Firmenwertes, zusammen mit dem Anteil des Konzerns an Gewinnen oder Verlusten nach der Übernahme und am Gesamtergebnis, erstellt im Einklang mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns.

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.

**Note 3.5.a Joint ventures**

DKK mio.	ARNOCO GMBH, DEUTSCHLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINIEN	BIOLAC GMBH, DEUTSCHLAND	DAN VIGOR LTD.A., BRASILIEN	GESAMT- INVESTITIONEN IN JOINT VENTURES
<b>2013</b>					
Umsatz	-	512	581	242	1.335
Ergebnis nach Steuern	-3	41	49	23	110
Vermögenswerte, gesamt	273	609	309	131	1.325
Verbindlichkeiten, gesamt	79	327	56	30	492
<i>Eigenkapitalanteil</i>					
Konzernanteil:	50%	50%	50%	50%	
Ergebnis nach Steuern	-1	12	30	10	51
<b>Bilanzierter Wert, gesamt</b>	<b>78</b>	<b>128</b>	<b>127</b>	<b>64</b>	<b>397</b>

2012	ARNOCO GMBH, DEUTSCHLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINIEN	ARLA FOODS UK FARMERS, UK	BIOLAC GMBH, DEUTSCHLAND	DAN VIGOR LTD.A., BRASILIEN	SONSTIGE	GESAMT- INVESTITIONEN IN JOINT VENTURES
Umsatz	-	449	-	555	242	-	1.246
Ergebnis nach Steuern	-1	40	-	75	23	-	137
Vermögenswerte, gesamt	97	559	270	315	131	-	1.372
Verbindlichkeiten, gesamt	-	310	-	66	30	-	406
<i>Eigenkapitalanteil</i>							
Konzernanteil:	50%	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Ergebnis nach Steuern	1	20	-	37	16	-45	29
<b>Bilanzierter Wert, gesamt</b>	<b>45</b>	<b>121</b>	<b>88</b>	<b>125</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>444</b>

### Anhang 3.5.b Transaktionen mit Joint Ventures

(Mio. DKK)

	2013	2012
Verkauf von Waren an Joint Ventures	129	112
Erwerb von Waren von Joint Ventures	2	-
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	41	83
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2	-

### Anhang 3.5.c Assoziierte Unternehmen

(Mio. DKK)

	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED	SVENSK MJÖLK	SONSTIGE	GESAMT INVESTITIONEN IN ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN
<b>2013</b>				
Umsatz	-	81	75	142
Ergebnis nach Steuern	50	38	3	697
Vermögenswerte, gesamt	4.296	298	996	5.597
Verbindlichkeiten, gesamt	-	120	743	808
<i>Anteil der Arla-Gruppe</i>				
Eigenkapitalanteil	5,7%	73%	30-50%	
Bilanzgewinn	71	11	7	89
<b>Bilanzierter Wert, gesamt</b>	<b>1.770</b>	<b>104</b>	<b>82</b>	<b>1.956</b>

	CHINA COFCO DAIRY HOLDING LIMITED	SVENSK MJÖLK	SONSTIGE	GESAMT INVESTITIONEN IN ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN
<b>2012</b>				
Umsatz	-	147	75	222
Bilanzgewinn	661	3	3	667
Vermögenswerte, gesamt	4.468	236	996	5.700
Verbindlichkeiten, gesamt	-	50	743	793
<i>Anteil der Arla-Gruppe</i>				
Eigenkapitalanteil	5,9%	51%	30-50%	
Konzernanteil	39	5	-	44
<b>Bilanzierter Wert, gesamt</b>	<b>1.732</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>1.906</b>

### Anhang 3.5.d Transaktionen mit assoziierten Unternehmen

(Mio. DKK)

	2013	2012
Verkauf von Waren an assoziierte Unternehmen	205	247
Erwerb von Waren von assoziierten Unternehmen	204	165
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	34	25
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	9	15



#### Finanzbericht

2013 entschieden sich Genossenschaftsmitglieder von Arla und AFMP-Landwirte aus dem Großbritannien zu einem Zusammenschluss. In der Folge hat Arla die restlichen 50 Prozent der Anteile von Arla Foods UK Farmers J.V. Company Limited, VK, akquiriert und damit den Minderheitsanteil des Arla UK-Geschäfts erworben.

2012 investierte Arla 1,8 Mrd. DKK in einen Kapitalanteil an COFCO Dairy Holding Ltd. Dadurch wurde Arla indirekt Miteigentümer des größten chinesischen Molkereiunternehmens, der China Mengniu Dairy Company Ltd., die an der Stock Exchange of Hong Kong Ltd. notiert ist. Mengniu veröffentlicht ihren Geschäftsbericht im März 2014. Der Gewinnanteil während des Jahres und der Anteil am Eigenkapital sind auf Grundlage der letzten

veröffentlichen Finanzinformationen der Gesellschaft, der sonstigen veröffentlichten Informationen über die finanzielle Entwicklung der Gesellschaft sowie des Effekts der neubewerteten Nettovermögenswerte berechnet worden.

Der Zeitwert der Aktien zum 31. Dezember 2013 ist 2.706 Mio. DKK.

### ANHANG 3.6 ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE



#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umfassen langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen, bei denen der Konzern davon ausgeht, dass ihr Wert höchstwahrscheinlich durch einen Verkauf in den nächsten zwölf Monaten erzielt wird, statt durch die weitere Nutzung im Rahmen der Konzerngeschäfte. Vermögenswerte oder Veräußerungsgruppen, die zur Veräußerung gehalten werden, werden mit dem niedrigsten Wert

des Buchwertes zum Zeitpunkt der Klassifizierung als „zur Veräußerung gehalten“ oder zum beizulegenden Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten verbucht. Ab dem Zeitpunkt, zu dem sie als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert werden, werden Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht abgeschrieben. Wertminderungsverluste für eine Veräußerungsgruppe werden zunächst dem Firmenwert zugewiesen und dann anteilmäßig den übrigen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten; kein Verlust wird allerdings

Posten zugewiesen, die weiterhin im Einklang mit den anderen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns bewertet werden, wie z. B. Bestände, finanzielle Vermögenswerte und latente Steueransprüche. Wertminderungen, 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 3.6.a Vermögenswerte

(Mio. DKK)

	2013	2012
<b>Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umfassen die folgenden Einzelwerte:</b>		
Langfristige Vermögenswerte	200	262
Kurzfristige Vermögenswerte	-	94
<b>Buchwert, Vermögenswerte</b>	<b>200</b>	<b>356</b>

#### Anhang 3.6.b Verbindlichkeiten

(Mio. DKK)

	2013	2012
<b>Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten:</b>		
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-	49
<b>Buchwert, Verbindlichkeiten</b>	<b>-</b>	<b>49</b>



#### Finanzbericht

Als „zur Veräußerung gehalten“ eingestufte Vermögenswerte betrafen 2012 hauptsächlich das UHT-Geschäft in Verbindung mit der Molkerei in Crediton, VK. In Verbindung mit der Fusion mit Milk Link haben die Wettbewerbsbehörden gefordert, dass dieser Teil des Geschäfts verkauft wird. Dies erfolgte 2013.

Außerdem betreffen als „zur Veräußerung gehalten“ klassifizierte Vermögenswerte und Verbindlichkeiten Grundstücke und Bauten, die voraussichtlich innerhalb der kommenden zwölf Monate verkauft werden. 2013 lag der Wert der „zur Veräußerung gehaltenen“ Vermögenswerte bei 200 Mio. DKK; es handelt sich um Grundstücke im Großbritannien.

### ANHANG 3.7 RÜCKSTELLUNGEN

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

##### Rückstellungen

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, abzurechnen und es ist wahrscheinlich, dass der Konzern einen Betrag zahlen muss, der verlässlich geschätzt werden kann. Die Verpflichtung ergibt sich als Ergebnis aktueller rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen.

##### Rückstellungen für Umstrukturierungen

Kosten im Zusammenhang mit Umstrukturierungen werden als Verbindlichkeiten verbucht, 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 Gewinne, die wahrscheinlich vom Konzern aus einem Vertrag erhalten werden, niedriger sind als die unvermeidbaren Kosten, um die Verpflichtungen im Rahmen des Vertrags zu erfüllen.

##### Rückstellungen für Versicherungen

Rückstellungen für Versicherungen werden auf Grundlage des Risikos in Bezug auf zukünftige 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 Unsicherheiten und Schätzungen bezüglich Restrukturierungen sowie Versicherungsrückstellungen. In Verbindung mit Restrukturierungen bewertet das Management die Restwerte für langfristige Vermögenswerte, die in dem Betrieb genutzt werden, der eine Restrukturierung durchläuft. 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 3.7.a Rückstellungen (Mio. DKK)

	RÜCKSTELLUNGEN FÜR VERSICHERUNGEN	RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMSTRUKTU- RIERUNGEN	SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN
<b>2013</b>			
Sonstige Rückstellungen zum 1. Januar	130	81	54
Wechselkursanpassungen	-	-1	-2
Nettorückstellungen für das Jahr	48	167	81
Zurückgebuchte Rückstellungen	-37	-	-1
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-26	-81	-33
<b>Sonstige Rückstellungen zum 31. Dezember</b>	<b>115</b>	<b>166</b>	<b>99</b>
Kurzfristige Rückstellungen	49	166	99
Sonstige langfristige Rückstellungen	66	-	-
<b>Sonstige Rückstellungen, gesamt</b>	<b>115</b>	<b>166</b>	<b>99</b>

<b>2012</b>			
Sonstige Rückstellungen zum 1. Januar	128	117	78
Wechselkursanpassungen	-	3	1
Nettorückstellungen für das Jahr	33	59	33
Zurückgebuchte Rückstellungen	-13	-	-8
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-18	-98	-50
<b>Sonstige Rückstellungen zum 31. Dezember</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>
Kurzfristige Rückstellungen	53	81	54
Langfristige Rückstellungen	77	-	-
<b>Sonstige Rückstellungen, gesamt</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>

#### Finanzbericht

Sonstige Rückstellungen hatten zum 31. Dezember 2013 einen Gesamtwert von 380 Mio. DKK, was eine Steigerung um 115 Mio. DKK gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Sonstige Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen (eingetroffene, aber nicht gemeldete Schadensfälle) und Restrukturierungs-rückstellungen.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Damit in Verbindung stehende Zahlungen betragen 2013 26 Mio. DKK (2012: 18 Mio DKK). Im Berichtszeitraum wurden neue Rückstellungen für Arbeitsunfälle in Höhe von 48 Mio. DKK gebildet.

Rückstellungen für Restrukturierungen wurden für die Stilllegung von Anlagen gebildet: Ashby in Großbritannien und Göteborg in Schweden werden geschlossen. 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 Finanzielle Angelegenheiten

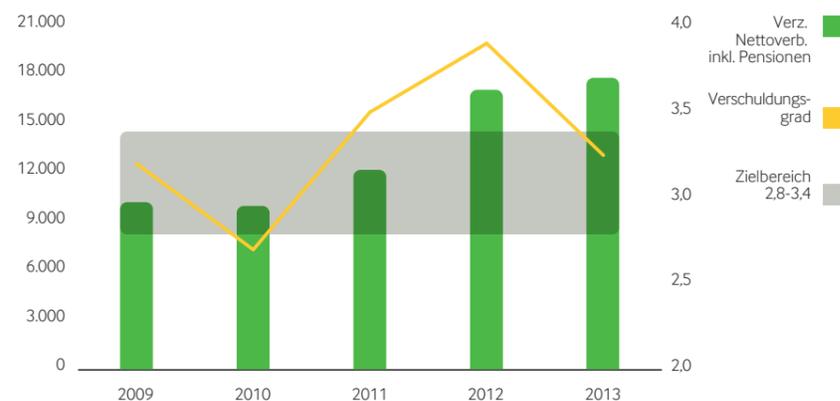
In diesem Anhang wird die Kapitalstruktur des Konzerns dargestellt sowie die Finanzierung und Liquidität und die damit verbundenen Posten. Die Investitionen von Arla werden zum Teil durch Eigenkapital und zum Teil durch Fremdkapital finanziert. Das Verhältnis zwischen diesen beiden Kapitalformen wird 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 EBITDA; dieser drückt die Fähigkeit des Konzerns aus, seine Schulden 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 halten, sodass die Gläubiger Arla stets mit einer stabilen Kreditwürdigkeit auf „Investment-Grade“ bewerten.

Die Abteilung Corporate Treasury & 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 mit Hilfe 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. DKK)



### ANHANG 4.1 FINANZPOSTEN

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

##### Finanzerträge und -aufwendungen

Die im Geschäftsjahr anfallenden Zinserträge und -aufwendungen, Kapitalgewinne und -verluste u. a. werden mit den Beträgen, die dem Zeitraum zugeordnet sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen ferner realisierte und nicht realisierte Wertberichtigungen von Wertpapieren

und Fremdwährungen, die Abschreibung 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 allgemeiner Kreditaufnahme oder Kredite, die direkt der Anschaffung, Konstruktion oder

Entwicklung von Vermögenswerten dienen, werden den Anschaffungskosten für solche Vermögenswerte zugeordnet, und sind nicht in den Finanzaufwendungen enthalten.

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

#### Anhang 4.1.a Finanzerträge (Mio. DKK)

	2013	2012
Zinsen, Barmittel	8	10
Zinsen, Wertpapiere	18	48
Wechselkursgewinne (netto)	7	38
Sonstige Finanzerträge	4	5
<b>Finanzerträge, gesamt</b>	<b>37</b>	<b>101</b>

#### Anhang 4.1.b Finanzaufwendungen

(Mio. DKK)

	2013	2012
Finanzaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-434	-440
Wechselkursverluste (netto)	-165	-131
Zeitwertanpassungen	-3	-
Zinsen, Pensionsverpflichtungen	-112	-46
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	30	11
Sonstige Finanzaufwendungen	-13	-13
<b>Finanzaufwendungen, gesamt</b>	<b>-697</b>	<b>-619</b>



#### Finanzübersicht

Die Finanzerträge und -aufwendungen beliefen sich insgesamt auf Netto 660 Mio. DKK gegenüber 518 Mio. DKK im Jahr 2012. Diese Steigerung ist vornehmlich auf Fremdwährungsanpassungen, Anpassungen bei der Marktbewertung und höhere Zinsaufwendungen wegen höherer verzinslicher Kredite zurückzuführen.

Als Ergebnis einer gestiegenen Kreditaufnahme stiegen die Finanzierungskosten des Konzerns gegenüber dem Vorjahr. Ein niedrigeres durchschnittliches Zinsniveau verringerte den Anstieg. Die durchschnittliche Zinslast ohne Pensionen betrug 3,1 % gegenüber 2,9 % im Jahr 2012.

#### ANHANG 4.2 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN



#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

##### Finanzinstrumente

Finanzinstrumente werden am Handelstag erfasst.

Arla erfasst finanzielle Vermögenswerte nicht mehr, wenn die vertraglichen Rechte an den darunterliegenden Cashflows entweder enden oder gleichzeitig mit sämtlichen wesentlichen Risiken und Vorteilen in Bezug auf das Eigentum an einen Käufer des finanziellen Vermögenswertes übertragen werden.

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

##### Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte

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

Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zzgl. Transaktionskosten bewertet. Danach werden die finanziellen Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert mit Wertberichtigung im sonstigen Gesamtergebnis bewertet und in den Rücklagen akkumuliert. Zinserträge, Dividenden, Wertminderung und Wechselkursanpassungen bei Kreditinstrumenten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Finanzerträge und -aufwendungen erfasst.

Bei der Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten, die als zur Veräußerung gehalten klassifiziert sind, wird der realisierte Gewinn oder Verlust unter Finanzerträge 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 Treasury and Finance policy 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 Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag unter Abzug angefallener Transaktionskosten bewertet. Danach werden Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, sodass der Unterschied zwischen dem Erlös und dem Nennwert in der Gewinn- und Verlustrechnung über die erwartete Laufzeit des Darlehens berücksichtigt wird.

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

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

##### Barmittel und Barmitteläquivalente

Barmittel und Barmitteläquivalente 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 Barmittel oder Barmitteläquivalente umgewandelt werden können.

#### Anhang 4.2.a Kreditverbindlichkeiten

(Mio. DKK)

	2013	2012
<i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Schuldverschreibungen	2.508	1.309
Hypothekenkreditinstitute	6.143	5.943
Bankkredite	4.265	4.245
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	430	411
Sonstige Kreditverbindlichkeiten	54	78
<b>Gesamt</b>	<b>13.400</b>	<b>11.986</b>

##### Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:

Hypothekenkreditinstitute	77	56
Bankkredite	5.221	6.529
Commercial Papers	1.155	549
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	147	135
Sonstige Kreditverbindlichkeiten	16	-
<b>Gesamt</b>	<b>6.616</b>	<b>7.269</b>

#### Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt

**20.016**      **19.255**

#### Anhang 4.2.b Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. DKK)

Wertpapiere und Barmittel	-4.560	-5.093
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-190	-146
Kurzfristige Verbindlichkeiten	6.616	7.318
Langfristige Verbindlichkeiten	13.400	11.937
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>15.266</b>	<b>14.016</b>
Pensionsverpflichtungen	2.593	3.129
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen</b>	<b>17.859</b>	<b>17.145</b>

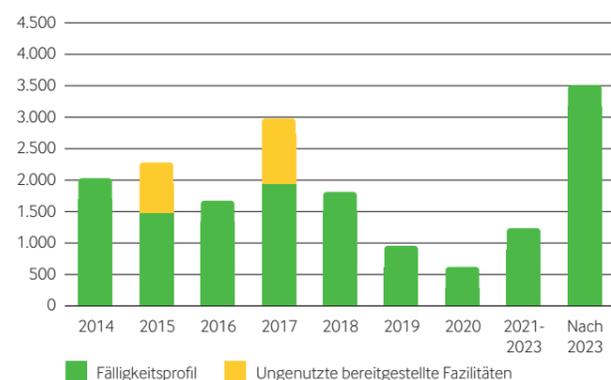
**Anhang 4.2.c. Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Fälligkeit**

(Mio. DKK)

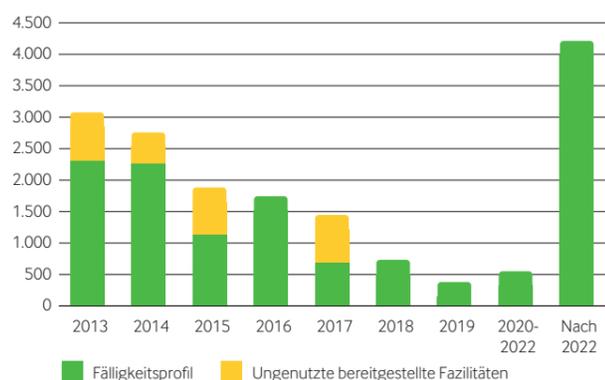
31. Dezember 2013	Gesamt	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021-2023	Nach 2023
DKK	5.632	-304	102	157	172	188	392	407	1.149	3.369
EUR	3.373	842	536	162	577	309	553	203	51	140
GBP	2.212	261	545	96	1.195	67	12	12	24	-
SEK	3.745	1.217	8	1.259	-	1.249	-	-	12	-
Sonstige	304	16	285	-	-	-	-	-	1	2
<b>Gesamt</b>	<b>15.266</b>	<b>2.032</b>	<b>1.476</b>	<b>1.674</b>	<b>1.944</b>	<b>1.813</b>	<b>957</b>	<b>622</b>	<b>1.237</b>	<b>3.511</b>

31. Dezember 2012	Gesamt	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020-2022	Nach 2022
DKK	6.643	437	5	249	148	298	376	375	551	4.204
EUR	1.943	375	587	303	290	22	358	7	1	-
GBP	2.797	500	1.349	575	-	366	-	-	-	7
SEK	2.100	784	9	-	1.307	-	-	-	-	-
Sonstige	533	217	314	-	-	-	-	-	-	2
<b>Gesamt</b>	<b>14.016</b>	<b>2.313</b>	<b>2.264</b>	<b>1.127</b>	<b>1.745</b>	<b>686</b>	<b>734</b>	<b>382</b>	<b>552</b>	<b>4.213</b>

**FÄLLIGKEIT VERZINSLICHER NETTOVERBINDLICHKEITEN, PERSPEKTIVE 2013 (Mio.DKK)**



**FÄLLIGKEIT VERZINSLICHER NETTOVERBINDLICHKEITEN, PERSPEKTIVE 2012 (Mio.DKK)**



**Anhang 4.2.d Zinssatzrisiko zum 31. Dezember**

(Mio. DKK)

**2013**

*Emittierte Anleihen:*

	ZINSSATZ	DURCHSCHNITTLICHER ZINSSATZ	FEST FÜR	BUCHWERT	ZINSSATZRISIKO
SEK 350 mio. fällig am 22.06.2016	Fest	5,00%	2-3 Jahre	292	Beizulegender Zeitwert
SEK 1.000 mio. fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	4-5 Jahre	837	Beizulegender Zeitwert
SEK 1.150 mio. fällig am 22.06.2016	Variabel	2,73%	0-1 Jahr	961	Cashflow
SEK 500 mio. fällig am 04.06.2018	Variabel	2,78%	0-1 Jahr	418	Cashflow
<b>Emittierte Anleihen, gesamt</b>		<b>3,18%</b>		<b>2.508</b>	

*Hypotheken:*

Variabel verzinslich	Variabel	1,24%	0-1 Jahr	6.208	Cashflow
Festverzinslich	Fest	2,96%	3-4 Jahre	12	Beizulegender Zeitwert
<b>Hypotheken, gesamt</b>		<b>1,24%</b>		<b>6.220</b>	

*Kreditinstitute:*

Festverzinslich	Fest	0,44%	0-1 Jahr	3.521	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,59%	0-1 Jahr	6.042	Cashflow
<b>Kreditinstitute gesamt</b>		<b>1,16%</b>		<b>9.563</b>	

*Commercial Papers:*

Festverzinslich	Fest	1,72%	0-1 Jahr	1.155	Beizulegender Zeitwert
<b>Commercial Papers, gesamt</b>		<b>1,72%</b>		<b>1.155</b>	

*Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing:*

Festverzinslich	Fest	5,03%	0-4 Jahre	168	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,85%	0-1 Jahr	409	Cashflow
<b>Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing, gesamt</b>		<b>3,48%</b>		<b>577</b>	

**2012**

*Emittierte Anleihen:*

SEK 350 mio. fällig am 22.06.2016	Fest	5,00%	3-4 Jahre	306	Beizulegender Zeitwert
SEK 1.150 mio. fällig am 22.06.2016	Variabel	3,10%	0-1 Jahr	1.003	Cashflow
<b>Emittierte Anleihen, gesamt</b>		<b>3,54%</b>		<b>1.309</b>	

*Hypotheken:*

Variabel verzinslich	Variabel	1,20%	0-1 Jahr	5.982	Cashflow
Festverzinslich	Fest	2,96%	3-4 Jahre	17	Beizulegender Zeitwert
<b>Hypotheken, gesamt</b>		<b>1,20%</b>		<b>5.999</b>	

*Kreditinstitute:*

Festverzinslich	Fest	0,56%	0-1 Jahr	3.882	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,65%	0-1 Jahr	6.963	Cashflow
<b>Kreditinstitute gesamt</b>		<b>1,26%</b>		<b>10.845</b>	

*Commercial Papers:*

Festverzinslich	Fest	2,35%	0-1 Jahr	549	Beizulegender Zeitwert
<b>Commercial Papers, gesamt</b>		<b>2,35%</b>		<b>549</b>	

*Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing:*

Festverzinslich	Fest	5,05%	0-5 Jahre	229	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,85%	0-1 Jahr	317	Cashflow
<b>Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing, gesamt</b>		<b>4,59%</b>		<b>546</b>	

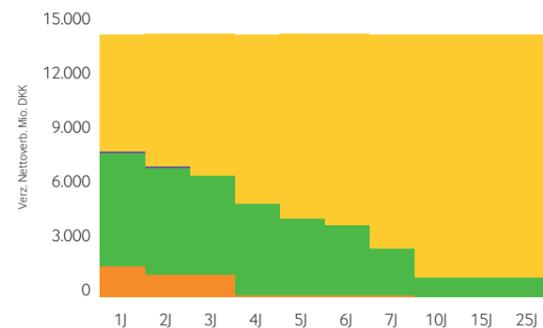
Die untenstehende Tabelle zeigt das Zinsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zum 31. Dezember.

**ZINSPROFIL – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN 2013**



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

**ZINSPROFIL – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN 2012**



**Anhang 4.2.e Währungsprofil der Kredite**  
(Mio. DKK)

Währungsprofil der Kredite vor und nach derivativen Finanzinstrumenten

	URSPRÜNGLICHER KAPITALBETRAG	WIRKUNG DES SWAPS	NACH SWAP
<b>2013</b>			
(Mio. DKK)			
DKK	5,632	-830	4,802
EUR	3,373	1,253	4,626
GBP	2,212	1,666	3,878
SEK	3,745	-2,089	1,656
Sonstige	304		304
<b>Gesamt</b>	<b>15,266</b>	<b>-</b>	<b>15,266</b>
<b>2012</b>			
DKK	6,643	-830	5,813
EUR	1,943	871	2,814
GBP	2,797	1,266	4,063
SEK	2,100	-1,307	793
Sonstige	533		533
<b>Gesamt</b>	<b>14,016</b>	<b>-</b>	<b>14,016</b>

**Finanzübersicht**

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns inkl. Altersvorsorge sind von 17.145 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012 auf 17.849 Mio. DKK zum 31. Dezember 2013 gestiegen.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen um 1.250 Mio. DKK auf 15.266 Mio. DKK zum 31. Dezember 2013.

Dies ist hauptsächlich auf höhere Investitionen in Sachanlagen, höhere Forderungen und Bestände wegen höherer Milchpreise zurückzuführen.

Der Verschuldungsgrad des Konzerns ist deshalb vermindert und erreichte zum 31. Dezember 2013 3,2 (31. Dezember 2012: 3,9). Dies liegt jenseits des langfristigen Ziels des Konzerns von 2,8 bis 3,4. Der Konzern bemüht sich ständig um das Erreichen des Ziels.

Der Solvabilitätskoeffizient beträgt zum 31. Dezember 2013 28 % im Vergleich zu 25 % zum 31. Dezember 2012.

**ANHANG 4.3 FINANZIELLE RISIKEN**

**Finanzrisikomanagement**

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

**Anhang 4.3.a Liquiditätsrisiko**

**Verbundene Geschäftsaktivitäten**

Liquidität ist ausschlaggebend für Arla, um die finanziellen Verpflichtungen zu begleichen, wenn 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 Konzernertätigkeit beeinträchtigen.

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.

**Risikobegrenzung**

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

**Leistungsindikator**

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

**Richtlinien und Systeme**

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten sowie die Beschränkungen bei Verbindlichkeiten mit Fälligkeit innerhalb der kommenden 12 und 24 Monate fest.

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.

**Aktivitäten 2013**

Die im Jahr 2013 übernommenen Unternehmen wurden in das zentrale Cash Management aufgenommen, wonach nun mehr als 90 % zentral verwaltet werden. Die Kreditfazilitäten und freien Barmittel lagen 2013 auf einem komfortablen Niveau.

**Liquiditätsreserven**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Barerstattungen	566	734
Wertpapiere (freier Cashflow)	92	123
Nicht genutzte bereitgestellte Dispositionskredite	1.858	2.777
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	3.513	3.939
<b>Gesamt</b>	<b>6.029</b>	<b>7.573</b>

**Finanzübersicht**

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

Das Management der Tagesliquidität macht mehr als 90 % des Netto-Umsatzes des Konzerns aus und wird von Arla Foods Finance A/S durch Bargeld-Pool-Arrangements mit den Banken des Konzerns durchgeführt. Damit ist garantiert, dass es ein skalierbares und effizientes Verfahren gibt.

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

Die Kredite sind mit flexiblen Finanzverträgen zu Kapital/Gesamtvermögen und Minimalkapital sowie mit nicht standardisierten Finanzverträgen ausgestattet. Weder 2012 noch 2013 ist Arla in Zahlungsverzug geraten oder hat Darlehensverträge nicht erfüllt. Weitere Informationen über verzinsliche Schulden finden sich in Anm. 4.2.

Die flüssigen Mittel des Konzerns sind von 7.573 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012 auf 6.029 Mio. DKK zum 31. Dezember 2013 gesunken. Die Abnahme entspricht dem Plan, und der Barmittelbestand wird weiterhin auf einem komfortablen Niveau verwaltet.

#### Anhang 4.3.b Finanzierungsaktivitäten

Die Verfügbarkeit von Finanzierung 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 Kreditnehmer mit Investment-Grade-Bonität.

##### Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit für verzinslichen Nettverbindlichkeiten

sowie eine vom Aufsichtsrat genehmigte Finanzierungsstrategie fest. Ziel von Arla ist es, eine Kreditwürdigkeit auf einem stabilen Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

##### Aktivitäten 2013

Im Jahresverlauf 2013 hat Arla seine Finanzierungsplattform durch Einrichten eines EMTN-Anleihenprogramms gestärkt. Dadurch wird ein schneller und kosteneffizienter Zugang zu den Märkten des europäischen Anleihenprogramms gewährleistet.

#### Finanzielle Verbindlichkeiten, brutto

(Mio. DKK)

	BUCH- WERT	GESAMT	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									
			2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021- 2023	NACH 2023	
2013												
Schuldverschreibungen	2.508	2.508	-	-	1.259	-	1.249	-	-	-	-	-
Hypothekenbanken	6.220	6.390	79	79	157	156	180	406	407	1.440	3.486	
Kreditinstitute	10.640	10.640	6.512	1.067	321	1.999	223	221	220	77	-	
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	577	576	147	135	126	160	8	-	-	-	-	
Sonstige, langfristige Kreditverbindlichkeiten	70	70	16	16	16	16	6	-	-	-	-	
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	-	1.082	208	160	152	96	82	54	49	118	163	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen usw.	7.575	7.575	7.575	-	-	-	-	-	-	-	-	
Derivative Finanzinstrumente	623	907	423	171	104	68	56	30	5	8	42	
<b>Gesamt</b>	<b>28.213</b>	<b>29.748</b>	<b>14.960</b>	<b>1.628</b>	<b>2.135</b>	<b>2.495</b>	<b>1.804</b>	<b>711</b>	<b>681</b>	<b>1.643</b>	<b>3.691</b>	

	BUCH- WERT	GESAMT	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020- 2022	NACH 2022	
31. december 2012												
Schuldverschreibungen	1.309	1.307	-	-	-	1.307	-	-	-	-	-	-
Hypothekenbanken	5.999	6.011	55	70	70	150	149	148	383	1.555	3.431	
Kreditinstitute	11.323	11.855	7.206	2.493	1.158	189	795	8	6	-	-	
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	546	546	134	266	74	60	12	-	-	-	-	
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	-	1.073	157	142	139	131	65	74	58	142	165	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen usw.	6.881	6.881	6.881	-	-	-	-	-	-	-	-	
Derivative Finanzinstrumente	864	1.282	215	165	153	138	114	110	92	64	231	
<b>Gesamt</b>	<b>26.922</b>	<b>28.955</b>	<b>14.648</b>	<b>3.136</b>	<b>1.594</b>	<b>1.975</b>	<b>1.135</b>	<b>340</b>	<b>539</b>	<b>1.761</b>	<b>3.827</b>	

##### Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

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

#### Finanzübersicht

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 2013 folgender Finanzierungsarten bedient:

- Banken: Arla verwendet Bankkredite als Teil des täglichen Liquiditätsmanagements.
- Hypothekendarlehen: Arla beschafft eine langfristige Finanzierung durch Abschluss von Hypothekendarlehen im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes mit vorgeschriebenen Sicherheiten durch Grundstücke und Gebäude.

- Schuldverschreibungen: Arla hat 2013 eine Schuldverschreibung ausgegeben. Diese bestand zum einen in einer fünfjährigen Anleihe über 500 Mio. SEK mit einer festen Verzinsung von 3,25 % und zum anderen in einer Anleihe über 1.000 Mio. SEK mit variablem Zins (3-Monats-Stibor plus 1,7 %).
- 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 2013 1.000 Millionen 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 Anmerkung 4.6 näher beschrieben.

#### Anhang 4.3.c Währungsrisiken

##### Verbundene Geschäftsaktivitäten

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

##### Risikoauswirkung auf die Erträge

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

##### Risikobegrenzung

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.

##### Risikoauswirkung auf die Bilanz

Veränderungen bei den Wechselkursen können Schwankungen bei der Bilanz, dem Eigenkapital und den Zahlungsströmen verursachen.

##### Risikobegrenzung

Die Mehrheit der lokalen Finanzierungen wird in lokalen Währungen abgewickelt. Investitionen 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 tiefes Verständnis für die Geschäftstätigkeiten von Arla in Kombination mit tiefgreifenden Kenntnissen über die Finanzmärkte.

##### Aktivitäten 2013

Im Jahresverlauf 2013 hat Arla weiter die prognostizierten Verkäufe und Käufe in Fremdwährungen abgesichert, wobei immer die derzeitige Marktlage berücksichtigt wurde.

#### UMSATZ NACH WÄHRUNG 2013



#### UMSATZ NACH WÄHRUNG 2012



**Anhang 4.3.c Währungsrisiken** (Fortsetzung)

Währungsrisiken (Mio. DKK)	EUR/DKK	USD/DKK <sup>1)</sup>	GBP/DKK	SEK/DKK
<b>2013</b>				
Finanzielle Verbindlichkeiten	-3.212	-119	-1.743	-3.842
Finanzielle Vermögenswerte	3.386	1.195	903	304
Derivative Finanzinstrumente	-1.248	-2.181	-3.496	1.545
<b>Externes Nettorisiko</b>	<b>-1.074</b>	<b>-1.105</b>	<b>-4.336</b>	<b>-1.993</b>
Internes Nettorisiko aus Finanztätigkeiten	-4	-65	3.716	1.713
<b>Nettorisiko</b>	<b>-1.078</b>	<b>-1.170</b>	<b>-620</b>	<b>-280</b>
<i>Das Nettorisiko bezieht sich auf:</i>				
Absicherung von erwarteten Cash Flows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge-Accounting eignen	-	-957	-936	-167
Absicherung von erwarteten Cash Flows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge-Accounting verwendet wird	-1.078	-213	0	-113
Nicht abgesichertes Risiko	-	-	316	-
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-11	-11	16	-6
Auswirkungen auf das sonstige Gesamtergebnis	0	-48	-47	-8
<b>2012</b>				
Finanzielle Verbindlichkeiten	-2.099	-158	-233	-1.984
Finanzielle Vermögenswerte	2.014	992	1.212	473
Derivative Finanzinstrumente	-1.350	-1.750	-1.315	340
<b>Externes Nettorisiko</b>	<b>-1.435</b>	<b>-916</b>	<b>-336</b>	<b>-1.171</b>
Internes Nettorisiko aus Finanztätigkeiten	440	-96	-82	1.015
<b>Nettorisiko</b>	<b>-995</b>	<b>-1.012</b>	<b>-418</b>	<b>-156</b>
<i>Das Nettorisiko bezieht sich auf:</i>				
Absicherung von erwarteten Cash Flows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge-Accounting eignen	-	-727	-676	-
Absicherung von erwarteten Cash Flows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge-Accounting verwendet wird	-995	-285	-	-156
Nicht abgesichertes Risiko	-	-	176	-
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-14	-14	9	8
Auswirkungen auf das sonstige Gesamtergebnis	-	-36	-34	-

<sup>1)</sup>Inkl. SAR und AED

**Annahmen für die Sensitivitätsanalyse**

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

**Finanzübersicht**

Arla ist in vielen verschiedenen Ländern aktiv und hat bedeutende Anlagen in Betrieben außerhalb Dänemarks. Dabei machen die Standorte im 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 Translationsrisiken in Bezug auf Anlagen in ausländischen Betrieben in Form von Tochtergesellschaften, Joint Ventures und verbundenen Unternehmen.

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

Entsprechend der Finanzstrategie kann die Abteilung Konzernfinanzen 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 % der erfassten Nettoforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente brauchen nicht als Absicherungsgeschäfte behandelt zu werden. 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 (Translationsrisiken).

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 Gesamtergebnis vernachlässigt werden.

**Anhang 4.3.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 Gesamtergebnis durch die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen und Zinssicherungen.

**Risikobegrenzung**

Die Zinsrisiken werden ständig 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 tiefes Verständnis für die Geschäftstätigkeiten von Arla in Kombination mit tiefgreifenden Kenntnissen über die Finanzmärkte.

**Aktivitäten 2013**

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

**Sensitivität basierend auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt**  
(Mio. DKK)

	BUCHWERT	SENSITIVITÄT	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			GUV	SONSTIGES GESAMTERGEBNIS
<b>2013</b>				
Finanzielle Vermögenswerte	-4.750	1%	41	13
Derivative Finanzinstrumente	-	1%	62	364
Finanzielle Verbindlichkeiten	20.016	1%	-164	-
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten exkl. Pensionen</b>	<b>15.266</b>			
Pensionen	2.593	1%	-21	-
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionen</b>	<b>17.859</b>			
<b>Auswirkung auf den Cashflow im folgenden Jahr</b>				<b>-82</b>
<b>2012</b>				
Finanzielle Vermögenswerte	-5.239	1%	46	13
Derivative Finanzinstrumente	-	1%	53	383
Finanzielle Verbindlichkeiten	19.255	1%	-157	-
<b>Nettoertrag vor Abschreibung exkl. Pensionen</b>	<b>14.016</b>			
Pensionen	3.129	1%	-	-
<b>Nettoertrag vor Abschreibung inkl. Pensionen</b>	<b>17.145</b>			
<b>Auswirkung auf den Cashflow im folgenden Jahr</b>				<b>-58</b>

**Finanzübersicht**

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 Gesamtergebnis. Das Gewinn- und Verlustrisiko bezieht sich auf die gezahlten Nettozinsen, die Bewertung von marktfähigen Wertpapieren und die potenzielle Wertminderung von Sachanlagen. Das Risiko beim sonstigen Gesamtergebnis 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 Duration der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zwischen 1 und 7 liegen.

**Zeitwertsensitivität**

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 Gesamtergebnis berücksichtigt werden. Die folgende Tabelle zeigt die Zeitwertsensitivität. 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 Duration der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns exklusive Pensionen ist infolge der Aufnahme neuer Kredite mit variabler Verzinsung von 3,5 zum 31. Dezember 2012 auf 2,9 zum 31. Dezember 2013 gesunken. Ein Teil der neuen Kredite mit variabler Verzinsung wurde durch Zins-Swaps auf feste Verzinsung umgeschichtet.

#### Anhang 4.3.e Rohstoffe

##### Verbundene Geschäftsaktivitäten

Rohstoffpreisrisiken 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 Rohstoffpreisrisiken 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 Rohstoffpreisrisiken werden durch die Beschaffungsabteilung von Arla gehandhabt. Wenn Finanzverträge ins Spiel kommen, erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit der Abteilung Corporate Treasury and Finance.

##### Aktivitäten 2013

Der Umfang der Absicherungsaktivitäten lag auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr.

#### Abgesicherte Rohstoffe

(Mio. DKK)

	SENSITIVITÄT	VERTRAGSWERT	POTENZIELLE AUSWIRKUNG AUF DAS SONSTIGE GESAMTERGEBNIS
<b>2013</b>			
Öl/Erdgas	5%	9	21
Elektrizität	5%	-32	23
<b>2012</b>			
Öl/Erdgas	5%	1	4
Elektrizität	5%	-15	8

#### Finanzübersicht

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 Gesamtergebnis. Das Gewinn- und Verlustrisiko bezieht sich auf Käufe in der Zukunft. Und das Risiko beim sonstigen Gesamtergebnis 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 2013 ohne Bedeutung.

##### Zeitwertsensitivität

Eine Veränderung bei den Rohstoffpreisen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der abgesicherten Rohstoffderivate, die durch das sonstige Gesamtergebnis bewertet werden. Die Tabelle zeigt die Sensitivität bei einem Anstieg der Rohstoffpreise von 5 % für nicht abgesicherte Rohstoffkäufe auf Grundlage von erwarteten Käufen. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

#### Anhang 4.3.f Kreditrisiko

##### Verbundene Geschäftsaktivitäten

Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten von Arla und der Bindung an finanzielle Gegenparteien.

##### Auswirkungen der Risiken

Verluste entstehen, indem Kunden, Lieferanten oder finanzielle Gegenparteien 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 finanziellen Gegenparteien.

##### Leistungsindikator

Prognostizierte und realisierte Kreditverluste bei Kunden.

##### Richtlinien und Systeme

Finanzielle Gegenparteien 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 2013

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

#### Saldierung des Kreditrisikos

Um das Risiko hinsichtlich finanzieller Gegenparteien zu minimieren, nutzt Arla Aufrechnungsverträge, wenn Verträge bezüglich Finanzderivate mit Gegenparteien abgeschlossen werden. Die folgende Tabelle zeigt das Risiko hinsichtlich Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente

#### Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

	VERMÖGENS- WERTE	QUALIFIZIERT FÜR SALDIERUNG	NETTO- VERMÖGENS- WERTE	VERBINDLICH- KEITEN	QUALIFIZIERT FÜR SALDIERUNG	NETTO- VERBINDLICH- KEITEN
<b>2013</b> (Mio. DKK)						
AA-	81	81	-	176	81	95
A+	16	12	4	147	12	135
A-	59	59	-	229	59	170
<b>Gesamt</b>	<b>156</b>	<b>152</b>	<b>4</b>	<b>552</b>	<b>152</b>	<b>400</b>
<b>2012</b> (Mio. DKK)						
AA-	142	137	5	573	137	436
A+	12	9	3	204	9	195
A-	21	21	-	36	21	15
<b>Gesamt</b>	<b>175</b>	<b>167</b>	<b>8</b>	<b>813</b>	<b>167</b>	<b>646</b>

Zusätzlich ist Arla Wertpapierpensionsgeschäfte in Bezug auf Hypothekenschuldverschreibungen eingegangen. Diese Wertpapierpensionsgeschäfte werden in Anhang 4.6 näher beschrieben.

#### Finanzübersicht

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

Arla minimiert das Kreditrisiko bei finanziellen Kontrahenten, indem nur Transaktionen mit solchen Gegenparteien abgeschlossen werden, die ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch

oder Moody's aufweisen können. Alle finanziellen Kontrahenten hatten zum 31. Dezember 2013 ein befriedigendes Rating oder, in einem Fall, eine vom Aufsichtsrat genehmigte Befreiung.

Andere Kontrahenten, 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 über Forderungen aus Lieferungen und Leistungen finden sich in Anm. 2.1.c.

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

#### ANHANG 4.4 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

##### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Derivate Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag und in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Positive und negative beizulegende Zeitwerte derivativer Finanzinstrumente werden als getrennte Zeilen 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 berücksichtigter 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 Zeitwertes 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 beim sonstigen Gesamtergebnis in einer besonderen Rücklage für Sicherungstransaktionen unter 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 Gesamtergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung neu eingestuft, wenn die abgesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder nicht länger wahrscheinlich sind.

Wird erwartet, dass die abgesicherten Zahlungsströme nicht länger realisiert werden, 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 in DKK) dienen und die effektiv gegen Wechselkursänderungen in diesen Unternehmen absichern, werden im Konzernabschluss beim sonstigen Gesamtergebnis 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 bei den Finanzposten erfasst.

**Anhang 4.4.a Absicherung von zukünftigen Cashflows aus sehr wahrscheinlich stattfindenden Transaktionen**

(Mio. DKK)

2013	IM EIGENKAPITAL AUSGEWIESENER BEIZULEGEN- DER ZEITWERT		2014	2015	2016	2017	SPÄTER ALS 2017
	BUCHWERT	DER ZEITWERT					
Devisenkontrakte	15	15	15	-	-	-	-
Zinskontrakte	-331	-331	-151	-113	-65	-42	40
Rohstoffkontrakte	-23	-14	-10	-2	-2	-	-

2012	IM EIGENKAPITAL AUSGEWIESENER BEIZULEGEN- DER ZEITWERT		2013	2014	2015	2016	SPÄTER ALS 2016
	BUCHWERT	DER ZEITWERT					
Devisenkontrakte	25	25	25	-	-	-	-
Zinskontrakte	-709	-709	-123	-119	-109	-75	-282
Rohstoffkontrakte	-14	-14	-13	-1	-	-	-

**Anhang 4.4.b Investment-Hedges, netto**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Netto-Investment-Hedges (sonstiges Gesamtergebnis) zum 1. Januar	14	-
Veränderung der Netto-Investment-Hedges	-10	14
Netto-Investment-Hedges (sonstiges Gesamtergebnis) zum 31. Dezember	4	14
Gewinn oder Verlust	-	-

**Finanzübersicht**

**Absicherung des beizulegenden Zeitwerts**  
Zum 31. Dezember 2013 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 2013 (2012) 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 Gesamtergebnis erfasst sind, sowie die Wirkungslosigkeit, die ergebniswirksam erfasst ist.

**Beizulegender Zeitwert von Sicherungsinstrumenten, die nicht bilanziell als Sicherungsgeschäfte erfasst werden (finanzielle Absicherung)**  
Arla verwendet Währungsoptionen zur Absicherung von prognostizierten Käufen und Verkäufen. Diese Optionen gelten nicht als Absicherungsgeschäft. Daher wird die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts direkt ergebniswirksam erfasst.

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 4.5 ANGABEN ZU DEN FINANZINSTRUMENTEN**

**Anhang 4.5.a Kategorien von Finanzinstrumenten**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte	3.994	4.021
Kredite und Forderungen	6.940	6.946
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	478	685
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	623	864
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	27.471	26.058

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

**Anhang 4.5.b Zeitwerthierarchie – Buchwerte**

**Angewandte Methoden und Annahmen bei der Messung des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten:**

**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 und daher wird der Wert nicht an Kreditrisiken angepasst.

**Optionen**  
Der beizulegende Zeitwert wird mit Hilfe von Optionsmodellen und beobachtbaren Marktdaten wie Optionsvolatilitäten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt und 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.

**Zeitwerthierarchie – Buchwerte**

(Mio. DKK)

2013	1. EBENE	2. EBENE	3. EBENE	GESAMT
<i>Finanzielle Vermögenswerte</i>				
Anleihen	4.144			4.144
Aktien	73			73
Derivative Finanzinstrumente		208		208
<b>Gesamt</b>	<b>4.217</b>	<b>208</b>	<b>-</b>	<b>4.425</b>

<i>Finanzielle Verbindlichkeiten</i>				
Schuldverschreibungen		2.508		2.508
Hypothekenkreditinstitute	6.220			6.220
Derivative Finanzinstrumente		623		623
<b>Verbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>6.220</b>	<b>3.131</b>	<b>-</b>	<b>9.351</b>

2012	1. EBENE	2. EBENE	3. EBENE	GESAMT
<i>Finanzielle Vermögenswerte</i>				
Anleihen	4.322	-	-	4.322
Aktien	90	-	-	90
Derivative Finanzinstrumente	-	251	-	251
<b>Gesamt</b>	<b>4.412</b>	<b>251</b>	<b>-</b>	<b>4.663</b>

<i>Finanzielle Verbindlichkeiten</i>				
Schuldverschreibungen		1.309		1.309
Hypothekenkreditinstitute	5.999			5.999
Derivative Finanzinstrumente	-	864	-	864
<b>Verbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>5.999</b>	<b>2.173</b>	<b>-</b>	<b>8.172</b>

**ANHANG 4.6 ÜBERTRAGUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN**

(Mio. DKK)	BUCHWERT	NENNWERT	BEIZULEGENDER ZEITWERT
<b>2013</b>			
Hypothekenanleihen	3,581	3,715	3,581
Rückkaufverpflichtung	-3,521	-3,715	-3,521
<b>Nettoposition</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>60</b>
<b>2012</b>			
Hypothekenanleihen	3,904	4,102	3,904
Rückkaufverpflichtung	-3,882	-4,102	-3,882
<b>Nettoposition</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>22</b>

**Finanzübersicht**

Zum 31. Dezember 2013 hat Arla in Hypothekenanleihen investiert, die der Hypothekenschuld von Arla zugrunde liegen. Grund für die Investition in Hypothekenanleihen ist, dass Arla einen niedrigeren Zinssatz als den üblichen Marktzins bei Hypothekenschulden erzielen kann, indem ein Repo-Geschäft über die notierten dänischen Hypotheken-

anleihen abgeschlossen wird. 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 Hypothekbank.

Wegen des Rückkaufvertrags liegen die mit dem Besitz der übertragenen Hypothekenanleihen verbundenen Risiken und Chancen bei Arla. Diese

Hypothekenanleihen werden klassifiziert als zur Veräußerung gehalten mit Wertberichtigungen beim sonstigen Gesamtergebnis.

Die Erlöse erzeugen eine Rückkaufverpflichtung, die als kurzfristige Bankkredite und Überziehungen berücksichtigt wird.

**ANHANG 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verpflichtungen**

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

**Beitragsorientierte Pläne**

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

**Leistungsorientierte Pläne**

Leistungsorientierte Pläne sind durch die Verpflichtung des Konzerns charakterisiert, eine bestimmte Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt abhängt. 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 verwaltenden Fonds einzahl, 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 mit Hilfe eines Anwartschaftsbarwertverfahrens berechnen.

Der Bilanzbetrag der Nettoverpflichtung wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die

dazu berechnet werden, um 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 den Berichtszeitraum werden mit Hilfe des Diskontierungssatzes berechnet. Mit diesem wird die Verpflichtung aus leistungsorientierten Verpflichtungen zu Beginn des Berichtszeitraums im Vergleich mit dem dann geltenden Buchwert der Nettoverpflichtung bewertet, wobei Kontoänderungen durch Beiträge und Leistungszahlungen zu berücksichtigen sind. Die Nettozinsaufwendungen und sonstige Aufwendungen in Bezug auf die leistungsorientierten Pläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

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

**! Unsicherheiten und Schätzungen**

Die Kosten im Zusammenhang mit leistungsorientierten Plänen und ihr Buchwert werden auf Grundlage von einer Reihe an Annahmen, u. a. der Abzinsungsraten, Inflationsraten, Steigerung von Gehältern und der Sterblichkeit bewertet.

Kleine Differenzen zwischen dem tatsächlichen Erlebnis im Vergleich zu Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.

**Anhang 4.7.a In der Bilanz erfasste Pensionsverpflichtungen**

(Mio. DKK)	2013	2012
Barwert gedeckter Verpflichtungen	9.874	8.173
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-7.281	-6.915
<b>Fehlbetrag der gedeckten Pläne</b>	<b>2.593</b>	<b>1.258</b>
Barwert der nicht abgedeckten Verpflichtungen	-	1.871
<b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverpflichtungen</b>	<b>2.593</b>	<b>3.129</b>
Spezifizierung der Gesamtverpflichtungen:		
Barwert gedeckter Verpflichtungen	9.874	8.173
Barwert der nicht abgedeckten Verpflichtungen	-	1.871
<b>Gesamtverpflichtungen</b>	<b>9.874</b>	<b>10.044</b>

**Anhang 4.7.b. Entwicklung bei den leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen**

(Mio. DKK)		
Barwert der Verpflichtungen zum 1. Januar	10.044	7.859
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	-	1.131
Aktuelle Serviceaufwendungen	25	27
Zinsaufwendungen	408	385
Versicherungsmathematische (Gewinne)/Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen	59	781
Versicherungsmathematische (Gewinne)/Verluste aus Änderungen der demographischen Annahmen	-17	-
Gezahlte Leistungen	-392	-364
Plankürzungen und Abgeltungen	-	-1
Wechselkursanpassungen	-253	226
<b>Barwert der Pensionsverpflichtungen zum 31. Dezember</b>	<b>9.874</b>	<b>10.044</b>

**Anhang 4.7.c Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens**

(Mio. DKK)		
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	6.915	5.635
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	-	719
Berechnete Zinsen	296	338
Ertrag ohne berechnete Zinsen	211	127
Beiträge zu Plänen	358	264
Gezahlte Leistungen	-336	-309
Verwaltungskosten	-15	-
Wechselkursanpassungen	-148	141
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>7.281</b>	<b>6.915</b>

Der Arla-Konzern geht davon aus, 260 Mio. DKK (2012: 358 Mio. DKK) zum Planvermögen 2014 beizutragen.

Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	296	338
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste)	211	127
<b>Tatsächlicher Ertrag</b>	<b>507</b>	<b>465</b>

**Anhang 4.7.d. Sensitivität der Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pensionspläne in Bezug auf zentrale Annahmen**

(Mio. DKK)

**Auswirkungen auf die Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pläne am 31. Dezember 2013**

Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-159	159
Gehaltserhöhungen +/- 10 Basispunkte	11	-24
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	294	-295

**Anhang 4.7.e In Pensionsfonds investierte Vermögenswerte**

(Mio. DKK)

	%	2013	%	2012
Aktien	21%	1.547	21%	1.472
Anleihen	19%	1.375	53%	3.682
Immobilien	9%	655	11%	739
Sonstige Vermögenswerte	51%	3.704	15%	1.022
<b>Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>100%</b>	<b>7.281</b>	<b>100%</b>	<b>6.915</b>

**Anhang 4.7.f. In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Aktuelle Serviceaufwendungen	25	27
Frühere Serviceaufwendungen	15	-
Plankürzungen und Abgeltungen	-	-1
<b>Als Personalaufwendungen erfasst</b>	<b>40</b>	<b>26</b>
Zinsaufwendungen für die Verpflichtungen	408	384
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	-296	-338
<b>Als Finanz(-erträge) und -aufwendungen erfasst</b>	<b>112</b>	<b>46</b>
<b>In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag</b>	<b>152</b>	<b>72</b>

**Anhang 4.7.g Im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen**

(Mio. DKK)

Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) zum 1. Januar	-1.091	-437
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) für das Jahr	169	-654
<b>Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) zum 31. Dezember</b>	<b>-922</b>	<b>-1.091</b>

**Anhang 4.7.h Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen zum Bilanzstichtag**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Abzinsungsfaktor, Schweden	4,5%	3,5%
Abzinsungsfaktor, UK	4,6%	4,5%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	3,0%	3,0%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, UK	4,8%	4,2%

**Finanzübersicht**

Die Nettopensionsverpflichtungen im Großbritannien und in Schweden betragen 2.593 Mio. DKK gegenüber 3.129 Mio. DKK im Vorjahr. Der aktuelle Wert der leistungsorientierten Pläne nahm ab, da der Konzern Zahlungen nach diesem Plan vornahm und da der Diskontsatz in Schweden gestiegen ist. Die Rückstellungen beziehen sich in erster Linie auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne im Großbritannien und in Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten, abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Gehalt.

**Großbritannien:**

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne im Großbritannien werden von unabhängigen Pensionsfonds verwaltet, die die zur Abdeckung der

Verpflichtungen benötigten Beträge investieren. Alle Pensionssysteme sind für künftige Ansammlungen geschlossen. Der versicherungsmathematische Barwert der Verpflichtungen beträgt 8.226 Mio. DKK zum 31. Dezember 2013 gegenüber 8.173 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012. Abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte von 7.188 Mio. DKK zum 31. Dezember 2013 gegenüber 6.915 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012 belaufen sich die erfassten Nettoverpflichtungen auf 1.037 Mio. DKK (2012: 1.257 Mrd. DKK). Der Rückgang ist hauptsächlich auf Zahlungen an das Planvermögen in Höhe von 271 Mio. DKK zurückzuführen.

**Schweden:**

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Schweden sind nicht durch Zahlungen in Pensionsfonds gedeckt. Arla hat 2013 eine außerordentliche Zahlung an das Planvermögen in Höhe von 86 Mio. DKK vorgenommen. Die erfassten

Verbindlichkeiten betragen 1.357 Mio. DKK gegenüber 1.687 Mio. DKK im Jahr 2012. Die Steigerung ist hauptsächlich auf einen versicherungsmathematischen Gewinn von 207 Mio. DKK wegen eines höheren Diskontsatzes zurückzuführen sowie auf eine Wechselkursanpassung von 64 Mio. DKK und eine außerordentliche Zahlung von 86 Mio. DKK.

**Umsetzung von IAS 19:**

Der Standard IAS 19 über Leistungen an Arbeitnehmer ist mit Wirkung ab 1. Januar 2013 geändert worden. Die wesentlichste Änderung ist, dass das Verzinsungselement ausgehend von der Nettoverbindlichkeit berechnet wird. Somit werden erwartete Erträge weder beim Vorsorgevermögen noch bei Pensionsverpflichtungen berechnet. Die Auswirkung auf das Ergebnis betrug 2013 -57 Mio. DKK.

## Anhang 5 Sonstiges

Arlas Steuerplattform hat sich von lokal zu global gewandelt, im Einklang mit der Entwicklung unserer Geschäftstätigkeit. Nichtsdestotrotz ist Arla eine Genossenschaft mit Hauptsitz in Dänemark. Unsere Aktivitäten werden daher von dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften abgedeckt, die die Grundprinzipien des Unternehmens berücksichtigen. Wenn der Eigentümer des Unternehmens auch ein Zulieferer für das Unternehmen ist, verbleiben Gewinne beim Eigentümer in Form des Preises, der für die gelieferte Ware bezahlt wird. Dies ist der Grund, warum in diesem Fall der einzelne Milchlieferant das primäre Besteuerungsziel ist. Unser Ziel ist es, unsere Steuerangelegenheiten auf eine proaktive Weise zu verwalten, die darauf abzielt, unseren Milchpreis zu maximieren, während wir uns jederzeit im rechtlichen Rahmen bewegen.

Dieser Anhang behandelt Steuern, die in Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung und latente Steuern in der Bilanz aufgeteilt sind. Der effektive Steuersatz wird berechnet, und latente Steuerforderungen, die nicht in der Bilanz aufscheinen, werden aufgelistet.

Der Anhang enthält auch andere gesetzliche Offenlegungen, wie zum Beispiel die an die Mitglieder des Aufsichtsrates und des Vorstands bezahlte Vergütung sowie die von der Vertreterversammlung beauftragten Wirtschaftsprüfer. Außerdem enthält der Anhang Offenlegungen betreffend vertragliche Verpflichtungen gegenüber verbundenen Gesellschaften und Personen.

### ANHANG 5.1 STEUERN

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

##### Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Das zu versteuernde Einkommen wird für das jeweilige Unternehmen nach den Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuersumme wird auf der Basis einer genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die genossenschaftliche Besteuerung bezieht sich auf das Kapital, während sich die Körperschaftsbesteuerung auf den Ertrag im Berichtszeitraum gründet.

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

##### Aktuelle Steuern

Aktuelle Steuern werden auf Grundlage der genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die genossenschaftliche Besteuerung bezieht sich auf das Kapital, während sich die Körperschaftsbesteuerung auf den Ertrag im Berichtszeitraum gründet.

Aktuelle Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als ermittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt unter Berücksichtigung von Steuern auf zu versteuernde Gewinne aus Vorjahren sowie eventuell erfolgten Vorauszahlungen. Der Betrag wird mit Hilfe von zum Bilanzstichtag geltenden oder wesentlichen Steuersätzen berechnet.

##### Latente Steuern

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

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

Latente Steuern (inklusive steuerlicher Verlustvorträge) werden unter sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt; entweder durch Aufrechnung gegen Steuern aus zukünftigen Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern in Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

Latente Steuern werden 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 Konzernabschlüssen 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, künftigen 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 Vermögenswertes ein.

#### Anhang 5.1.a Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. DKK)

	2013	2012
Genossenschaftssteuern	-67	-46
Aktuelle Steuern	-131	-39
Latente Steuern	-18	-34
Änderung bei den latenten Steuern infolge eines veränderten Steuersatzes	-38	15
Anpassungen betreffend Steuern aus Vorjahren, tatsächliche Steuern	2	-11
Anpassungen betreffend Steuern aus Vorjahren, latente Steuern	-22	26
<b>Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt</b>	<b>-274</b>	<b>-89</b>

#### Anhang 5.1.b. Berechnung des effektiven Steuersatzes

(Mio. DKK)

	2013	2012
Körperschaftsteuersatz in Dänemark	25%	25%
Abweichende Steuersätze ausländischer Tochtergesellschaften im Vergleich zum dänischen Steuersatz (netto)	0%	0%
Anpassung auf Basis des Genossenschaftssteuersatzes	-15%	-22%
Nicht versteuerbare Erträge abzüglich nicht abzugsfähiger Kosten (netto)	0%	5%
Änderung des Steuersatzes	2%	-1%
Regulierung in Bezug auf Vorjahre	0%	-2%
Sonstige Berichtigungen	0%	-1%
<b>Effektiver Steuersatz</b>	<b>12%</b>	<b>4%</b>

#### Anhang 5.1.c. Latente Steuern

(Mio. DKK)

	IMMATERIELLE VERMÖGENS-WERTE	SACHANLAGEN	FINANZIELLE VERMÖGENS-WERTE	KURZFRISTIGE VERMÖGENS-WERTE	RÜCKSTELLUNGEN	SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN	STEUER-VERLUST-VORTRÄGE	SONSTIGE KATEGORIE	GESAMT
<b>2013</b>									
Latente Steuerforderung/-schulden per 1. Januar	-15	-136	80	5	357	3	94	-46	342
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	-8	167	-13	0	15	-2	-47	-152	-40
Ertrag/Aufwand im sonstigen Gesamtergebnis	0	0	-17	0	43	-25	0	-96	-95
Änderung des Steuersatzes	0	1	0	0	0	-2	-26	-11	-38
Wechselkursanpassungen	1	3	-2	1	-3	-3	-1	-5	-9
Sonstige Berichtigungen	3	-15	4	-9	-72	-44	13	121	1
<b>Latente Steuerforderung/-schulden per 31. Dezember</b>	<b>-19</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	<b>-3</b>	<b>340</b>	<b>-73</b>	<b>33</b>	<b>-189</b>	<b>161</b>

Wie folgt erfasst:

Latente Steuerforderung per 31. Dezember	-23	53	87	-3	348	-73	24	14	427
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	4	-33	-35	0	-8	0	9	-203	-266

##### 2012

Latente Steuerforderung/-schulden per 1. Januar	-7	-173	53	-18	269	-5	111	-83	147
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	-11	-30	14	1	-5	10	0	13	-8
Ertrag/Aufwand im sonstigen Gesamtergebnis	0	-1	0	0	101	27	0	0	127
Änderung des Steuersatzes	3	22	-1	4	-1	-1	-11	0	15
Fusionen und Übernahmen	0	49	12	20	-16	-28	-8	26	55
Wechselkursanpassungen	0	-3	1	-2	10	1	2	-2	7
Sonstige Berichtigungen	0	0	1	0	-1	-1	0	0	-1
<b>Latente Steuerforderung/-schulden per 31. Dezember</b>	<b>-15</b>	<b>-136</b>	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>357</b>	<b>3</b>	<b>94</b>	<b>-46</b>	<b>342</b>

Wie folgt erfasst:

Latente Steuerforderung per 31. Dezember	-15	-105	115	5	368	-1	94	-26	435
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	0	-31	-35	0	-11	4	0	-20	-93

#### Finanzbericht

**Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung**  
Grundsätzlich ist die Steuerlast gestiegen. Dies gilt insbesondere für Schweden und Finnland, da die zu versteuernden Gewinne der Niederlassungen in diesen Ländern gestiegen sind.

##### Latente Steuern

Der Steuersatz hat sich im Großbritannien von 23 Prozent auf 21 Prozent für 2013 verändert. Latente Steuern wurden 2012 angepasst, weshalb es keine Auswirkungen gab. Am 1. Januar 2014 änderte sich der Steuersatz in Finnland von 24,5 auf 20 Prozent. Dadurch reduziert sich der Wert der latenten

Steuern, und es entsteht eine Kostenposition bei der Gewinn- und Verlustrechnung. Latente Steuerguthaben basieren in erster Linie auf Pensionsverpflichtungen, während latente Steuerverbindlichkeiten sich hauptsächlich aus Sachanlagen ergeben. Eine latente Steuergutschrift in Höhe von 269 Mio. DKK (2012: 232 Mio. DKK) wurde nicht angesetzt, da wir nicht erwarten, in der Lage zu sein, diese innerhalb der Frist zu verwenden.

**ANHANG 5.2 HONORARE FÜR DIE VON DER VERTRETERVERSAMMLUNG BENANNTE WIRTSCHAFTSPRÜFER**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	12	11
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	2	2
Steuerberatung	8	8
Sonstige Leistungen	9	17
<b>Honorare der Wirtschaftsprüfer, gesamt</b>	<b>31</b>	<b>38</b>

KPMG ist durch die Vertreterversammlung als Wirtschaftsprüfer eingesetzt.

**ANHANG 5.3 VERGÜTUNG BZW. TRANSAKTIONEN FÜR/MIT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG**

Die Vergütung der Geschäftsführung wird vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats 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 auf gleiche Weise bezahlt wie andere Mitglieder des Unternehmens.

**Anhang 5.3.a Vergütung des Managements**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Aufsichtsrat		
Löhne, Gehälter und Vergütungen usw.	-8	-6
Pensionen	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>-8</b>	<b>-6</b>

**Geschäftsführung**

Löhne, Gehälter und Vergütungen usw.	-18	-16
Pensionen	-1	-1
<b>Gesamt</b>	<b>-19</b>	<b>-17</b>

**Anhang 5.3.b Transaktionen mit dem Aufsichtsrat**

(Mio. DKK)

Erwerb von Gütern	89	85
Erhaltene Nachzahlungen betreffend frühere Geschäftsjahre	4	2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	9	7
Mitgliedskonten	8	8

**ANHANG 5.4 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 5.4.a Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten**

(Mio. DKK)

	2013	2012
Kautions- und Garantieverpflichtungen	99	72
Operative Mietverpflichtungen	666	508
0–1 Jahr	145	115
1–5 Jahre	301	214
Mehr als 5 Jahre	220	178
Operative Leasingverpflichtungen:	733	1.045
0–1 Jahr	272	225
1–5 Jahre	418	746
Mehr als 5 Jahre	43	73
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von immateriellen Vermögenswerten	53	115
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Sachanlagen	1.430	954

**Finanzbericht**

Der Konzern ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten, usw. beteiligt, die keine wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position über das hinaus haben werden, was in der Bilanz ausgewiesen und/oder im Geschäftsbericht offengelegt wird.

**ANHANG 5.5 EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG**

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

**ANHANG 5.6. ZUKÜNFTIGE STANDARDS – ZEITNAHE ÜBERNAHME NEUER ODER ÜBERARBEITETER IFRS**

Arla hat die neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 10, IFRS 11 und IFRS 12 sowie Überarbeitungen der Rechnungslegungsstandards IAS 19, IAS 27 und IAS 28, die am oder nach dem 1. Januar 2014 in Kraft treten, übernommen. Außerdem hat Arla die Überarbeitung des IAS 36, gebilligt von der EU im

Mai 2013 und in Kraft getreten am 1. Januar 2014, umgesetzt. Keiner der anderen neuen oder überarbeiteten Rechnungslegungsstandards hat wesentliche Auswirkungen auf die Erfassung oder die Berechnung von Gewinn und Finanzlage im Jahr 2013.

## Übersicht über den Konzern

UNTERNEHMENSNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTEIL DES KONZERNS (%)	UNTERNEHMENSNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTEIL DES KONZERNS (%)
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>				
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100	Fidan A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100	Dairy Fruit A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100	Tholstrup International B.V.	Niederlande	EURO	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Tholstrup Cheese Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Korea Co. Ltd.	Korea	KRW	100	Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Tholstrup Cheese TC Sverige AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Ingredients SA*	Argentinien	USD	50	Arla Foods GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100	Tholstrup Taulov A/S	Dänemark	DKK	100
AFI Partner Aps	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Ingredients GmbH	Deutschland	EURO	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50	Arla Tagatose Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
Cocio Beverage International P/S	Dänemark	DKK	100	Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
CBI GP ApS	Dänemark	DKK	100	ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EURO	50
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	97	Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100	Biolac GmbH & Co. KG*	Deutschland	EURO	50
J.P. Hansen inc	USA	USD	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L	Libanon	USD	50
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
Medlemsartikler ApS	Dänemark	DKK	100	AFIQ WLL	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100	<b>Arla Foods AB</b>	<b>Schweden</b>	<b>SEK</b>	<b>100</b>
Økomælk A/S	Dänemark	DKK	100	Boxholm Mejeri AB	Schweden	SEK	100
Danmark Protein A/S	Dänemark	DKK	100	HB Grådo Produktion	Schweden	SEK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50	Rynkeby Foods Förvaltning AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100	Rynkeby Foods HB	Schweden	SEK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Großbritannien	GBP	86	Arla Ingman Oy Ab	Finnland	EURO	100
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited***	Großbritannien	GBP	50	Ranuan Mejeri Oy	Finnland	EURO	99
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100	Kiteen Mejeri Oy	Finnland	EURO	99
Arla Foods Finance Ltd	Großbritannien	GBP	100	Halkivahan Mejeri Oy	Finnland	EURO	97
Arla Foods Holding Co. Ltd	Großbritannien	GBP	100	Masby Facility & Services Oy	Finnland	EURO	60
Arla Foods UK Investments Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods UK Holding Ltd	Großbritannien	GBP	14
Arla Foods UK Services Ltd	Großbritannien	GBP	100	Restaurang akademien Aktiebolag**	Schweden	SEK	50
Arla Foods Naim Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Russia Holding AB	Russland	RUB	75
Healds Foods Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Artis Ltd	Schweden	SEK	100
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100	L&L International Bolag AB	Schweden	SEK	100
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Specialost AB	Schweden	SEK	100
Milk Link Processing Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Silvadden AB	Schweden	SEK	100
Milk Link (Credit No 2) Limited	Großbritannien	GBP	100	Milko Sverige AB	Schweden	SEK	100
Milk Link Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100	AFF Partner A/S	Dänemark	DKK	100
The Cheese Company Holdings Ltd	Großbritannien	GBP	100	Danish Food Consultants A/S	Dänemark	DKK	100
The Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Videbæk Biogas A/S	Dänemark	DKK	50
MV Ingredients Ltd.	Großbritannien	GBP	50	Arla Foods Holding AB	Schweden	SEK	100
Cornish Country Larder Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Inc	USA	USD	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Westbury Dairies Ltd	Großbritannien	GBP	11	Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods (Westbury) Ltd	Großbritannien	GBP	100	<b>Arla Foods SA</b>	<b>Polen</b>	<b>PLN</b>	<b>100</b>
Arla Creamery Ltd.	Großbritannien	GBP	100	COFCO Dairy Holdings Limited	Hongkong	HKD	30
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Foods Holding NL B.V.	Niederlande	EURO	100	Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EURO	100	Arla National Foods Products LLC	UAE	AED	40
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100	Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EURO	100
Dan-Vigor Ltda*	Brasilien	BRL	50	Hansano GmbH	Deutschland	EURO	100
Denmark Dairy Dev. Corporation	Dänemark	DKK	100	Gastoline GmbH	Deutschland	EURO	100
Danya Foods Ltd	Saudi Arabien	SAR	75	Molkerei Karstadt GmbH	Deutschland	EURO	100
AF A/S	Dänemark	DKK	100	Hahnheider Milch GmbH	Deutschland	EURO	100
Thisted Dairy Foods ApS	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Käsereien GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100	Allgäuland Frische GmbH	Deutschland	EURO	100
Danske Immobilien ApS*	Dänemark	DKK	35	Bergland Naturkäse GmbH**	Deutschland	EURO	50
K/S Danske Immobilien**	Dänemark	DKK	35	Molkerei-Zentrale Sudwest eG	Deutschland	EURO	99
Ravnbjerg Finans ApS	Dänemark	DKK	100	Sengale SAS	Frankreich	EURO	100
A/S af 05.06.92	Dänemark	DKK	100	Team-Pack GmbH	Deutschland	EURO	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100	MUH France S.a.r.l	Frankreich	EURO	100
Ejendomsnærpartsselskabet St. Ravnbjerg	Dänemark	DKK	100	Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxemburg	EURO	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd	Guernsey	DKK	100	Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgien	EURO	100
Rynkeby Foods A/S	Dänemark	DKK	100	<b>Hansa Verwaltungs- und Vertriebs GmbH</b>	<b>Deutschland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
Krogab Sverige AB	Schweden	SEK	100	Hansa Logistik eG	Deutschland	EURO	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Srl	Italien	EURO	100
Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EURO	100
Mejerianpartsselskabet	Dänemark	DKK	100	Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Danapak Holding A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EURO	100
Danapak A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EURO	100
Danapak Flexibles A/S	Dänemark	DKK	100	Svensk Mjölök Ekonomisk förening**	Schweden	SEK	51
Danapak Plast A/S	Dänemark	DKK	100				
Tolkki Oy	Finnland	EURO	100				
Danapak (UK) Limited	Großbritannien	GBP	100				
Danapak WP A/S	Dänemark	DKK	100				

\* Joint Ventures \*\* Assoziierte Unternehmen \*\*\* Arla Foods amba besitzt zum 31. 12. 2013 die übrigen 50% der Anteile. Dazu kommen noch etliche 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 Konzerngeschäftsbericht, 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](http://www.arlafoods.dk) abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des konsolidierten Jahresabschlusses aufgeführt.

Der vollständige Geschäftsbericht enthält folgende Erklärungen des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

# Vermerke des unabhängigen Abschlussprüfers

## AN DIE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER VON ARLA FOODS AMBA

### Vermerk zum Konzernabschluss und zum Jahresabschluss

Wir haben den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Arla Foods amba – bestehend aus der Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Entwicklung des Eigenkapitals, Kapitalflussrechnung und dem Anhang, sowie aus einer Zusammenfassung bedeutsamer Bilanzierungsgrundsätze – für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013 geprüft. Der Konzernabschluss und der Jahresabschluss werden in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, und zusätzlichen dänischen Erläuterungspflichten börsennotierter Unternehmen aufgestellt.

### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter für den Konzernabschluss und den Jahresabschluss

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung eines Konzernabschlusses und eines Jahresabschlusses, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, und zusätzlichen dänischen Erläuterungspflichten börsennotierter Unternehmen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermitteln und für die internen Kontrollen, die die gesetzlichen Vertreter als notwendig erachten, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses und eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen sind.

### Verantwortung des Abschlussprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zu diesem Konzernabschluss und zu diesem Jahresabschluss abzugeben. Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit den International Standards on Auditing sowie weiteren Anforderungen dänischer Abschlussprüfungsvorschriften durchgeführt. Danach haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Abschlussprüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernabschluss und der Jahresabschluss frei von wesentlichen falschen Darstellungen sind.

Eine Abschlussprüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Konzernabschluss und im Jahresabschluss enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Abschlussprüfers. Dies schließt die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Jahresabschluss ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Abschlussprüfer das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Einheit abzugeben. Eine Abschlussprüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern ermittelten Einschätzungen in der Rechnungslegung sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermitteln der Konzernabschluss und der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2013 sowie ihrer Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013 in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, und zusätzlichen dänischen Erläuterungspflichten börsennotierter Unternehmen.

### Vermerk zum Lagebericht

Wir haben nach Maßgabe des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss den Lagebericht durchgelesen. Neben den im Rahmen der Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses durchgeführten Prüfungshandlungen wurden keine weiteren Handlungen vorgenommen. Nach unserer Beurteilung stehen die im Lagebericht enthaltenen Angaben vor diesem Hintergrund im Einklang mit dem Konzernabschluss und dem Jahresabschluss.

Aarhus, den 18. Februar 2014

KPMG  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Jesper Ridder Olsen  
Staatlich autorisierter Revisor

Morten Friis  
Staatlich autorisierter Revisor



Peder Tuborgh,  
CEO

Åke Hantoft,  
Vorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Oliver Brandes

Leif Eriksson

Hélene Gunnarson

Povl Krogsgaard,  
Stellvertretender CEO

Jan Toft Nørgaard,  
Stellvertretender Vorsitzender

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Ib Bjerglund Nielsen

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Bjørn Jepsen

Klaus Land  
Verstorben im Dezember 2013

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Harry Shaw

Peter Winstone

## Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung

Heute haben der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2013 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 2013 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013.

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

Wir empfehlen der Vertreterversammlung hiermit, den Jahresabschluss anzunehmen.

Aarhus, den 18. Februar 2014

# Executive Management Group

## GESCHÄFTSFÜHRUNG



Peder Tuborgh  
CEO



Povl Krogsgaard  
Stellvertretender CEO

## WEITERE MITGLIEDER DER EXECUTIVE MANAGEMENT GROUP



Frederik Lotz  
CFO



Ola Arvidsson  
CHRO



Jais Valeur  
Executive Vice President,  
Global Categories & Operations



Peter Lauritzen  
Executive Vice President,  
Consumer UK



Henri de Sauvage Nolting  
Executive Vice President,  
Consumer Sweden & Finland



Peter Giørtz-Carlson  
Executive Vice President,  
Consumer Denmark



Tim Ørting Jørgensen  
Executive Vice President  
Consumer Germany  
& the Netherlands



Finn S. Hansen  
Executive Vice President,  
Consumer International

2005: CEO, Arla Foods  
2002: Executive Group Director, Arla Foods, verantwortlich für Skandinavien  
2000: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods  
1994: Marketing Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods  
1990: Marketing Manager, Danya Foods (MD Foods in 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, Mejeriernes Produktionsselskab, sowie Director, Geschäftsbereich Home Market  
1991: Director, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods  
1989: Production Manager, Hart- und Schnittkäse, MD Foods  
1988: Head of Department, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods  
1987: Head of Department, Mejeriselskabet Dänemark, Unternehmenssekretariat  
1979: Kam zur Danske Mejeriers Fællesorganisation, 1983 zum Head of Department ernannt

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

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: Officer, Royal Combat Engineering Corps, Schwedische Armee

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, Crema Cheese, Arla Foods  
1990: Sales and Marketing Manager, Danmark Protein/Arla Foods  
1986: Regional Sales Manager, Danmark Protein/Arla Foods

2007: Executive Vice President, Consumer UK, Arla Foods  
2005: Group Executive Director, Arla Foods Global Ingredients  
1994: Managing Director, Abteilung Ingredients, Arla Foods  
1992: Director MD Foods, Kopenhagen, Dänemark  
1985: Managing Director, Danya Foods Ltd Saudi-Arabien  
1977: General Export Manager, DOFO, Haderslev, Dänemark  
1975: Deputy General Manager, DOFO Italy S.r.l. Milano  
1971: Deputy General Manager, DOFO Cheese Ltd, Nantwich, Großbritannien

2009–2013: Vorsitzender von Unilever Nordic, Mitglied des Europäischen Vorstands, Unilever  
2006–2009: Country Manager, Unilever Schweden  
2004–2007: Vorsitzender von Ice Cream, Unilever Nordic  
1998–2004: Customer & Category Director, Lever Faberge Niederlande (Unilever)  
1997–1998: Ich habe das Unternehmen für ein Jahr verlassen, um mit meiner Frau durch Südamerika und Asien zu reisen.  
1996–1997: General Manager, Hefei Lever, Unilever China  
1993–1995: Factory Manager, Lever Vlaardingen (Unilever Niederlande)  
1991–1993: Operations Manager, Lever Brothers Port Sunlight, Großbritannien (Unilever UK)  
1989–1991: Technical Manager, Unilever de Fenix, Niederlande

2011: Executive Vice President, Arla Foods, verantwortlich für 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

2012: Executive Vice President, Consumer Germany & Netherlands, Arla Foods  
2007: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods  
2005: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods  
2003: Sales Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods  
2001: Business Unit Director mit Verantwortung für Dansk Supermarked, 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

2011: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods  
2008: Senior Vice President, Naher Osten & Nordafrika, Arla Foods, Dubai  
1998: Managing 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, Jeddah, Saudi-Arabien  
1986: Export Manager, Dofu Cheese, Haderslev, Dänemark  
1984: Area Manager, Dofu Cheese, Haderslev, Dänemark  
1981: Traffic Manager, Dofu Cheese Inc., Kanada



## Arla weltweit

### Produktion und Vertrieb

Dänemark  
Großbritannien  
Schweden  
Deutschland  
Niederlande  
Finnland  
Frankreich  
Saudi-Arabien  
USA  
Kanada  
Brasilien

### Vertriebsbüros

Australien  
Bangladesch (Tochter)  
China  
Dominikanische  
Republik  
Griechenland (Tochter)  
Irak  
Italien (Tochter)  
Kuwait (Tochter)  
Mexiko  
Libanon (Tochter)  
Oman (Tochter)  
Polen (Tochter)  
Philippinen  
Katar (Tochter)  
Russische Föderation  
(Tochter)  
Spanien (Tochter)  
Singapur  
Vereinigte Arabische  
Emirate (Tochter)  
Norwegen (Tochter)

### AFI

Dänemark  
USA  
Japan  
Korea  
China  
Argentinien  
Singapur  
Mexiko  
Deutschland

## GESCHÄFTSFELDER BEI ARLA

Global Categories & Operations (GCO) trägt die Verantwortung für weltweite Innovation, Forschung, Logistik, industriellen Absatz und Marketing bei Arla. Zudem steht GCO für den Absatz von Handelsprodukten auf dem Weltmarkt. Siehe auch Seite 14 und 30.

Consumer UK (CUK) ist verantwortlich für den Kernmarkt Vereinigtes Königreich und trägt 26 % zum Gesamtumsatz von Arla bei. Siehe Seite 16.

Consumer Sweden & Finland (CSE) deckt den Markt in Schweden ab und verfügt auf diesem Kernmarkt über eine starke Position. CSE trägt 19 % zum Gesamtumsatz von Arla bei. Siehe Seite 18.

Consumer Denmark (CDK) konzentriert sich darauf, eine starke Position auf dem Kernmarkt Dänemark auszubauen, und trägt 9 % zum Gesamtumsatz von Arla bei. Siehe Seite 20.

Consumer Germany & the Netherlands (CGN) soll die Potenziale des schnell wachsenden Kernmarktes Deutschland nutzbar machen und Synergien zwischen Deutschland und den Niederlanden erzielen. Im Jahr 2013 kamen 18 % des Gesamtumsatzes von Arla von CGN. Siehe Seite 22.

Consumer International (CIN) ist ein Wachstumsmotor, der sich der Verbrauchergeschäfte außerhalb der sechs Kernmärkte in Europa annimmt. Hieraus entstehen 13 % des Gesamtumsatzes von Arla. Siehe Seite 26.

Arla Foods Ingredients (AFI) ist eine Tochtergesellschaft und der weltweite Marktführer auf dem Gebiet der Molkeprotein-Technologie. Es handelt sich um eines der ertragreichsten Geschäftsfelder von Arla. AFI trug im Jahr 2013 3 % zum Gesamtumsatz von Arla bei. Siehe Seite 28.

## 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 % Fett und 3,4 % Eiweiß sowie Zusatzzahlung) und Gesamtkonsolidierung – berechnet je Kilogramm der Genossenschaftsmitglieder-Milch. Dies versetzt Arla und unsere Genossenschaftsmitglieder in die Lage, die Erträge mit anderen Molkereiu Unternehmen zu vergleichen.

**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 % Fett und 3,4 % Eiweiß. Eine separate Notierung wird für Bio-Milch angegeben, deren Preis eine Prämie enthält. Die Arla-Notierung enthält eine Reihe von Zuschlägen, die die Genossenschaftsmitglieder zusätzlich zum Grundpreis der Milch erzielen können.

**Akonto-Preis** Der Akonto-Preis ist der Grundbetrag, die Landwirte für die Milch erhalten, die sie während der Abrechnungsperiode geliefert haben. Der Betrag wird auf Basis der Milchqualität und ihrer Zusammensetzung von Fett und Eiweiß 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 Wertes jedes einzelnen Genossenschaftsmitgliedes 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 Ertrages. 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 Genossenschaftsmitgliedes 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, das eingezahlte Kapital, das mit dem Copenhagen Interbank Offered Rate (CIBOR) + 1,5 % 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 amla**  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Dänemark  
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00  
E-Mail [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

**Arla Foods Deutschland**  
Wahlerstrasse 2  
40472 Düsseldorf  
Deutschland

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

[www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)