



# JAHRESBERICHT 2023





#### Auf der Titelseite:

Kevin Anhamm, der Arla-Innovationsbetrieb in Zentraleuropa, Kempt-Lintfort, Deutschland.



Im Herzen Nordrhein-Westfalens betreibt Kevin Anhamm zusammen mit seiner Frau Rebecca, einer Vollzeitkraft, einer Teilzeitkraft und zwei Auszubildenden den ersten zentraleuropäischen Arla-Innovationsbetrieb. Somit gibt es jetzt in jedem der vier europäischen Arla-Gebiete einen Innovationsbetrieb. Diese Betriebe dienen als Testgelände für neue Ideen und Projekte, die darauf abzielen, unseren ökologischen Fußabdruck in der Landwirtschaft zu verbessern.

In Kevins Betrieb stehen Futtermittelleffizienz, Artenvielfalt und vor allem das Tierwohl im Mittelpunkt. Kevin legt großen Wert auf das Wohlbefinden seiner 295 Holstein-Milchkühe mit 180 weiblichen Nachkommen und investiert kontinuierlich in diesen Bereich. Kevin ist bestrebt, seinen Betrieb ständig weiterzuentwickeln und an der Spitze der modernen Landwirtschaft zu bleiben. Die externe Eröffnung des zentraleuropäischen Innovationsbetriebs ist für April 2024 geplant.

## ÜBER DIESEN BERICHT

Dies ist unser ausführlicher Jahresbericht über die Finanz- und Nachhaltigkeitsleistung, die Risiken, die Strategie und die Unternehmensführung von Arla Foods. Er enthält unsere konsolidierten Jahresabschlüsse und unsere extern geprüften Nachhaltigkeitsberichte.

Im Jahr 2022 haben wir unsere Finanz- und Nachhaltigkeitsberichte (ESG) in einen umfassenden Bericht integriert, um die Transparenz unserer Berichterstattung zu erhöhen und unseren Stakeholdern einen ganzheitlichen Überblick über die Leistung unseres Unternehmens und die langfristige Wertschöpfung zu geben. Im Jahr 2023 nahmen wir weitere Änderungen am Bericht vor, um ihn an die Struktur und die Anforderungen der Europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) anzupassen, die sich aus der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (EU Corporate Sustainability Reporting

Directive, CSRD) ergeben. Im Jahr 2025 ist Arla zu deren Umsetzung verpflichtet.

### ESRS: Struktur und Anforderungen

Nach dem ESRS müssen Unternehmen ihre Umwelt-, Sozial- und Governance-Informationen (ESG) in einem speziellen Abschnitt mit der Bezeichnung „Sustainability Statements“ (Nachhaltigkeitsberichte) offenlegen, der sich im Abschnitt „Management Review“ (Lagebericht) befindet. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, wurde der Abschnitt mit den ESG-Daten, der im letztjährigen Bericht nach dem Jahresabschluss stand, nun in die Abschnitte Umwelt, Soziales und Governance auf den Seiten 28-86 integriert.dfgd

Im ersten Kapitel der Nachhaltigkeitserklärung erläutern wir ausführlich unsere doppelte Wesentlichkeitsanalyse und geben einen Überblick über die

ESRS-Themen, die wir als wesentlich eingestuft haben. In den folgenden Abschnitten berichten wir über unsere Auswirkungen, Ambitionen, Politiken, Strategien, Maßnahmen, Ressourcen und Fortschritte bei der Zielerreichung für jedes dieser wesentlichen Themen. Verwenden Sie zum Navigieren und zum Verstehen der Seitenstruktur die kleinen farbigen Seiten-Tags. Einen detaillierten Überblick über alle in diesem Bericht behandelten ESRS-Offenlegungspflichten finden Sie auf Seite 154.

### Konzernabschluss

In diesem verkürzten Bericht enthält der konsolidierte Abschluss auf den Seiten 87-144 nicht den Abschluss der Muttergesellschaft. Dieser ist in dem für die Behörden in Dänemark eingereichten Bericht enthalten. Die Gliederung des Konzernabschlusses bleibt gegenüber der im Geschäftsbericht 2022 unverändert.

# INHALTSVERZEICHNIS

I.

## LAGEBERICHT

### EINLEITUNG

- 5 Bericht des Vorsitzenden
- 6 Bericht des CEO
- 7 2023 – Unsere Leistung auf einen Blick
- 8 Fünf-Jahres-Übersicht
- 9 Höhepunkte 2023
- 10 Geschäftsmodell
- 11 Future26 – unsere Strategie

### LEISTUNGSÜBERSICHT

- 13 Kurzer Überblick
- 14 Übersicht über den externen Markt
- 15 Leistungsübersicht
- 24 Ausblick auf 2024

### CHANCEN & RISIKEN

- 26 Risikobeherrschung
- 27 Arlas Risikolage

### NACHHALTIGKEITSBERICHT

#### Allgemeine Informationen

- 29 Nachhaltigkeit bei Arla
- 30 Wesentlichkeitsanalyse

#### Umwelt

- 33 Klimawandel und Tierwohl
- 45 Biodiversität und Natur
- 52 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft

#### Soziales

- 58 Mitarbeiter in der Wertschöpfungskette
- 68 Verbraucher – gesunde und sichere Ernährung

#### Governance

- 75 Verwaltungsrahmen
- 77 Management
- 81 Vergütung des Managements
- 82 Faire und transparente Steuerpraktiken
- 84 Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

II.

## JAHRESABSCHLUSS

### KONZERNABSCHLUSS

#### Primärer Abschluss

- 88 Gewinn- und Verlustrechnung
- 88 Gesamtergebnis
- 89 Gewinnverwendung
- 90 Bilanz
- 91 Eigenkapital
- 94 Cashflow

#### Anhänge

- 96 Einführung in die Anhänge
- 99 Anhang 1: Erträge und Aufwendungen
- 105 Anhang 2: Nettoumlaufvermögen
- 108 Anhang 3: Eingesetztes Kapital
- 116 Anhang 4: Finanzierungsaktivitäten
- 136 Anhang 5: Sonstiges

III.

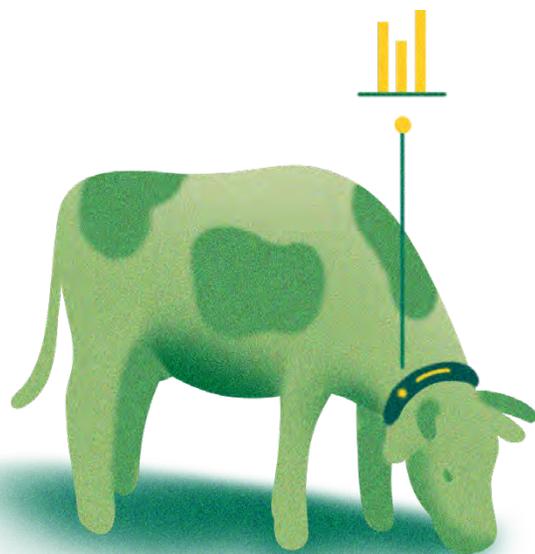
## BERICHTE UND ANDERE OFFENLEGUNGEN

### LAGEBERICHT UND WIRTSCHAFTSPRÜFERBERICHT

- 146 Stellungnahme des Board of Directors und der Geschäftsführung
- 147 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zum konsolidierten Jahresabschluss und zum Jahresabschluss der Muttergesellschaft
- 149 Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zu den Nachhaltigkeitserklärungen

### SONSTIGE OFFENLEGUNGEN

- 152 Global Compact der Vereinten Nationen
- 153 Fortschritte beim Erreichen der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen
- 154 Überblick über die ESRS-Offenlegungsanforderungen
- 155 Glossar
- 157 Unternehmenskalender



# EINLEITUNG

## ARLA® SKYR

Arlas breite Palette an nahrhaften und erschwinglichen Produkten schafft Mehrwert für Verbraucher in 146 Ländern weltweit.



- 5 Bericht des Vorsitzenden
- 6 Bericht des CEO
- 7 2023 – Unsere Leistung auf einen Blick
- 8 Fünf-Jahres-Übersicht
- 9 Höhepunkte 2023
- 10 Geschäftsmodell
- 11 Future26 - unsere Strategie

# EIN STARKES FUNDAMENT FÜR EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT

**A**ngesichts der sich verändernden Marktbedingungen und des raschen Übergangs von den außergewöhnlichen Umständen des Jahres 2022 war das Jahr 2023 ein wichtiges Jahr für Arla und unsere 7.999 Landwirte. Dank der starken Leistung unserer Landwirte, unserer Mitarbeiter und unseres Managements hat Arla einmal mehr bewiesen, dass wir diese schwierigen Marktbedingungen gut meistern können. Ich bin stolz auf unsere soliden Ergebnisse, sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in Bezug auf die Nachhaltigkeitsziele, angesichts der sich ständig verändernden Umstände im Laufe des Jahres 2023.

2023 war ein Jahr mit zwei sehr unterschiedlichen Hälften. Die Produktionskosten stiegen, während die Milchpreise in der ersten Hälfte des Jahres 2023 deutlich sanken. Seitdem hat sich der Markt angepasst, und die Milchpreise haben sich stabilisiert und sind gegen Ende des Jahres wieder gestiegen. Einige Produktionskosten blieben jedoch auf einem hohen Niveau. Die damit verbundenen wirtschaftlichen Anpassungen auf den Betrieben an diese veränderten Bedingungen auf einem unsicheren Markt stellte für viele Landwirte eine Herausforderung dar.

Der durchschnittliche vorausbezahlte Milchpreis lag im Jahr 2023 bei 44,1 Eurocent/kg und damit um 14,7 % unter dem außerordentlich hohen Preisniveau des Vorjahres. Dennoch ermöglichten die soliden Finanzergebnisse einen wettbewerbsfähigen Milchpreis und eine Nachzahlung in Höhe von 270 Millionen EUR, was 2,07 Eurocent pro Kilogramm Mitgliedermilch entspricht und über dem in der Arla-Rückbehaltungspolitik festgelegten Niveau liegt, vorbehaltlich der endgültigen Genehmigung durch das Board of Representatives (BoR).

Das Thema Nachhaltigkeit ist eine Herausforderung, der wir uns stellen müssen, und die entscheidend ist, um die Bedürfnisse des Marktes zu erfüllen. Mit den in diesem Jahr unternommenen Schritten verwandeln wir diese Herausforderung in eine Chance. Als Landwirt bin ich stolz darauf, dass wir Verantwortung für die ökologischen Herausforderungen übernehmen, indem wir unsere Zeit und unser Kapital in die

Umsetzung positiver Veränderungen investieren. Wir Landwirte zeigen, dass wir proaktiv und tatkräftig sind und innovative Wege einschlagen.

Unser im Sommer 2023 eingeführtes Anreizmodell für Nachhaltigkeit baut auf einem langjährigen daten- und wissenschaftsbasierten Ansatz, wie wir bei Arla unseren CO<sub>2</sub>e-Fußabdruck verringern können, auf. Im Jahr 2023 wurden 226 Millionen EUR im Zusammenhang mit dem Klima-Check- und dem Nachhaltigkeitszuschlag für die letzten sechs Monate des Jahres ausbezahlt.

Die Ergebnisse für das Jahr 2023 zeigen, dass unsere Strategie wie beabsichtigt funktioniert und dass wir in der Lage sind, unsere Nachhaltigkeitsbemühungen zu beschleunigen. Die Emissionen im Zusammenhang mit unserer Mitgliedermilch konnten auf durchschnittlich 1,08 CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Milch gesenkt werden, gegenüber 1,12 im Vorjahr. Dies unterstreicht unseren effektiven Ansatz und Einsatz, um mit Blick auf die Zukunft der Milchwirtschaft in Bezug auf Wertschöpfung und Nachhaltigkeit eine führende Rolle einzunehmen.

Mit der Einführung des Anreizmodells für Nachhaltigkeit und des neuen Nachhaltigkeitsprogramms für Kunden wurde die Wertschöpfung in den Mitgliedsbetrieben noch weiter gestärkt. Wir sind mit den Ergebnissen des Jahres zufrieden und werden weiter an unseren Zielen arbeiten, langfristigen Mehrwert für unsere Landwirte, unsere Kunden und die Gesellschaft zu generieren.



**JAN TOFT  
NØRGAARD**

Vorsitzender des  
Board of Directors

# WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRÄGE IN EINEM DEFLATIONÄREN MILCHMARKT

**A**rla hat seine Robustheit in einem schwierigen Marktumfeld unter Beweis gestellt. Nach einem langsamen Start in der ersten Jahreshälfte kehrte das starke Markenwachstum zurück. Damit ist der Ausblick auf die erste Jahreshälfte 2024 positiv. Dies zeigt sich nicht zuletzt an der vorgeschlagenen Nachzahlung an unsere Landwirte in Höhe von 2,07 Eurocent/kg Milch bzw. insgesamt 270 Millionen EUR für das gesamte Jahr, was deutlich über dem Betrag in Höhe von 1,5 Eurocent/kg Milch liegt, zu denen wir uns in unserer Konsolidierungspolitik verpflichtet haben.

Wie erwartet ist der Milchmarkt 2023 von einem Allzeithoch Ende 2022 eingebrochen, was die Unternehmen und die Agrarwirtschaft unter Druck setzte. In der zweiten Jahreshälfte begann sich

der Markt langsam zu erholen. Obwohl die Rohstoffpreise im Vergleich zu den letzten Jahren auf einem niedrigeren Niveau verharrten, handelte es sich in der zweiten Jahreshälfte um ein hohes Niveau im Vergleich zur Zeit vor der Corona-Pandemie,

In diesem volatilen Markt wurden Arlas Robustheit und die Fähigkeit, Preisschwankungen auszugleichen und das Wachstum der Marktanteile bei Markenprodukten aufrechtzuerhalten, einmal mehr bestätigt. Unser Umsatz lag mit 13.674 Millionen EUR fast auf dem Niveau des Umsatzes von 2022, aber die Auswirkungen der gestiegenen Herstellungskosten in Verbindung mit der allgemeinen Kosteninflation führten zu einem Rückgang des Milch-Leistungspreises um 8,1 Eurocent/kg Milch auf 47,0 Eurocent/kg Milch gegenüber dem historischen Höchststand

im Jahr 2022. Trotz dieses Rückgangs liegt das Ergebnis für 2023 15 % über dem Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre.

Wir konnten ein schwieriges kommerzielles Umfeld optimal nutzen, und zugleich trug unser fest verankertes Effizienzprogramm dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Leistung zu sichern. Wir erzielten Nettoeinsparungen in Höhe von 114 Millionen Euro, was über den Erwartungen lag. Parallel wurden wir mit negativen Währungseffekten konfrontiert, insbesondere in Bezug auf die historisch niedrige schwedische Krone, aber auch das britische Pfund, den US-Dollar, den nigerianischen Naira, den bangladeschischen Taka sowie den stark abgewertete argentinischen Peso.

## Erneutes Markenwachstum nach schwierigerem ersten Halbjahr

Für unsere Marken war das Jahr deutlich zweigeteilt. In der ersten Jahreshälfte stiegen die Verbraucher aufgrund der Inflation zunehmend auf günstigere Produkte um, was sich sowohl in Europa als auch international negativ auf unser mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken auswirkte. Dennoch behielten Marken wie Starbucks™, Puck®, Arla® Protein and Arla® Pro ihr Wachstum bei. Als die Inflation in der zweiten Jahreshälfte nachließ, gewannen alle unsere Marken wieder an Wachstumsdynamik. Für das Gesamtjahr lag unser mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken bei -0,7 % - ein Ergebnis, das aufgrund des deutlichen Anstiegs von 4,1 % im zweiten Halbjahr besser als erwartet war.

## Nachhaltigkeit: Wegweisende Schritte

Die Forderungen nach Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit nahmen weiter zu. Arla und seine Landwirte reagierten darauf mit einer weiteren Reduzierung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen um 4 Prozentpunkte in Scope 1 und 2 und um 3 Prozentpunkte in Scope 3 in 2023. Wir haben erhebliche Investitionen in Nachhaltigkeit getätigt und werden dies angesichts unserer starken finanziellen Position auch weiterhin tun. Wir sind stolz darauf, dass wir nicht nur in der Lage sind, die Umweltauswirkungen der Milchwirtschaft systematisch zu reduzieren, sondern auch einen zweiten und dritten Baustein hinzufügen konnten, um die Nachhaltigkeitsinitiativen gemeinsam mit unseren Landwirten zu beschleunigen.

Der erste Baustein, der jährliche Klima-Check, wurde bereits 2020 auf unseren Betrieben eingeführt. In 2023 folgte der zweite Baustein, das Anreizmodell für Nachhaltigkeit. Im Rahmen des Modells wurden 226 Millionen Euro auf Basis ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten unter den Landwirten verteilt. Nahezu 97 % unserer Landwirte haben ihre Nachhaltigkeitsdaten übermittelt und fast 44.000 Dateien hochgeladen, um Maßnahmen auf den Betrieben zu dokumentieren.

Später in 2023 folgte der dritte Baustein: das Customer Sustainability Programme (CSP), Arlas Nachhaltigkeitsprogramm für Kunden. Es vermarktet die Fortschritte unserer Landwirte, indem es wichtigen Kunden Zugang zu einforderbaren CO<sub>2</sub>e-Reduktionen und spezifischen Projekten auf den Betrieben gibt. Unser

Programm setzt wissenschaftlich fundierte Ziele in greifbare Maßnahmen und monetären Wert um. Dazu werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen in landwirtschaftlichen Betrieben gemessen, gefördert und kommerziell verwertet. Das bietet jedem Landwirt einen klaren Weg zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit im Betrieb und generiert zugleich einen neuen Mehrwert für unsere Kunden. Dieser innovative Ansatz ist ein klarer Nachweis dafür, wie wir die Zukunft der Milchwirtschaft gestalten.

## Ausblick auf 2024

Wir erwarten eine anhaltende Volatilität auf mehreren Ebenen. Obwohl es schwierig ist, das gesamte Jahr vorherzusagen, sind die Prognosen für das erste Halbjahr 2024 besser als in 2023. Unsicherheit

bleibt allerdings bestehen: zunehmende Unruhen auf der ganzen Welt und die damit verbundene Konjunkturabschwächung können unser Geschäft potenziell negativ beeinflussen. Die weltweite Nachfrage nach Molkereiprodukten ist jedoch nach wie vor stark und wir gehen davon aus, dass wir erneut ein Markenwachstum erreichen und unsere Leistung im Vergleich zu 2023 verbessern werden. Wir sind weiterhin entschlossen, unsere Future 26-Ziele zu erreichen und unser Bestreben, eine führende Rolle in Bezug auf nachhaltige Milchproduktion zu übernehmen, in die Tat umzusetzen.

PEDER  
TUBORGH

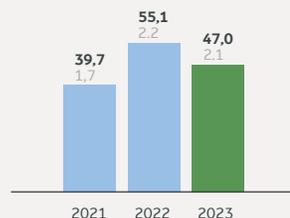
CEO von Arla

# 2023 – UNSERE LEISTUNG AUF EINEN BLICK

## F26 Wettbewerbsfähigkeit

# 47,0

MILCH-LEISTUNGSPREIS  
EUROCENT/KG



● Nachzahlung

## F26 Wertschöpfung

# -0,7 %

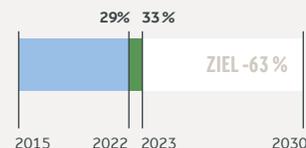
MENGENBASIERTES  
UMSATZWACHSTUM DURCH  
STRATEGISCHE MARKEN<sup>1</sup>



## F26 Nachhaltigkeit

# 4%p

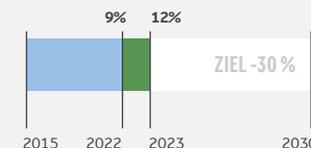
SCOPE-1- UND  
SCOPE-2-EMISSIONEN  
VERRINGERUNG 2023



## F26 Nachhaltigkeit

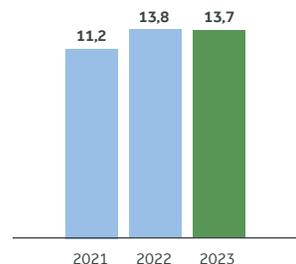
# 3%p

SCOPE-3-EMISSIONEN<sup>2</sup>  
VERRINGERUNG 2023



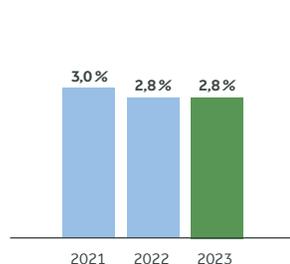
# 13,7

UMSATZ  
MILLIARDEN EUR



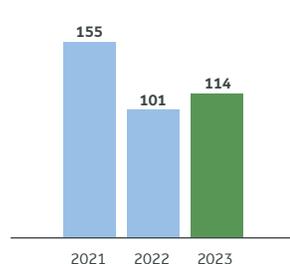
# 2,8 %

GEWINNANTEIL<sup>3</sup>  
DES UMSATZES



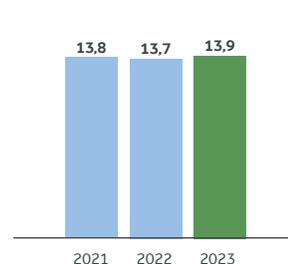
# 114

NETTO-EFFIZIENZGEWINNE<sup>4</sup>  
MILLIONEN EUR



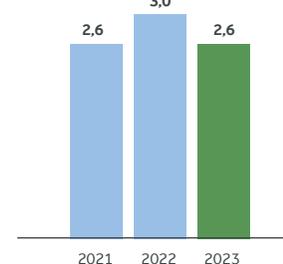
# 13,9

MILCHMENGE<sup>5</sup>  
MILLIARDEN KG



# 2,6

VERSCHULDUNGSGRAD



- Innerhalb des prognostizierten Bereichs
- Außerhalb des prognostizierten Bereichs

Lesen Sie mehr über unsere Strategie Future26 auf der [Seite 11](#).

<sup>1</sup> -0,3 % ohne unser Russlandgeschäft, das im ersten Halbjahr 2022 veräußert wurde.  
<sup>2</sup> Pro Kilogramm Milch und Molke  
<sup>3</sup> Basierend auf dem Gewinn, der den Mitgliedern von Arla Foods amba zugeteilt ist.  
<sup>4</sup> Zwischen 2021 und 2022 haben wir die Methoden zur Erzielung von Effizienzgewinnen aufgrund des Beginns unserer neuen Strategieperiode geändert. Die Zahlen für 2022 und 2023 sind daher nicht vollständig mit den historischen Zahlen unseres vorherigen Effizienzprogramms Calcium vergleichbar.  
<sup>5</sup> Standardisierte Milch: 4,2 % Fett, 3,4 % Eiweiß; die Zahlen für 2021 und 2022 wurden entsprechend angepasst

# FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

## Geschäftszahlen

Millionen EUR	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Milch-Leistungspreis</b>					
Eurocent/kg Milch von Mitgliedern	47,0	55,1	39,7	36,5	36,3
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>					
Umsatz	13.674	13.793	11.202	10.644	10.527
EBITDA	1.079	1.001	948	909	837
EBIT	600	529	468	458	406
Nettofinanzergebnis	-145	-80	-61	-72	-59
Jahresüberschuss	399	400	346	352	323
<b>Gewinnverwendung für das Jahr</b>					
Individuelle Kapitaleinlagen	41	39	42	41	61
Kollektive Kapitaleinlagen	69	74	83	81	123
Nachzahlung	270	269	207	223	127
<b>Bilanz</b>					
Gesamte Aktiva	8.299	8.746	7.813	7.331	7.106
Investitionen in Sachanlagen	445	373	452	478	425
Investitionen in nutzungsberechtigte Vermögenswerte	88	56	69	102	81
Langfristige Vermögenswerte	4.788	4.611	4.668	4.413	4.243
Kurzfristige Vermögenswerte	3.511	4.135	3.145	2.918	2.863
Eigenkapitalspiegel	3.052	3.168	2.910	2.639	2.494
Langfristige Verbindlichkeiten	2.650	2.915	2.446	2.296	2.304
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.597	2.663	2.457	2.396	2.308
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.850	2.986	2.466	2.427	2.362
Nettoumlaufvermögen	1.104	1.442	810	679	823
<b>Cashflows</b>					
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.151	184	780	731	773
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-519	-443	-482	-488	-571
Freier Cashflow	632	-259	298	243	202
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-592	269	-330	-293	-136
Akquisition von Unternehmen	-26	-11	-	-	-168

## Geschäftszahlen

Millionen EUR	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Finanzkennzahlen</b>					
Gewinnanteil	2,8 %	2,8 %	3,0 %	3,2 %	3,0 %
EBIT-Marge	4,4 %	3,8 %	4,2 %	4,3 %	3,9 %
Verschuldungsgrad	2,6	3,0	2,6	2,7	2,8
Zinsdeckungsgrad	11,1	19,6	23,7	16,8	12,0
Eigenkapitalquote	36 %	35 %	37 %	35 %	34 %
<b>Erfasste Standardmilch (Mio. kg)</b>					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	5.277	5.185	5.185	5.224	5.214
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.412	3.360	3.345	3.320	3.262
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.925	1.876	1.896	1.905	1.863
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.646	1.637	1.683	1.732	1.712
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	798	757	749	742	734
Milch von anderen Quellen	816	858	968	1.043	1.314
Gesamte erfasste Rohmilch	13.874	13.673	13.826	13.966	14.099
<b>Anzahl der Genossenschaftsmitglieder</b>					
Mitglieder in Schweden	1.996	2.108	2.236	2.374	2.497
Mitglieder in Dänemark	1.948	2.105	2.274	2.357	2.436
Mitglieder in Deutschland	1.329	1.429	1.497	1.576	1.731
Mitglieder in Großbritannien	1.981	2.053	2.127	2.241	2.190
Mitglieder in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	745	797	822	858	905
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	7.999	8.492	8.956	9.406	9.759
<b>Umwelt, Soziales, Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG)</b>					
Fortschritte bei der Erreichung des CO <sub>2</sub> e-Reduktionsziels für 2030 (Scope 1 und 2) marktbasierend	-33 %	-29 %	-25 %	-24 %	-12 %
CO <sub>2</sub> e Scope 3 – Milch von Mitgliedern (kg)	1,08	1,12	1,15	1,15	1,15
CO <sub>2</sub> e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)	1,14	1,18	1,20	1,21	1,21
Fortschritte beim Erreichen der CO <sub>2</sub> e-Reduktionsziele bis 2030 (Scope 3 pro Kilogramm Milch und Molke)	-12 %	-9 %	-7 %	-7 %	-7 %
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	21.307	20.907	20.617	20.020	19.174
Geschlechterdiversität im Board of Directors	25 %	25 %	13 %	13 %	13 %

# HÖHEPUNKTE 2023

**DAS JAHR 2023 WAR VON MARKTVOLATILITÄT UND VERÄNDERTEM VERBRAUCHERVERHALTEN GEPRÄGT. NICHTSDESTOTROTZ HABEN WIR ES GESCHAFFT, DEN STURM ZU ÜBERSTEHEN. WIR HABEN HART DARAN GEARBEITET, UNS ANZUPASSEN, UND DAS TEMPO UNSERER NACHHALTIGEN TRANSFORMATION BEIZUBEHALTEN.**

## EINFÜHRUNG DES ANREIZMODELLS FÜR NACHHALTIGKEIT

Im Juli 2023 haben wir das Anreizmodell für Nachhaltigkeit eingeführt und die ersten Auszahlungen vorgenommen. Die ersten Ergebnisse bestätigen das Potenzial und die Vielseitigkeit des Modells. Es ist punktebasiert. Die Landwirte sammeln Punkte für ihre emissionsenkenden Maßnahmen, die sie in Bezug auf die 19 Ansatzpunkte des Modells ergreifen, und verdienen sich entsprechende Zusatzzahlungen. Im Jahr 2023 haben wir es geschafft, die Scope-3-Emissionen pro Kilo Milch und Molke um 3 Prozentpunkte und insgesamt um 12 % im Vergleich zu unserem Basisjahr 2015 zu senken.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35.](#)

# 226MIO. EUR

## Neuverteilung des Anreizpools im Jahr 2023

Diese Summe umfasst Zahlungen im Rahmen des Anreizmodells für die letzten sechs Monate des Jahres sowie 1 Eurocent/kg Milch für die Übermittlung der Klima-Check-Daten.



## EFFIZIENZPROGRAMM ÜBERTRIFFT DIE ERWARTUNGEN

Unser Effizienzprogramm „Fund our Future“ übertraf im Jahr 2023 mit Nettoeinsparungen von 114 Millionen Euro unsere Erwartungen. Unser Effizienzprogramm „Fund our Future“ übertraf 2023 unsere Erwartungen und erzielte Nettoeinsparungen von 114 Millionen EUR durch umfassende Initiativen zur Effizienzsteigerung in den Bereichen Digitalisierung, Logistik und Produktionsoptimierung sowie Insourcing-Aktivitäten.

[Mehr dazu lesen Sie auf der Seite 16.](#)

## INVESTITIONEN IN DIE ZUKUNFT

Wie in Arlas Strategie Future26 dargelegt, haben wir auch 2023 weiter in das Wachstum unseres strategischen Geschäfts investiert. Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen einschließlich Nutzungsrechte erreichten ein Allzeithoch von 601 Millionen. EUR (2022: 521 Millionen EUR), und unser niedriger Verschuldungsgrad von 2,6 macht es uns möglich, auch in den kommenden Jahren zu investieren.

## NACHHALTIGKEITSPROGRAMM FÜR KUNDEN

Im Rahmen unseres Bestrebens, eine Vorreiterrolle bei einer klimaeffizienteren Milchproduktion einzunehmen, haben wir 2023 ein neues Kundenprogramm gestartet, das gleichzeitig die Nachhaltigkeitsbemühungen im Betrieb beschleunigt und Kunden hilft, ihre Reduktionsziele für Scope 3 zu erreichen. Das Kunden-Nachhaltigkeitsprogramm wurde im Oktober in Großbritannien gestartet, wo die ersten kommerziellen Vereinbarungen unterzeichnet wurden. Im Laufe des Jahres 2024 werden wir das Programm auf weitere Einzelhandels- und Foodservice-Kunden in unseren europäischen Kernmärkten ausweiten.

[Mehr dazu lesen Sie auf der Seite 36.](#)

## ARLA® PROTEIN ERHÖHT DAS VOLUMEN ERHEBLICH

Im Jahr 2023 ist Arla® Protein weiterhin eine bemerkenswerte Erfolgsgeschichte. Mit seinem natürlichen, proteinreichen, zucker- und fettarmen Angebot hat Arla® Protein die breite Aufmerksamkeit von Verbrauchern, die ein aktives Leben führen, aller Schichten und Lebensstile gewonnen. Durch die Betonung der Kraft des Eiweißes und das Angebot einer Reihe köstlicher Produkte wie Milchgetränke und Puddings hat Arla® Protein den Nerv der Verbraucher getroffen, was zu einem Mengenwachstum von 60,6 % im Jahr 2023 führte.

[Mehr dazu lesen Sie auf der Seite 17.](#)



# GESCHÄFTSMODELL

**DEN HÖCHSTEN WERT FÜR DIE MILCH UNSERER MITGLIEDER SICHERSTELLEN UND GLEICHZEITIG MEHRWERT FÜR IHR WACHSTUM SCHAFFEN**

Arla ist gemessen an den Milchlieferungen der viertgrößte Milchproduzent der Welt. Als Genossenschaft liegt unser Fokus auf der Maximierung des Wertes unserer Milch, und durch unsere genossenschaftliche Struktur bedeutet dies, dass alle Gewinne aus dem Verkauf von Arla Produkten an unsere Milchbauern zurückfließen. Sie beteiligen sich aktiv

an den Bemühungen um Nachhaltigkeit und investieren in das Unternehmen, um die Entwicklung und das Wohlergehen künftiger Generationen zu ermöglichen.

### Landwirte und Kühe

Wir haben 7.999 Mitglieder, die über 1,5 Millionen Kühe betreuen. Ihr oberstes Ziel ist es, Milch auf nachhaltige und

rentable Weise zu produzieren, das Wohlergehen der Kühe zu gewährleisten und die Umwelt zu schützen. Unsere Landwirte werden für ihr nachhaltiges Handeln durch unser Anreizmodell belohnt.

[Mehr dazu lesen Sie auf der Seite 35.](#)

### Milchabholung

Jedes Jahr holen wir ca. 13,9 Milliarden kg Rohmilch ab, hauptsächlich von unseren Mitgliedern in sieben Ländern.

### Produktion und Verpackung

Wir betreiben 59 Produktions- und Verpackungsstandorte und produzieren jährlich 6,4 Milliarden kg nahrhafte Molkereiprodukte. Unsere Standorte schaffen weltweit Arbeitsplätze, bieten sichere Bedingungen und faire Löhne. Darüber hinaus steigern wir durch Innovation, Markenbildung und Marketing den Mehrwert der Milch unserer Mitglieder. Die Gewinne werden über das Milchzahlungssystem unter den Mitgliedern verteilt.

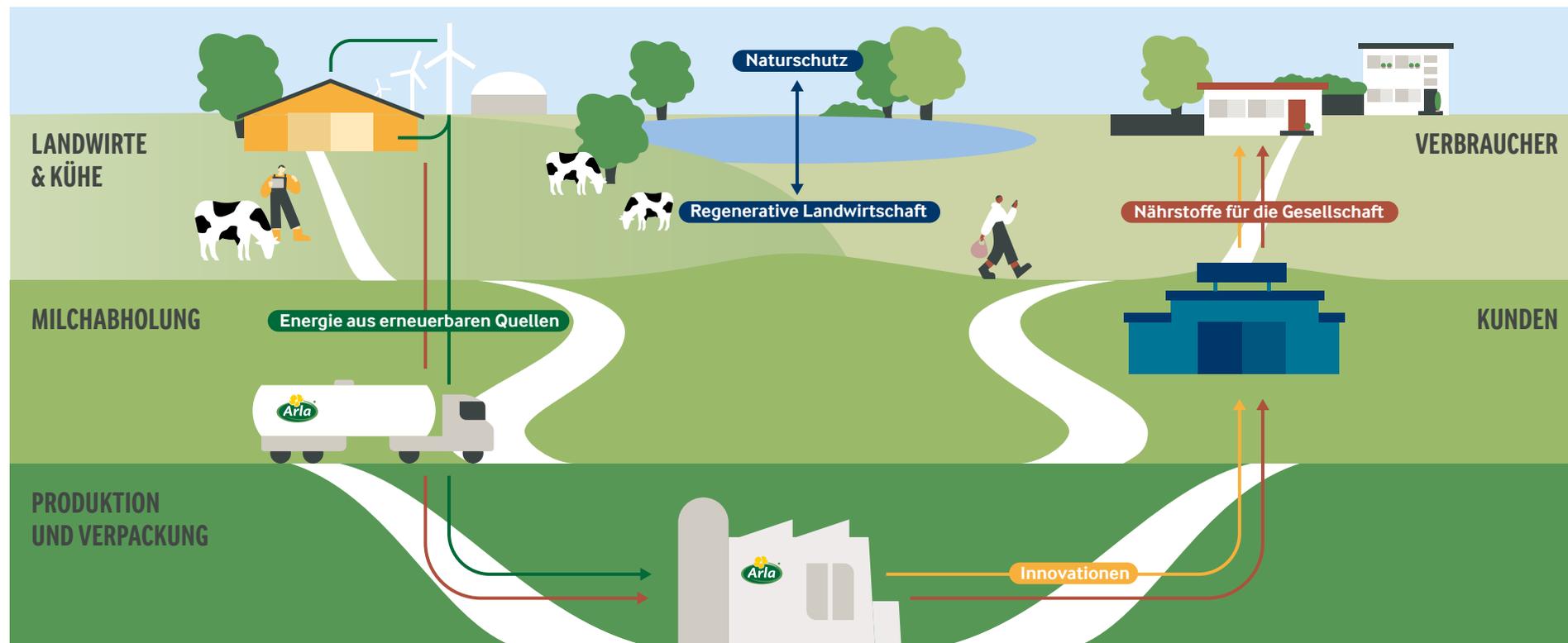
### Kunden

Unsere Produkte werden in 146 Ländern vertrieben und bedienen eine Vielzahl von Kunden, darunter Supermarktketten, Foodservice und Business-to-Business. Der Schlüssel zu unserem Erfolg liegt in der Förderung einer engen Zusammenarbeit und der Arbeit an dem gemeinsamen Ziel, den Verbrauchern einen außergewöhnlichen Service zu bieten und gleichzeitig die Umweltauswirkungen des Einkaufs zu minimieren.

### Verbraucher

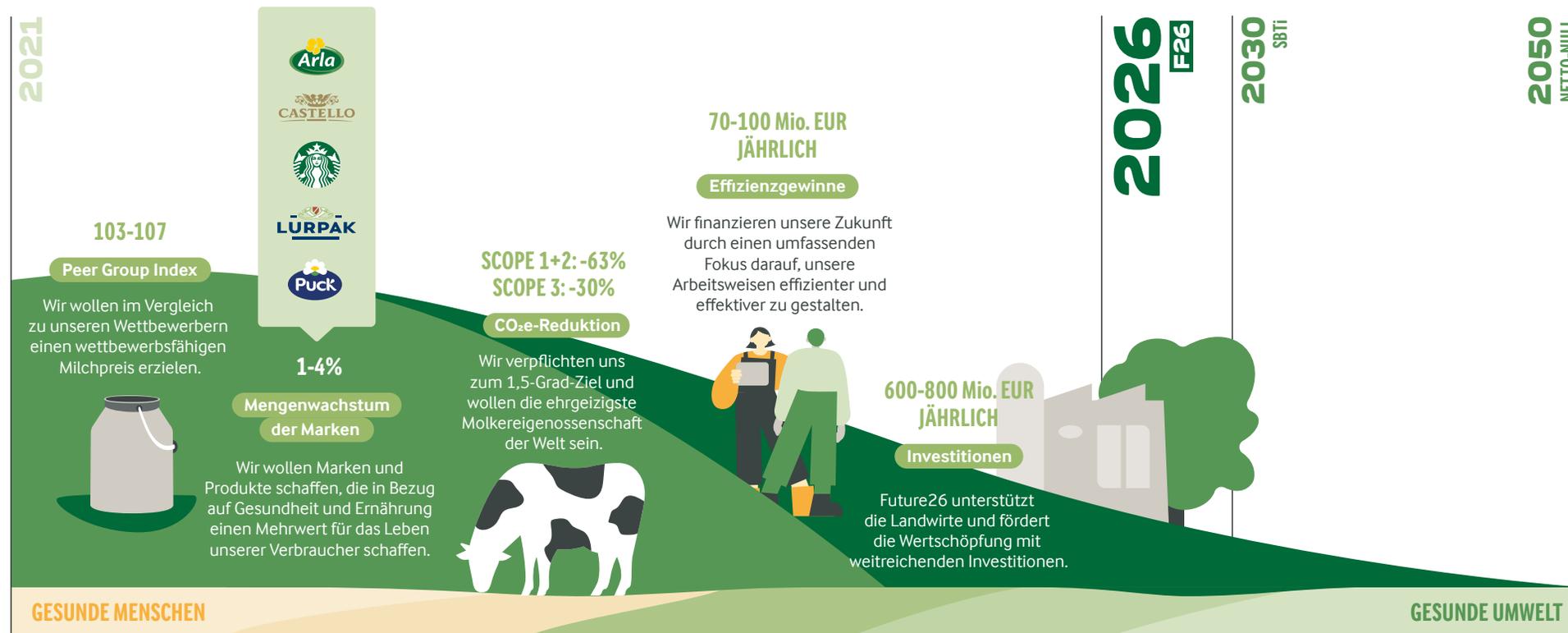
Mit unserer Arbeit ernähren wir Millionen von Menschen, wobei wir ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden in den Vordergrund stellen. Unser Ansatz konzentriert sich auf innovative Lösungen, die Förderung positiver Ernährungsgewohnheiten und die Gewährleistung eines Zugangs zu erschwinglichen Lebensmitteln für einkommensschwache Verbraucher.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 68-73.](#)



# FUTURE26 – UNSERE STRATEGIE

## WELTWEIT AUF NATÜRLICHE WEISE GESUNDHEIT UND INSPIRATION BIETEN



### Die Zukunft der Molkereiwirtschaft mitgestalten

Arla möchte eine führende Rolle bei der Förderung nachhaltiger Veränderungen unserer Branche und im Lebensmittelsektor spielen. Während die weltweite Nachfrage nach Molkereiprodukten steigt, entwickeln sich die Präferenzen der Verbraucher weiter. Nachhaltigkeit wird zu einem Schlüsselfaktor bei der Auswahl von Lebensmitteln, und die Bekämpfung

von schlechter Ernährung und Mangelernährung ist von entscheidender Bedeutung. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, haben wir uns verpflichtet, mit unserer Future26-Strategie und in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden, unser Lebensmittelsystem zu überdenken und Arla als Teil der Lösung zu positionieren. Dazu bieten wir Lösungen für ein gesundes und nachhaltiges Wachstum in unserem Unternehmen an.

Trotz der anhaltenden Marktvolatilität konnten wir unseren Landwirten 2023 einen wettbewerbsfähigen Milchpreis bieten. Wir haben Fortschritte bei unseren wichtigsten strategischen Zielen gemacht. Zudem haben wir in mehreren Produktkategorien sowie im Foodservice- und Ingredienzengeschäft (AF) eine starke Leistung gezeigt. Siehe Seiten 15-23 für weitere Details.

Wir waren weiterhin führend bei der Förderung von Nachhaltigkeit und eines globalen Zugangs zu Lebensmitteln sowie der Bekämpfung des Klimawandels. Ein wichtiger Meilenstein im Jahr 2023 war die Einführung unseres Anreizmodells für Nachhaltigkeit, um unsere Mitglieder bei der Verbesserung ihrer Klimabilanz zu unterstützen und dafür zu belohnen. Siehe Seite 35 für weitere Details.

Unsere wissenschaftsbasierten Ziele für 2030 leiten uns auf unserem Weg zur Klimaneutralität. Wir haben 2023 sowohl bei der Reduzierung der Scope-1- und Scope-2- als auch der Scope-3-Emissionen gute Fortschritte erzielt. Siehe Seiten 33-42 für weitere Details.

Darüber hinaus haben wir erhebliche Fortschritte bei der Digitalisierung und unseren Innovationsaktivitäten, die integraler Bestandteil unserer Future26-Strategie sind, erzielt. Um die Effizienz zu verbessern, haben wir uns auf End-to-End-Prozesse und digitale Optimierung konzentriert. Zudem haben wir erhebliche Investitionen in die Transformationsbereiche getätigt, die in der Future 26 dargelegt sind. Siehe Seite 16 für weitere Details.

**LURPAK®**

Unsere Premium-Buttermarke Lurpak®, die in 100 Ländern weltweit verkauft wird, erreichte 2023 in Australien einen Meilenstein mit dem Verkauf von mehr als 5 Millionen Kilogramm Produkten.



# LEISTUNGSÜBERSICHT

- 13 Kurzer Überblick
- 14 Übersicht über den externen Markt
- 15 Übersicht über unsere Leistung
- 24 Ausblick auf 2024

# DIE VOLATILITÄT BEWÄLTIGEN UND ERNEUT WACHSTUM GENERIEREN

2023 war in vielerlei Hinsicht ein zwi- geteiltes Jahr. Von Ende 2022 bis Anfang 2023 verzeichneten wir einen schnellen Rückgang der Rohwarenpreise, da sowohl Angebot als auch Nachfrage auf das Preisrekordhoch von Ende 2022 reagierten. Im weiteren Verlauf des Jahres kam es aufgrund sinkender Preise und der Stagnation der globalen Milchproduktion zu einem deutlichen Wiederaufschwung der Nachfrage. Dies führte erneut zu einem leichten Anstieg der Rohwarenpreise.

Vor dem Hintergrund dieser Volatilität verzeichneten wir eine solide Entwicklung unseres Geschäfts sowie der Marktanteile unserer Marken, die nach einer schwie- rigen ersten Jahreshälfte im zweiten

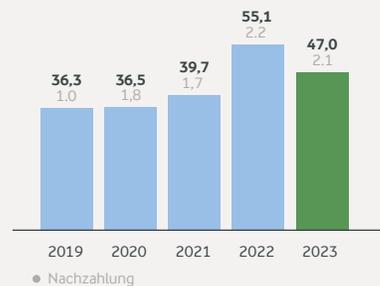
Halbjahr ein Mengenwachstum von 4,1 % erzielten. Wir haben große Schritte in Sachen Nachhaltigkeit unternommen und konnten deshalb sowohl innerhalb des Unternehmens als auch insbeson- dere auf den Betrieben beschleunigte Emissionsreduzierungen verzeichnen. Zudem lagen die Ergebnisse unser Effizienzprogramm über dem Zielniveau. Insgesamt zeigt sich unsere Finanzlage robust und unser Verschuldungsgrad hat sich verbessert.

Aufgrund der deutlich niedrigeren Rohwarenpreise, einer höheren Kostenbasis aufgrund der Inflation sowie der Herausforderungen angesichts ungünstiger Wechselkursentwicklungen

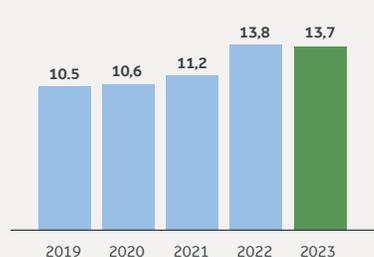
sank unser durchschnittlicher Milch- Leistungspreis im Vergleich zu 2022 um 14,7 % von 55,1 Eurocent/kg auf 47,0 Eurocent/kg. Dieser Wert liegt jedoch nach wie vor 15 % über unserem Fünfjahresdurchschnitt. Die vorgeschla- gene Nachzahlung in Höhe von 2,07 Eurocent/kg Milch liegt im Zuge unserer Konsolidierungspolitik deutlich über dem garantierten Betrag von 1,5 Eurocent/ kg Milch. Der Umsatz sank leicht von 13,8 Milliarden EUR im Jahr 2022 auf 13,7 Milliarden EUR. In 2023 waren die Erträge hauptsächlich auf steigende Handelsmargen zurückzuführen, während die Rohstoffe unter Druck standen. Mit einem Blick auf das Jahr 2024 liegt unser Hauptaugenmerk darauf,

weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Wir wollen dies erreichen, indem wir die Wachstumsdynamik beibehalten, die in der zweiten Jahreshälfte 2023 gewonnen wurde. Darüber hinaus richten wir uns darauf, die Volatilität bei den Milchpreisen und dem Konsum von Milchprodukten zu bewältigen. Parallel werden wir dafür sorgen, dass wir externe Faktoren wie die Entwicklung der Wechselkurse, die Kaufkraft der Verbraucher und geopolitische Spannungen berück- sichtigen und die damit verbundenen Problemstellungen bewältigen.

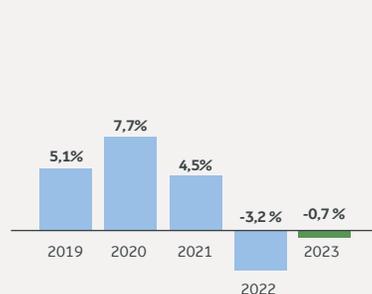
**47,0**  
MILCH-LEISTUNGSPREIS  
EUROCENT/KG



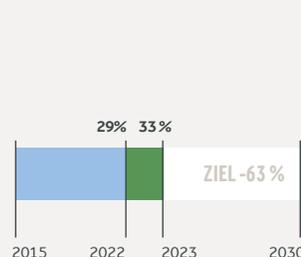
**13,7**  
UMSATZ  
MILLIARDEN EUR



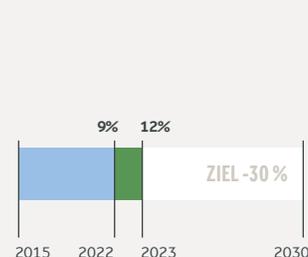
**-0,7 %**  
MENGENBASIERTES  
UMSATZWACHSTUM DURCH  
STRATEGISCHE MARKEN



**4 %p**  
SCOPE-1- UND  
SCOPE-2-EMISSIONEN  
VERRINGERUNG IM JAHR 2023



**3 %p**  
SCOPE-3-EMISSIONEN  
VERRINGERUNG IM JAHR 2023



# ÜBERSICHT ÜBER DEN EXTERNEN MARKT

**ALS GLOBAL AGIERENDES UNTERNEHMEN SIND WIR VON DER VOLATILITÄT DES EXTERNEN MARKTES BETROFFEN. 2023 SPIEGELTE SICH DIESE VOLATILITÄT IN RÜCKLÄUFIGEN ROHWARENPREISEN, INFLATIONSDRUCK, SICH VERÄNDERNDEM VERBRAUCHERVERHALTEN SOWIE HERAUSFORDERNDEN WECHSELKURSENTWICKLUNGEN WIDER.**

## Anhaltende geopolitische Turbulenzen

2023 setzten sich die starken geopolitischen Turbulenzen leider fort. Der Krieg in der Ukraine dauerte an und der Konflikt in Israel und Palästina eskalierte. Neben gravierenden humanitären Folgen führten diese Entwicklungen in 2023 auch zu Unsicherheit und Schwankungen auf den globalen Märkten.

## Rascher Rückgang der Milchrohwarenpreise Anfang 2023

Im Zuge der Erhöhung der Rohwarenpreise im Molkereisektor im Jahr 2022, die durch

die hohe Nachfrage und das begrenzte Angebot verursacht wurde, haben wir es erwartet gegen Ende 2022 und Anfang 2023 eine rasche Preisnormalisierung verzeichnen können, was auf eine nachlassende Nachfrage infolge der höheren Lebenshaltungskosten und des höheren Preisniveaus zurückzuführen war. Parallel stieg das weltweite Milchangebot aufgrund der Preisentwicklung sowie niedrigerer Kosten für Energie, Futter- und Düngemittel an.

Insbesondere die Preisnormalisierung führte dazu, dass die Mozzarella-Preise in der EU um 38 % sanken und der Preis für Magermilchpulver von Oktober 2022 bis Februar 2023 um 29 %. Auf den Rückgang der Rohwarenpreise folgte im zweiten und dritten Quartal eine Phase relativer Stabilität, da Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht erschienen. Ende 2023 begannen die Rohwarenpreise für Milchprodukte jedoch wieder zu steigen, vor allem in der EU, wo der Preis für Magermilchpulver von August bis Dezember um 24 % anstieg.

## Abnehmender Inflationsdruck im Laufe des Jahres

Der Inflationsdruck aus dem Jahr 2022 setzte sich auch in den ersten Monaten des Jahres 2023 fort, nahm jedoch im Laufe des Jahres ab. Die durchschnittliche Inflation in Europa für 2023 wird auf 6,5 %<sup>1</sup> geschätzt, von 9,3 % im Jahr 2022 mit relativ hoher Inflation in Großbritannien, Schweden und Deutschland und niedrigerer Inflation in Dänemark und den Niederlanden. Die globale Inflation ging ebenfalls zurück, blieb jedoch auf einem höheren Niveau von 6,9 % (2022: 8,7 %). Die Inflationsraten waren in Afrika und dem

Nahen Osten hoch und in Nordamerika, Südostasien und China niedriger. Die sinkenden Energiepreise trieben die rückläufige Inflation voran, da die Unsicherheiten in Bezug auf die Energieknappheit abnahmen, während vor allem die Kosten für Verpackungen, Inhaltsstoffe und Löhne auf hohem Niveau blieben.

## Rückgang der wirtschaftlichen Aktivität

Um den Inflationsdruck zu mindern, hoben die Zentralbanken die Zinsen in der ersten Jahreshälfte 2023 weiter an und hielten sie das ganze Jahr über auf einem hohen Niveau. Dies trug zu einem weiteren Rückgang auf dem Wirtschaftsmarkt bei. Folglich wird das globale BIP-Wachstum 2023 auf 3,0 %<sup>1</sup> prognostiziert (2022: 3,5 %). Im Euroraum beträgt die prognostizierte Wachstumsrate für 2023 0,7 % (2022: 3,3 %). Im Gegenzug zeigten die Entwicklungsländer robustere Wachstumsprognosen mit einer erwarteten Rate von 4,0 % für 2023 (2022: 4,1 %).

## Änderung des Verbraucherverhaltens

Aufgrund der Inflation und der steigenden Lebenshaltungskosten haben die europäischen Verbraucher weiterhin Kostensparmaßnahmen ergriffen, die sich in der ersten Jahreshälfte 2023 auf die Kategorie Milchprodukte auswirkten. Der Rückgang des Verkaufs von Milchprodukten im Einzelhandel verlangsamte sich im Laufe des Jahres, da der Inflationsdruck nachließ und die Löhne stiegen. Gegen Jahresende verzeichneten wir erneut einen Umsatzanstieg bei Milchprodukten, was in einer insgesamt stagnierenden Entwicklung für den

gesamten EU-Raum im Jahr 2023 resultierte. Als Reaktion auf den Kostendruck zeigten die europäischen Verbraucher auch weiterhin ein Konsumverhalten, bei dem sie von Markenprodukten auf Eigenmarken umstiegen und dabei aktiv von Werbeaktionen zu profitieren suchten. Das führte zu einem Rückgang des Markenkonsums, vor allem in der Kategorie Butter, Brotaufstriche und Margarine (BSM). Dabei ist zu erwähnen, dass insbesondere Verbraucher in Großbritannien, den Niederlanden und Deutschland ihren Verbrauch reduzierten. Die weltweite Nachfrage nach Milchprodukten war im Durchschnitt geringfügig niedriger als 2022.

## Herausfordernde Wechselkursentwicklungen

Im Jahr 2023 wurden mehrere für Arla wichtige Währungen gegenüber dem Euro schwächer. Vor allem die schwedische

Krone verzeichnete einen deutlichen Rückgang des Jahresdurchschnitts um 7,3 %, während der US-Dollar und das britische Pfund einen leichten Rückgang um 2,8 % bzw. 2,0 % aufwies. Wir bemerkten auch negative Auswirkungen durch die Währungsabwertungen in Argentinien (356 % Abwertung im Jahr 2023), Bangladesch und Nigeria.

## Kosten für landwirtschaftliche Betriebe weiter auf hohem Niveau

Nach der beispiellosen Inflation in Bezug auf die meisten landwirtschaftlichen Kosten im Jahr 2022 sanken einige Kosten im Laufe des Jahres 2023, da sich hauptsächlich aufgrund von Rückgängen bei den Futter-, Düngemittel- und Kraftstoffpreisen die Bedingungen zu normalisieren begannen. Dies wurde jedoch weitgehend durch Erhöhungen sonstiger Kosten, wie z. B. Arbeits- und Zinssätze, aufgehoben.

## Niedrigere Milchauszahlungspreise

Aufgrund der Preisnormalisierung sanken die Milchauszahlungspreise im Jahr 2023 in allen wichtigen Milcherzeugerregionen deutlich; in den 27 EU-Ländern im Vergleich zu 2022 um 20,8 %. Bei den Kosten in den landwirtschaftlichen Betrieben konnte kein vergleichbarer Rückgang verzeichnet werden, was unter anderem zu einer Stagnation der Milchproduktion im Laufe des Jahres führte.

Bei Arla stiegen die Milchlieferungen von 13,7 auf 13,9 Milliarden Kilogramm an, bedingt durch eine Zunahme der Milchproduktion seitens der Arla Mitglieder um 1,9 % in der ersten Jahreshälfte. Zeitgleich gingen die Milchlieferungen von Vertragslandwirten um 4,9 % zurück. Der Mengenanstieg bei Mitgliedermilch wurde in allen Märkten beobachtet.

Entwicklung der Wechselkurse



Rohwarenpreise  
Eurocent/kg, Preisäquivalente für die Milchverwertung



# LEISTUNGS- ÜBERSICHT

**ARLAS MISSION IST ES, DEN HÖCHSTEN WERT FÜR DIE MILCH UNSERER LANDWIRTE ZU SICHERN UND GLEICHZEITIG ANHALTENDE WACHSTUMSCHANCEN FÜR SIE ZU SCHAFFEN. UNSERE BEMÜHUNGEN ZUR MAXIMIERUNG DES KURZ- UND DES LANGFRISTIGEN WERTES FÜR UNSERE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER ERFORDERN EINE STARKE UMSETZUNG AUF ALLEN EBENEN DES GESCHÄFTS.**

## Sinkende Rohwarenpreise führen zu Milchpreissenkung

Arlas durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis sank um 15,0 % auf 44,1 Eurocent/kg im Jahr 2023 (2022: 52,0 Eurocent/kg). Unser Milch-Leistungspreis, mit dem wir den Mehrwert messen, den Arla für jedes Kilogramm Milch unserer Mitglieder schafft, sank um 14,7 % auf 47,0 Eurocent/kg (2022: 55,1 Eurocent/kg). Der Preisrückgang wurde vor allem durch rückläufige Rohwarenpreise und die Auswirkungen nachteiliger Wechselkurse bedingt, hauptsächlich im Zusammenhang mit der schwedischen Krone, aber auch mit negativen Auswirkungen des britischen Pfunds, des US-Dollars und des argentinischen Pesos.

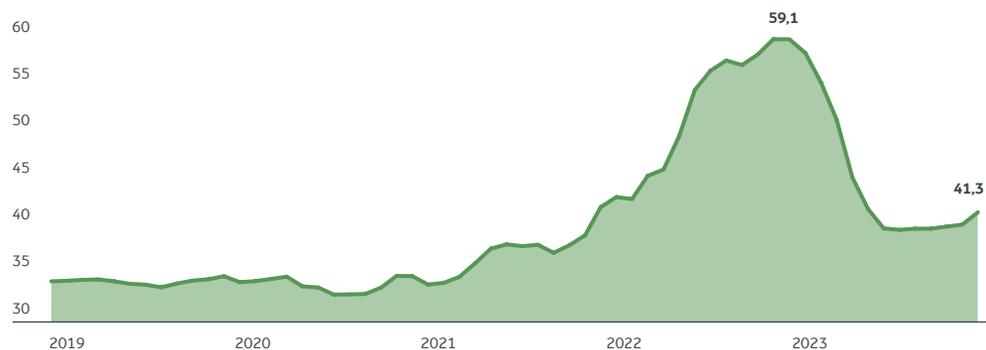
Darüber hinaus trug ein Anstieg der Betriebskosten (ohne Rohmilch) auf 6.964 Millionen EUR (2022: 6.175 Millionen EUR) weiter zum Leistungsrückgang bei. Dieser Anstieg war in erster Linie auf Veränderungen der Bestandswerte zurückzuführen, die sich aus sinkenden Milchpreisen ergaben. Außerdem sorgte die Inflation, die sich hauptsächlich auf Personalkosten, Verpackungen und Inhaltsstoffe auswirkte, ebenfalls dafür, dass die Betriebskosten höher waren.

## Umsatzrückgang aufgrund von Wechselkursentwicklungen

Im Laufe des Jahres 2023 sank der Umsatz um 0,9 % auf 13,7 Mrd. EUR (2022: 13,8 Mrd. EUR), wobei der Großteil des Rückgangs im zweiten Halbjahr zu verzeichnen war. Ungünstige Wechselkurse, vor allem der schwedischen Krone, des britischen Pfunds und des US-Dollars, wirkten sich mit -344 Millionen EUR negativ auf den Umsatz aus.

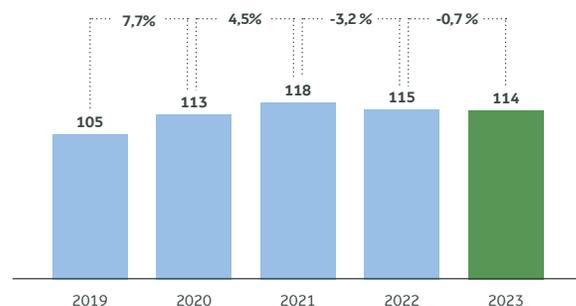
Die Preisentwicklung sorgte für Umsatzeinbußen in Höhe von -204 Millionen EUR, wobei negative Preiseffekte in den Bereichen Globale Industrieverkäufe und Zutaten (Arla Foods Ingredients) durch höhere Handelspreise ausgeglichen wurden. Höhere Mengen im Bereich Globale Industrieverkäufe glichen das geringere Markenvolumen aus, was in Kombination mit einer höheren Milchmenge einen Mengeneffekt von 429 Millionen EUR auf den Umsatz ergab.

Durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder  
Eurocent/kg Milch



### F26 Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, indexiert auf 2018

%



### Hohe Gewinnspannen in Einzelhandel und Foodservice durch Markenpreisbindung

Im Jahr 2023 waren die Gewinnspannen im Einzelhandel und Foodservice aufgrund der starken Markenpreisbindung in einem rückläufigen Rohwarenpreismarkt hoch. Dies war vor allem in der ersten Jahreshälfte zu beobachten und normalisierte sich gegen Ende des Jahres. Das hohe Preisumfeld in der ersten Jahreshälfte wirkte sich negativ auf unser Markenvolumen aus, das über den Einzelhandel verkauft wurde. Allerdings stellten sich in der zweiten Jahreshälfte wieder Wachstum ein, da sich die Preise normalisierten und die Kaufkraft der Verbraucher wieder zunahm. Trotz der Marktvolatilität in den letzten Jahren lag das Markenvolumen im Jahr 2023, gemessen an einem Index von 2018, immer noch auf einem signifikant höheren Niveau als vor der Coronapandemie. Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch

strategische Marken verzeichnete in 2023 einen Rückgang um -0,7 Prozent.

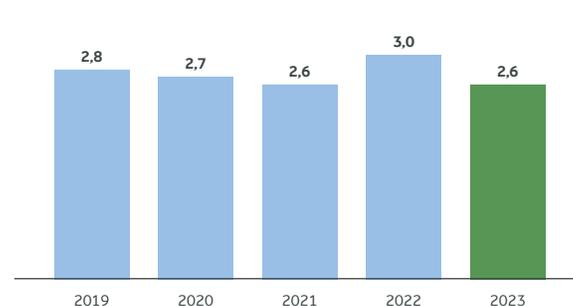
Insgesamt sanken die Absatzmengen im Einzelhandel um 1,3 %, wobei die Absatzmengen ohne Einbeziehung der Discounter um 2,0 % sanken, was teilweise durch eine Steigerung der Discountmengen um 7,7 % ausgeglichen wurde. Unser Foodservice-Geschäft erzielte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken von 2,3 % in 2023 (2022: 9,2 %).

### Einsparungen durch Fund our Future über dem Zielniveau

Unser Transformations- und Effizienzprogramm „Fund our Future“ übertraf alle Erwartungen und erzielte trotz der Mengenentwicklungen Nettoeinsparungen von 114 Millionen EUR. Diese Entwicklung wurde durch eine beträchtliche Anzahl von Effizienzinitiativen vorangetrieben,

### Entwicklung des Verschuldungsgrads

Zielbereich: 2,8–3,4



darunter Digitalisierung in den Produktionsstätten, effizientere Logistikrouten, die Optimierung von Rezepturen und Verpackungen sowie das Insourcing von Fachbereichen in Marketing und IT.

### Schnellere Reduzierung der Emissionen in den Betrieben

Wir haben die positive Dynamik des letzten Jahres fortgesetzt und unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen in 2023 um 4 Prozentpunkte und insgesamt um 33 % im Vergleich zu unserem Ausgangswert aus dem Jahr 2015 reduziert. Die Reduzierung war hauptsächlich das Ergebnis von Energieoptimierungen an den Standorten sowie der Auswirkungen von Stromkaufverträgen (Power Purchase Agreements, PPA).

Wir haben auch unsere Emissionsreduzierung in den Betrieben beschleunigt und die Scope-3-Emissionen

pro Kilogramm Milch und Molke um 3 Prozentpunkte (2022: 2 Prozentpunkte) und insgesamt um 12 % im Vergleich zu 2015 reduziert. Die Reduzierungen waren ein direktes Ergebnis laufender Klima- und Nachhaltigkeitsinitiativen, die in den landwirtschaftlichen Betrieben umgesetzt wurden, insbesondere in Bezug auf den Einsatz von Düngemitteln und den Umgang mit Wirtschaftsdünger. Wir gehen davon aus, dass die Einführung des Anreizmodells für Nachhaltigkeit im Jahr 2023 unseren Emissionsfokus in den kommenden Jahren weiter unterstützen wird. Erfahren Sie auf den Seiten 35-36 mehr darüber, wie unsere Landwirte ihre Emissionen reduzieren.

### Überschuss im Zielbereich

Im Jahr 2023 erzielten wir einen Gewinn von 380 Millionen Euro<sup>1</sup> bzw. 2,8 % des Umsatzes. Damit liegt der Wert innerhalb unseres Zielbereichs von 2,8-3,2 %. Der Gewinn war hauptsächlich auf hohe Preise in den Bereichen Einzelhandel und Foodservice zurückzuführen, die sich jedoch gegen Ende des Jahres normalisierten.

### Sonstiges Ergebnis beeinflusst von niedrigeren Energiepreisen und Wechselkursschwankungen

Das sonstige Ergebnis belief sich auf -199 Millionen EUR (2021: 156 Millionen EUR). Dies ergibt sich aus negativen Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten in Höhe von -141 Millionen EUR und negativen Wertberichtigungen auf das in Fremdwährungen bewertete Nettovermögen (Umrechnungseffekt) in Höhe von -47 Millionen EUR.

Der niedrigere Wert unserer Absicherungsinstrumente, der unser kurzfristiges Wechselkursgewinnrisiko reduziert und unsere zukünftigen Zinsen und Energiekosten auf einem bestimmten Niveau sichert, war auf die allgemein niedrigeren Energiepreise und Wechselkursschwankungen zurückzuführen.

### Solide Finanzlage

Wir konnten unsere solide Finanzlage im volatilen Markt im Jahr 2023 aufrechterhalten. Unser Verschuldungsgrad lag bei 2,6, was eine Verbesserung gegenüber 2022 (3,0) darstellt und unter unserem Zielbereich von 2,8-3,4 liegt. Dies war auf ein höheres EBITDA und ein niedrigeres Niveau an verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zurückzuführen, bedingt durch verringerte Mittel im Nettoumlaufvermögen auf Basis niedrigerer Lagerbestände und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

### Deutlich verbesserter operativer Cashflow

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg auf 1.151 Millionen EUR (2022: 184 Millionen EUR). Der Trend zur Normalisierung der Milchpreise im Jahr 2023 aufgrund des ungewöhnlich hohen Preisniveaus Ende 2022 führte dazu, dass die nachteiligen Auswirkungen auf die im Nettoumlaufvermögen gebundenen Mittel aus dem letzten Jahr im Laufe des Jahres 2023 teilweise aufgelöst wurden. Das Nettoumlaufvermögen leistete mit 320 Millionen EUR einen positiven Betrag im Vergleich zu -707 Millionen EUR im Vorjahr. Darüber hinaus verbesserte sich der Cashflow aus laufender

Geschäftstätigkeit aufgrund eines höheren EBITDA, was teils durch höhere bezahlte Zinsaufwendungen ausgeglichen wurde.

### Verstärkte Investitionen

Wir haben weiterhin in bedeutende Projekte investiert, um zukünftiges Wachstum innerhalb unserer strategischen Geschäftsbereiche zu unterstützen. Investitionen in immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, (einschließlich Nutzungsrechte), beliefen sich auf 601 Millionen EUR (2022: 521 Millionen EUR). Es wurde in eine Kapazitätserweiterung für milchbasierte Getränke in Esbjerg, Dänemark sowie das Wachstum von Arla Foods Ingredients (AFI) investiert. Darüber hinaus wurden neue Projekte, einschließlich der Investitionen in die Butterproduktion in Holstebro, Dänemark, umgesetzt.

### Niedrigere verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten sanken auf 2.850 Millionen EUR (2022: 2.986 Millionen EUR). Der freie operative Cashflow in Höhe von 643 Millionen EUR (definiert als Cashflow abzüglich der Betriebs- und Investitionstätigkeiten) wurde zum Teil an die Genossenschaftsmitglieder ausgeschüttet und floss in die Nachzahlung für 2022 und einer Halbjahresnachzahlung für 2023 ein. Ein anderer Teil wurde zur Rückzahlung fälliger Kredite und zur Reduzierung der Inanspruchnahme anderer kurzfristiger verzinslicher Kreditfazilitäten verwendet.

<sup>1</sup> Ohne Gewinnanteil der Minderheitsbeteiligungen

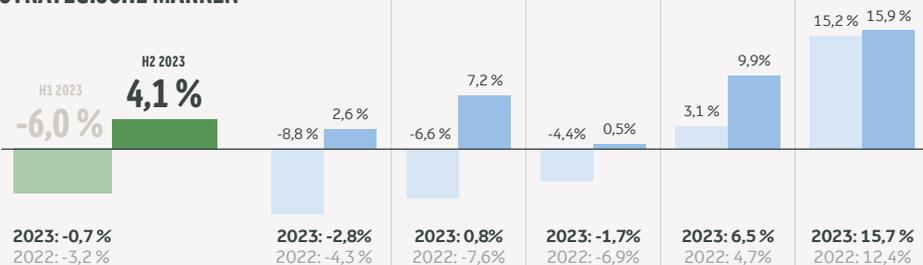
# GLOBALE MARKEN

UNSERE STRATEGISCHEN GLOBALEN MARKEN STEHEN IM MITTELPUNKT UNSERES GESCHÄFTS UND SIND HAUPTSÄCHLICH FÜR DIE WERTSCHÖPFUNG VON ARLA VERANTWORTLICH.

## Unsere Marken



### F23 MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN



### F23 NETTOUMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN

1,2 %  
2022: 14,2 %



Im Jahr 2023 verzeichneten wir einen Umsatzanstieg von 1,2 % auf ein Rekordhoch von 6.375 Millionen EUR (2022: 6.300 Millionen EUR) bei unseren Marken aufgrund höherer Preise. Parallel verzeichnete das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken einen Rückgang um -0,7 Prozent (-3,2 % im Jahr 2022). Dies war vor allem auf das hohe Preisniveau von 2022 zurückzuführen, das sich bis Anfang 2023 fortsetzte, was dazu führte, dass die Verbraucher auf günstigere Produkte umstiegen und weniger Milchprodukte konsumierten. In der zweiten Jahreshälfte konnten wir jedoch eine deutliche Verbesserung des mengenbasierten Umsatzwachstums von 4,1 % verzeichnen, bedingt durch ein niedrigeres Preisniveau, eine stärkere Kaufkraft und verstärkte Marketingaktivitäten.



#### Arla®

Unsere Dachmarke Arla® mit ihren verschiedenen erfolgreichen Untermarken, die mehrere Kategorien wie Milch, Joghurt, Sahne, Pulver und Käse abdecken, stand im Jahr 2023 vor einigen Herausforderungen, wobei das Markenvolumen im Vergleich zu 2022 um 2,8 % zurückging und die Umsätze wieder auf das Niveau vor der Corona-Pandemie sanken. Der Umsatzrückgang wurde teilweise durch höhere Preise ausgeglichen, was letztlich zu einem Umsatzrückgang von 2,3 % auf 3.618 Millionen EUR im Jahr 2023 führte (2022: 3.702 Millionen EUR). Einige unserer Untermarken verzeichneten trotz höherer Preise ein außergewöhnliches Mengenwachstum: Arla® Protein wuchs mengenmäßig um 60,6 %, und unsere Marke für den Foodservice, Arla® Pro, verzeichnete im Laufe des Jahres ein Wachstum

von 2,2 %. In Bezug auf die Märkte hat Großbritannien mit einem mengenbasierten Markenwachstum von 5,9 % eine gute Leistung erbracht. Arla® wurde im Bericht „Kantar Brand Footprint“ 2023 als Europas beliebteste Molkeiermarke anerkannt.



#### Lurpak®

Unsere Marke Lurpak® verzeichnete ein Umsatzwachstum von 2,9 % auf 772 Millionen EUR (2022: 750 Millionen EUR). Die Mengen stiegen im Vergleich zu 2022 um 0,8 %, wobei die Verkaufsmengen im ersten Halbjahr aufgrund des hohen Preisniveaus zurückgingen, was im zweiten Halbjahr durch die gestiegene Verbrauchernachfrage angesichts der Normalisierung der Preise ausgeglichen wurde. Auf dem europäischen Markt sanken die Mengen um 0,6 %, was hauptsächlich auf Großbritannien zurückzuführen ist. In der zweiten Jahreshälfte wurde jedoch aufgrund einer neuen Verpackungs- und Preisstrategie eine deutliche Verbesserung verzeichnet. Die internationalen Märkte erlebten ein starkes Wachstum von 3,5 %, das hauptsächlich durch Südostasien und den Rest der Welt angetrieben wurde.



#### Castello®

Die Mengen von Castello®, unserer Marke für Käsespezialitäten, sanken im Vergleich zu 2022 um 1,7 %. Aufgrund höherer Preise stieg der Umsatz jedoch um 3,0 % auf 246 Millionen EUR (2022: 238 Millionen EUR). Die Kategorie Markenkäse und insbesondere der Bereich Käsespezialitäten hatten es in Zeiten der Inflation und Rezession schwer.



#### Puck®

Puck®, unsere führende Marke im Nahen Osten und in Nordafrika, wuchs insgesamt um 6,5 %, wobei der Umsatz um 4,9 % auf 526 Millionen EUR stieg (2022: 504 Millionen EUR). Wir verzeichneten ein starkes Wachstum in den Kategorien Mozzarella und geriebener Käse, Kochkäse und Frischkäse, unterstützt durch verstärkte Kommunikationsaktivitäten, In-Store-Aktivierung und Produktproben, was zu einer besseren Marktdurchdringung führte.



#### Starbucks™

Unser trinkfertiges Kaffeesortiment von Starbucks™, das in mehr als 50 Ländern in Europa, dem Nahen Osten und Afrika erhältlich ist, erzielte 2023 ein Mengenwachstum von 15,7 % mit einem Umsatzanstieg von 13,7 %. Das Mengenwachstum wurde primär von unserem europäisches Geschäft getragen, das um 21,8 % wuchs, basierend auf einer starken Markenleistung, Sortimentsentwicklungen mit starkem Wachstum bei den Chilled Classics mit 750 ml Inhalt und einer verstärkten Distribution in allen Märkten. Unser internationales Geschäft wuchs etwas langsamer um 5,8 % und wurde durch das inflationäre Umfeld und die wirtschaftliche Unsicherheit stärker beeinträchtigt.

# EUROPA

**UNSER EUROPÄISCHER GESCHÄFTSBEREICH UMFASST ACHT LÄNDER IN NORD- UND WESTEUROPA. WIR SCHAFFEN MEHRWERT FÜR UNSERE LANDWIRTE, INDEM WIR MARKEN WIE LURPAK®, ARLA® UND STARBUCKS™ DEN VERBRAUCHERN AUF DEM GANZEN KONTINENT ANBIETEN.**

Im Jahr 2023 stieg der Umsatz in Europa um 2,7 % auf 7.984 Millionen EUR (2022: 7.771 Millionen EUR), was hauptsächlich auf Preiserhöhungen zurückzuführen ist, die 2022 bis Anfang 2023 vorgenommen wurden. Aufgrund der hohen Inflation und der erhöhten Preise für Milchprodukte stand das Markenvolumen im Jahr 2023 unter Druck, aber die Verbraucher begannen in der zweiten Jahreshälfte wieder mehr Markenprodukte zu konsumieren. Insgesamt verzeichneten wir einen Rückgang des mengenbasierten Umsatzwachstums durch strategische Marken um 1,3 % gegenüber einem Rückgang der gesamten Markenkategorie im Einzelhandel um etwa 2 %. Die Kategorie Butter und Streichfette nahm um ca. 5 % aber, unsere Marke Lurpak® hingegen nur um 0,6 %.

Trotz des schwierigen Umfelds, das sich insbesondere in Schweden negativ auswirkte, erzielte die Region Niederlande/Belgien/Frankreich ein Markenwachstum von 6,9 % und in Großbritannien erreichte ein Wachstum von 2,2 %.

In mehreren unserer europäischen Schwerpunktbereiche waren in 2023 gute Entwicklungen zu verzeichnen: Arla® Protein wuchs um 60,5 %, Starbucks™ um 21,8 % und Arla® Pro um 7,2 %. Wir haben auch ein ambitioniertes Projekt für den weiteren Ausbau von Arla® Protein und Arla® Skyr in Frankreich mittels einer neuen langfristigen Partnerschaft gestartet.

Als Teil unseres Bestrebens, im Bereich Nachhaltigkeit führend zu sein, haben wir ein neues Nachhaltigkeitsprogramm für Kunden in ganz Europa eingeführt, unser Customer Sustainability Programme (CSP). Erstmals für die Branche werden dabei Ansätze entwickelt, die den Kunden helfen, ihre Reduktionsziele in Bezug auf ihre Scope-3-Emissionen zu erreichen und gleichzeitig dazu beitragen, die Nachhaltigkeitsbemühungen auf den landwirtschaftlichen Betrieben zu beschleunigen. Mehrere Großkunden meldeten sich 2023 für Teilnahme am Programm an.



## STARBUCKS™ CHILLED COFFEE

Trotz des sich verändernden Verbraucherverhaltens in Europa setzte sich der Wachstumskurs unserer trinkfertigen Starbucks™-Kaffeegetränke mit einem Anstieg von 21,8 % fort.



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

# -1,3 %

2022: -4,2%

Umsatz  
Millionen EUR

# 7.984

2022: 7.771

Umsatzwachstum

# 2,7 %

2022: 17,4 %

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

# 58,4 %

2022: 56,3 %

 GROSSBRITANNIEN

**2,2 %**  
2022: -7,3 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**2,4 %**  
2022: 18,3 %

Umsatzwachstum



Anteil am europäischen Umsatz:  
2023: 38,3 %  
2022: 38,5 %

Im Jahr 2023 sahen sich Marken zunächst mit rückläufigen Mengen aufgrund hoher Rohwarenpreise im Molkereisektor und der Inflation in Großbritannien konfrontiert. Jedoch ermöglichten Kostensenkungen einen Aufschwung in der zweiten Hälfte, was zu einem Wachstum des Markenvolumens und der Marktanteile führte. Insgesamt wuchs das Markenvolumen um 2,2 % und der Umsatz stieg um 2,4 % auf 3.060 Millionen EUR (2022: 2.989 Millionen EUR), wobei Arla® Protein, Starbucks™ und Arla® Pro um 66,4 %, 26,2 % bzw. 8,5 % stark wuchsen. Im Oktober haben wir unser Nachhaltigkeitsprogramm für Kunden, das Customer Sustainability Programme (CSP) eingeführt, um die Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Mitgliedsbetrieben zu kommerzialisieren.

 SCHWEDEN

**-5,1 %**  
2022: -3,9 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**-3,7 %**  
2022: 11,4 %

Umsatzwachstum



Anteil am europäischen Umsatz:  
2023: 19,2 %  
2022: 20,5 %

Das mengenbasierte Umsatzwachstum sank um 5,1 %, da die erhöhte Inflation und die steigenden Zinsen in Kombination mit einer schwächeren schwedischen Krone die Kaufkraft und das Kaufverhalten der Verbraucher beeinträchtigten. Dies bedingte einen Rückgang in der Kategorie Milchprodukte, wobei jedoch der Eigenmarkenanteil zunahm. Wir konnten hauptsächlich dank der Entwicklungen in Bezug auf Gelbkäse, Hüttenkäse und Quark unsere Leistung auf dem Markt in der zweiten Jahreshälfte deutlich verbessern. Der Umsatz von Arla Schweden sank um 3,7 % auf 1.536 Millionen EUR (2022: 1.594 Millionen EUR), was zum großen Teil auf den Wertverlust der schwedischen Krone um 7,3 % gegenüber dem Euro zurückzuführen ist.

 DÄNEMARK

**-0,2 %**  
2022: -1,1 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**4,1 %**  
2022: 20,3 %

Umsatzwachstum



Anteil am europäischen Umsatz:  
2023: 15,8 %  
2022: 15,5 %

Der Umsatz stieg um 4,1 % auf 1.258 Millionen EUR (2022: 1.208 Millionen EUR), trotz anhaltendem Druck durch sich änderndes Verbraucherverhalten, das sich zunehmend auf niedrige Preise, attraktive Werbeaktionen und Rabattkanäle konzentriert. Die Auswirkungen der Marktentwicklungen führten zu Preisrückgängen sowie zu einem Druck auf die Mengen. Insgesamt behielten unsere Marken ihre starke Position, und das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken sank nur um 0,2 %. Arla® Bio stand mit einem Mengenrückgang von 7,1 % unter Druck, angesichts eines rückläufigen Konsums und verstärktem Verbraucherkonsum auf Eigenmarkenprodukte. Arla® Protein, Starbucks™ und Castello® wuchsen jedoch um 98,9 %, 25,0 % bzw. 8,7 %.

 DEUTSCHLAND

**-5,4 %**  
2022: -7,7 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**4,6 %**  
2022: 20,9 %

Umsatzwachstum



Anteil am europäischen Umsatz:  
2023: 15,7 %  
2022: 15,4 %

Der Umsatz stieg um 4,6 % auf 1.253 Millionen EUR (2022: 1.198 Millionen EUR), was vor allem nachträglichen Preiserhöhungen bei Eigenmarken und Marken zu verdanken ist. Eine anhaltend hohe Inflation führte zu Wachstum im Bereich der Discounter und generell geringeren Ausgaben seitens der Verbraucher. Im Zuge dessen sank unser mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken um 5,4 %, primär bedingt durch den Rückgang unserer Marke Arla Kærgården® um 21,1 %. Der Bereich Foodservice (Arla® Pro), Starbucks™ und Arla® Buko erzielten jedoch ein starkes Wachstum von 69,6 %, 25,0 % bzw. 7,5 %.

 NIEDERLANDE, BELGIEN UND FRANKREICH

**6,9 %**  
2022: 1,3 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**10,3 %**  
2022: 23,1 %

Umsatzwachstum



Anteil am europäischen Umsatz:  
2023: 6,1 %  
2022: 5,7 %

Im Jahr 2023 konnte unser Geschäft in den Niederlanden, Belgien und Frankreich ein zweistelliges Umsatzwachstum von 10,3 % auf 489 Millionen EUR (2022: 443 Millionen EUR) verzeichnen. Dies war auf die höheren Mengen und günstigen Preise in der ersten Jahreshälfte zurückzuführen. Sowohl im Einzelhandel als auch im Foodservice verzeichneten wir ein konstantes Mengen- und Umsatzwachstum in allen drei Märkten. Insbesondere unsere Marken Starbucks™, Lurpak®, Arla® Pro und Arla® Skyr lieferten Wachstumsraten von 19,1 %, 16,7 %, 16,6 % bzw. 16,4 %, was zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken von insgesamt 6,9 % führte.

 FINNLAND

**-2,4 %**  
2022: -1,8 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**14,6 %**  
2022: 9,7 %

Umsatzwachstum



Anteil am europäischen Umsatz:  
2023: 4,9 %  
2022: 4,4 %

Ein starkes Umsatzwachstum in Einzelhandel und Foodservice führte zu einem Gesamtumsatzwachstum von 14,6 % auf 388 Millionen EUR (2022: 339 Millionen EUR), das durch Preiserhöhungen angetrieben wurde. Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken sank um 2,4 %, bedingt durch Entwicklungen im Einzelhandelssegment, das aufgrund des hohen Preisumfelds einen Rückgang um 3,4 % verzeichnete, während im Bereich Foodservice das Markenvolumen nur um 0,3 % zurückging. Trotz des generellen Mengenrückgangs erhöhte die Marke Arla® Protein ihr Mengenwachstum um 24,3 %.

# INTERNATIONAL

**UNSER INTERNATIONALER GESCHÄFTSBEREICH UMFASST RUND 140 LÄNDER AUF SECHS KONTINENTEN. ZU UNSEREN SCHLÜSSELMARKEN IN DIESEM GESCHÄFTSBEREICH ZÄHLEN PUCK®, ARLA DANO®, LURPAK®, CASTELLO® UND STARBUCKSTM™.**

Unser internationaler Geschäftsbereich erzielte in 2023 einen Umsatz von 2.471 Millionen EUR (2022: 2.437 Millionen EUR<sup>1</sup>), was einem Wachstum von 1,4 % entspricht. Trotz höherer Preisniveaus wurde ein positives mengenbasiertes Markenwachstum von 1,9 % erzielt. Wir konnten beim Großteil unserer internationalen Geschäfte gute Fortschritte feststellen und waren in der Lage, die makroökonomischen Herausforderungen in den Schwellenländern zu bewältigen, wie z. B. die Währungsabwertung, wie wir sie in Bangladesch und Nigeria erlebt haben, und die hohe Inflation, die das Verbraucherverhalten beeinflusst und für eine verringerte Nachfrage gesorgt hat.

Auf regionaler Ebene verzeichneten wir ein starkes Markenwachstum im Nahen Osten und in Nordafrika, in Südostasien und der übrigen Welt, während wir in China und Westafrika einen Rückgang erlebten. Aus Markensicht wurde die positive Entwicklung hauptsächlich durch das Wachstum von Puck® um 6,6 % vorangetrieben.

<sup>1</sup> Mit Ausnahme der Veräußerung unseres Russlandgeschäfts



**ARLA®  
PRO**

Unser Geschäftsbereich Foodservice erzielte ein starkes Wachstum von 12,9 % in unserem größten internationalen Markt, dem Nahen Osten und Nordafrika (MENA)

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken<sup>1</sup>

# 1,9 %

2022: 1,0%

<sup>1</sup> 0,4 % einschließlich der Veräußerung des Russlandgeschäfts

Umsatz

Millionen EUR

# 2.471

2022: 2.437<sup>1</sup>

Umsatzwachstum<sup>2</sup>

# 1,4 %

2022: 19,2 %

<sup>2</sup> 0,3 % einschließlich der Veräußerung des Russlandgeschäfts

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

# 18,1 %

2022: 17,7 %

## NAHER OSTEN UND NORDAFRIKA

**4,2 %**

2022: 4,3 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**3,2 %**

2022: 31,3 %

Umsatzwachstum



Anteil am internationalen Umsatz  
2023: 40,3 %  
2022: 39,6 %

Der Umsatz im Nahen Osten und in Nordafrika (MENA) stieg um 3,2 % auf 996 Millionen EUR im Jahr 2023 (2022: 964 Millionen EUR) und setzte den Markenwachstumskurs mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 4,2 % im Jahr 2023 fort. Dies war auf eine starke Leistung in den meisten Märkten und Marken zurückzuführen. Dabei verzeichnete der Bereich Foodservice ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 12,9 %, während unsere Schlüsselmarke in der Region, Puck®, um 6,9 % wuchs und Marktanteile sowohl in den Kategorien Käse als auch Sahne gewinnen konnte.

## RESTLICHE LÄNDER

**3,2 %**

2022: 8,6 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken<sup>1</sup>

**5,4 %**

2022: 8,6 %

Umsatzwachstum<sup>1</sup>



Anteil am internationalen Umsatz  
2023: 24,3 %  
2022: 23,4 %

Der Umsatz stieg um 5,4 % auf 601 Millionen EUR im Jahr 2023 (2022: 570 Millionen EUR) aufgrund eines hohen Preisumfelds und eines mengenbasierten Umsatzwachstums durch strategische Marken von 3,2 %. Trotz der negativen Auswirkungen des Umstiegs der Verbraucher von Markenprodukten auf Eigenmarken und der Marktanteilsgewinne der Discounter war das Markenwachstum positiv. Der Haupttreiber war Starbucks™ mit einer Steigerung des Markenvolumens um 10,6 %.

<sup>1</sup> Das Russlandgeschäft wurde in der ersten Jahreshälfte 2022 veräußert, was sich auf den Jahresvergleich 2023 auswirkte. Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch Marken einschließlich Russland betrug -3,6 % und das Umsatzwachstum 0,8 %

## NORDAMERIKA

**0,3 %**

2022: -0,6 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**-2,0 %**

2022: 20,1 %

Umsatzwachstum



Anteil am internationalen Umsatz  
2023: 13,8 %  
2022: 14,2 %

Im Jahr 2023 verzeichnete unser Umsatz einen Rückgang von 2,0 % auf 340 Millionen EUR (2022: 347 Millionen EUR). Wir konnten ein moderates Wachstum von 0,3 % für unsere Marken in einem volatilen Marktumfeld erzielen, hauptsächlich angetrieben durch die Marke Tre Stelle® in Kanada, die ihre Mengen um 2,0 % erhöhte. Dies wurde jedoch weitgehend durch die um 12,0 % rückläufigen Puck®-Mengen ausgeglichen. In Kanada verzeichneten wir ein positives Markenwachstum von 0,8 %, während das Wachstum in den USA um 0,4 % sank, was hauptsächlich auf die Kategorien Käse und Kochprodukte zurückzuführen war.

## SÜDOSTASIEN

**3,9 %**

2022: 21,3 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**-1,1 %**

2022: 49,4 %

Umsatzwachstum



Anteil am internationalen Umsatz  
2023: 10,7 %  
2022: 11,0 %

Der Umsatz sank im Jahr 2023 um 1,1 % auf 266 Millionen EUR (2022: 269 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund der schwierigen makroökonomischen Situation in Bangladesch, wo unser Umsatz trotz mehrerer Preiserhöhungen auf dem Markt aufgrund erheblicher negativer Währungsabwertungen zurückging. Dies wurde zum Teil durch ein starkes Umsatzwachstum sowohl auf den Philippinen als auch in Indonesien kompensiert. Die Markenvolumina stiegen um 3,9 %, was vor allem Lurpak® mit einem Wachstum von 47,4 % zu verdanken war. Der Bereich Foodservice blieb mit einem Wachstum von 2,8 % ein wichtiger Wachstumstreiber in Südostasien.

## CHINA

**-20,7 %**

2022: -44,1 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**8,7 %**

2022: -44,3 %

Umsatzwachstum



Anteil am internationalen Umsatz  
2023: 5,8 %  
2022: 5,4 %

Mit dem Rückgang der europäischen Milchpreise haben wir die Wettbewerbsfähigkeit für unsere UHT-Produkte auf dem chinesischen Markt wiedererlangt, was zu einem Umsatzanstieg von 8,7 % auf 142 Millionen EUR (2022: 131 Millionen EUR) beitrug. Das Markenwachstum sank um 20,7 % aufgrund eines Absatzrückgangs bei Milch und Butter. Dies wurde jedoch durch die Mengenzuwächse bei den Eigenmarken mehr als ausgeglichen. Im Bereich Säuglingsnahrung (Early Life Nutrition, ELN) nahm der Umsatz um 17,4 % zu, nachdem wir die Registrierung für drei ELN-Marken auf dem Markt erhalten hatten.

## WESTAFRIKA

**-8,8 %**

2022: -17,8 %

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**-18,8 %**

2022: 1,3 %

Umsatzwachstum



Anteil am internationalen Umsatz  
2023: 5,1 %  
2022: 6,4 %

Unser Umsatz in Westafrika wurde im Jahr 2023 durch die Währungsabwertung in Nigeria erheblich beeinflusst. Der Umsatz ging um 18,8 % auf 127 Millionen EUR im Jahr 2023 zurück (2022: 157 Millionen EUR). Die folgende Inflation führte zu einem Rückgang in der Kategorie Milchpulver, was sich auf das mengenbasierte Umsatzwachstum unserer Marken auswirkte. Infolgedessen sank das Markenvolumen um 8,8 %, insbesondere aufgrund eines Mengenrückgangs von 6,1 % bei der Marke Arla Dano®. Im Jahr 2023 eröffneten wir unseren Arla Landwirtschaftsbetrieb in Kaduna, der von der Gesellschaft und den Behörden gut aufgenommen wurde und daher einen soliden Baustein für die weitere Rückwärtsintegration in Nigeria bildet.

# ARLA FOODS INGREDIENTS

**ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) IST EINER DER WELTWEITEN MARKTFÜHRER IM BEREICH ZUTATEN AUF MOLKEBASIS AUS EINEM BREITEN SPEKTRUM VON KATEGORIEN – VON KINDER- UND SPORTLERNÄHRUNG UND KLINISCHER ERNÄHRUNG BIS HIN ZU MILCHPRODUKTEN UND BACKWAREN. DARÜBER HINAUS STELLEN WIR AUCH KINDERNÄHRUNGSPRODUKTE FÜR DRITTE HER. AFI IST EINE HUNDERTPROZENTIGE TOCHTERGESELLSCHAFT VON ARLA.**

Die Leistung von AFI im Jahr 2023 wurde durch kontinuierliche Bemühungen um neue Innovationen vorangetrieben, und trotz der Volatilität der Marktpreise behielt unser Zutatengeschäft im Jahr 2023 eine starke Dynamik bei.

AFI sah sich jedoch einem sehr dynamischen Marktumfeld gegenüber und war insbesondere den außergewöhnlich volatilen Marktpreisen für molke- und laktosebasierte Zutaten sowie Wechselkursschwankungen, darunter die Währungsabwertung in Argentinien, wo AFI eine Produktionsstätte unterhält, ausgesetzt. AFI profitierte von den zugrundeliegenden Marktentwicklungen, wie z. B. der starken Nachfrage nach unseren spezialisierten Molkenproteinprodukten, in Verbindung mit einer Normalisierung der Rohwaren- und Energiepreise nach den Rekordniveaus. Insgesamt resultierte dies in einem höheren Wachstum im Segment Mehrwertprodukte von 10,4 % (2022: 6,8 %), aber auch in einem Umsatzrückgang von 6,3 % auf 963 Millionen EUR im Jahr 2023 (2022: 1.028 Millionen EUR).

Im Jahr 2023 erwarb AFI das vollständige Eigentum an MV Ingredients in Großbritannien. Die vollständige

Übernahme des Permeatpulverherstellers bedeutete für AFI zusätzliche Mengen Permeat- und eine neue Quelle für Rohmaterialien für Molkeproteinkonzentrat, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Der Anteil der Mehrwertprodukte ging leicht zurück, da die zugekauften Mengen einen Aufwärtstrend verzeichneten.

Die Umsetzung unserer Strategie „Future26“ setzte sich mit voller Kraft fort: AFI schloss mit Biotechnologiebetrieb Novonesis eine Vereinbarung zur Entwicklung neuer Generationen hochspezialisierter Proteine auf Basis von Präzisionsfermentation ab. Außerdem startete Danmark Protein mit einem großen Investitionsprogramm, das die Kapazitäten unserer Proteinlösungen erhöhen soll. Schließlich haben wir damit begonnen, in einen neuen Permeatrockner in unserem Betrieb in Argentinien zu investieren.

Das Geschäft von Advanced Nutrition, das hauptsächlich Säuglingsnahrung herstellt, stand 2023 vor einer doppelten Herausforderung: steigende Produktionskosten und der Umstand, dass strategisch wichtige Kunden in China mit schwierigen Marktbedingungen konfrontiert waren. Im Jahr 2023 konnten wir jedoch neue Kunden gewinnen, was die Leistung auf das Niveau von 2022 brachte.



**ARLA®  
PROTEIN**

Die Zutaten auf Molkebasis von AFI werden in verschiedensten Kategorien eingesetzt, wie etwa für Säuglingsnahrung, klinische Ernährung und Sportlernahrung.



Wachstum im Segment Mehrwertprodukte

**10,4 %**

2022: 6,8 %

Anteil von Mehrwertprodukten

**79,7 %**

2022: 80,4 %

Umsatz  
Millionen EUR

**963**

2022: 1.028

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

**7,0 %**

2022: 7,5 %

# Globale Industrieverkäufe

ZUSÄTZLICH ZU UNSEREN EINZELHANDELSKANÄLEN TÄTIGEN WIR BUSINESS-TO-BUSINESS-VERKÄUFE VON KÄSE, MILCHPULVER UND BUTTER AN ANDERE UNTERNEHMEN, DIE DORT ALS ZUTATEN IN DER PRODUKTION VERWENDET WERDEN. DIES ERMÖGLICHT UNS, UNSERE MILCHMENGEN DAS GANZE JAHR ÜBER AUSZUGLEICHEN.

Anfang 2023 sanken die europäischen und globalen Marktpreise für Rohwaren im Molkereisektor aufgrund der gestiegenen Milchproduktion, der schwachen Nachfrage angesichts der hohen Preise und geringerer chinesischer Importe rasch. Vor allem im Zuge der sinkenden Milchproduktion erholten sich die Rohwarenpreise in der zweiten Jahreshälfte 2023 allmählich.

Insgesamt sank der Umsatz im Bereich Globale Industrieverkäufe im Jahr 2023 um 10,9 %, was auf die niedrigeren Rohwarenpreise zurückzuführen ist. Trotz höherer Mengen die im Segment Globale Industrieverkäufe verhandelt wurden, stieg der Gesamtanteil der verkauften Milchtrockenmasse auf 27,4 % (2022: 23,6 %). Dieser Anstieg war insbesondere auf geringere Absatzmengen in anderen Bereichen und insgesamt höhere Milchlieferungen zurückzuführen.



ARLA®  
KO

Unser Modell für Globale Industrieverkäufe ermöglicht es uns, unsere Milchmengen das ganze Jahr über auszugleichen.

Anteil der verkauften Milchtrockenmasse aus globalen Industrieverkäufen

27,4 %

2022: 23,6%

Umsatz

Millionen EUR

2.256

2022: 2.531

Umsatzwachstum

-10,9 %

2022: 50,1%

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

16,5 %

2022: 17,6%

# AUSBLICK AUF 2024

**WIR ERWARTEN, DASS 2024 EIN WEITERES HERAUSFORDERNDES JAHR MIT VOLATILEN MARKTBEDINGUNGEN SEIN WIRD. WIR GEHEN JEDOCH DAVON AUS, DASS DIE POSITIVE DYNAMIK UNSERER MARKEN SOWIE UNSERER EFFIZIENZ- UND NACHHALTIGKEITSAKTIVITÄTEN SICH FORTSETZEN WIRD.**

Mit Blick auf das Jahr 2024 erwarten wir ein weiteres herausforderndes Jahr mit volatilen Marktbedingungen, die durch externe Faktoren wie den anhaltenden Druck auf die Verbraucherausgaben, Wechselkursentwicklungen sowie geopolitische Spannungen und Unsicherheiten bestimmt werden.

Ende 2023 regten die niedrigeren Preise die Nachfrage nach Milchprodukten an, was in Kombination mit der weltweiten Stagnation der Milchproduktion Preise für Rohwaren und landwirtschaftliche Erzeugnisse nach oben trieb. Dies half, den wirtschaftlichen Druck für die Landwirte zu verringern und sorgte für stabilere Milchlieferungen und Preise.

Für unsere Marken erwarten wir, dass die Dynamik von Ende 2023 sich bis in die erste Hälfte des Jahres 2024 hinein fortsetzt. Wir erwarten für 2024 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von insgesamt 1,0-3,0 %, trotz eines unsichereren Marktes und eines niedrigeren Wachstumsausblicks für die zweite Jahreshälfte.

Für unseren Umsatz erwarten wir eine Spanne von 13,2-13,7 Milliarden EUR, da die Verkaufspreise gegen Ende 2023 auf einem niedrigeren Niveau lagen als die Rekordwerte von Anfang 2023. Der Gewinnanteil wird voraussichtlich zwischen 2,8 und 3,2 % und der Verschuldungsgrad zwischen 2,4 und 2,8 liegen, was auf einen voraussichtlich starken Cashflow zurückzuführen ist. Wir gehen davon aus, dass wir dank unseres Effizienzprogramms eine starke Dynamik beibehalten können und Einsparungen im Bereich von 85-105 Millionen EUR erzielen werden.

Dank unserer Nachhaltigkeits- und Klimastrategie (inkl. des Anreizmodells für Nachhaltigkeit), werden wir das aktuelle Tempo in Bezug auf die Reduzierung unserer Umweltauswirkungen beibehalten. Wir gehen davon aus, dass wir damit unsere Emissionsreduktionsziele für 2030 erreichen können – die Reduzierung der Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 63 % sowie der Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke um 30 %. Dazu bauen wir auf die starke Dynamik, die im Zuge der erzielten Nachhaltigkeitsmeilensteine im Jahr 2023 entstanden ist.

	Ausblick auf 2023 <sup>1</sup>	Ergebnisse 2023	Ausblick auf 2024
<b>F26</b> MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN	-2,0 ~ -1,0 %	-0,7 %	1,0-3,0 %
UMSATZ MILLIARDEN EUR	13,2-13,7	13,7	13,2-13,7
GEWINNANTEIL	2,8–3,0 %	2,8 %	2,8 - 3,2 %
<b>F26</b> EFFIZIENZGEWINNE MILLIONEN EUR	85–105	114	85–105
VERSCHULDUNGSGRAD	2,4 - 2,8	2,6	2,4 - 2,8
<b>F26</b> SCOPE-1- UND SCOPE-2-EMISSIONEN PROZENTPUNKTE	REDUKTION	-4 %	REDUKTION
<b>F26</b> SCOPE-3-EMISSIONEN PROZENTPUNKTE	REDUKTION	-3 %P	REDUKTION

<sup>1</sup> Wie im Halbjahresbericht 2023 angekündigt

# CHANCEN UND RISIKEN



Als globales Unternehmen beobachten wir die externen Risiken und Chancen auf den Märkten, wo wir tätig sind, genau, bewerten sie und passen uns ihnen an.

**STARBUCKS™  
FRAPPUCCINO**

# RISIKOBEHERRSCHUNG

**ALS GLOBALES UNTERNEHMEN MIT DEM ZIEL, EINE FÜHRENDE ROLLE IN DER NACHHALTIGEN MILCHWIRTSCHAFT ZU ÜBERNEHMEN, IST ARLA MIT ZAHLREICHEN RISIKEN UND CHANCEN KONFRONTIERT. EIN EFFEKTIVES RISIKOMANAGEMENT IST ENTSCHEIDEND, UM WERTE ZU GENERIEREN UND ZU SCHÜTZEN, DIE KONTINUITÄT UNSERER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT ZU GEWÄHRLEISTEN UND UNSERE STRATEGISCHEN ZIELE ZU ERREICHEN.**

## Identifikation, Bewertung und Beherrschung von Risiken

2023 haben wir unseren Risikomanagementprozess weiter gestärkt, indem wir die Herangehensweise in den verschiedenen Geschäftseinheiten aufeinander abgestimmt, ein gemeinsames Verständnis rund um das Thema Risiken geschaffen und Rollen für die Identifikation, Bewertung und Beherrschung von Risiken klar definiert haben. Wir haben unseren unternehmensweiten Risikomanagementrahmen weiterhin umgesetzt, der unsere Risikoinfrastruktur, -kommunikation und -dokumentation verbessert.

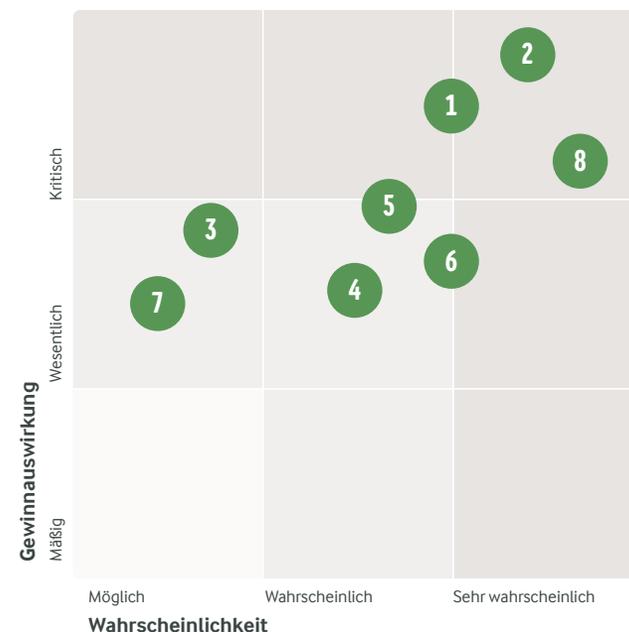
Arlas Risikomanagement ist darauf ausgerichtet, Risiken und Unsicherheiten zu identifizieren und zu minimieren, interne und externe Auswirkungen zu mindern sowie Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, um die Wertschöpfung zu steigern. Unsere Risikoverantwortlichen überwachen kontinuierlich Entwicklungen, die sich in Zukunft auf Arla auswirken könnten, um die wichtigsten Risiken zu identifizieren. Diese Risiken werden anhand einer zweidimensionalen Heatmap bewertet, die ihre potenziellen Auswirkungen auf das Betriebsergebnis und die Eintrittswahrscheinlichkeit misst.

Die wichtigsten Risiken werden regelmäßig vom Executive Management Team (EMT) und vom Board of Directors (BoD) überprüft und bewertet. Das BoD ist für die Aufrechterhaltung eines starken Risiko- und Konformitäts-Managementsystems sowie eines internen Kontrollsystems verantwortlich.

Das EMT trägt die Verantwortung für die Risiken und ist dafür zuständig, eine wirksame Risikominderung sicherzustellen und damit verbundene Chancen zu identifizieren. Das EMT prüft unsere Risikokarte, und die wichtigsten Risiken werden dem BoD vorgelegt. Das EMT und das BoD ergreifen Maßnahmen, um unnötige Risiken zu vermeiden und andere Risiken zu mindern. Der Prozess ist anpassungsfähig und ermöglicht eine zeitnahe Bewertung unvorhergesehener Risiken, wie z. B. des Krieges in der Ukraine und des Israel-Gaza-Konflikts.

### Beschreibung der Risiken

*Nebenrisiken:* Diese Risiken liegen außerhalb der unmittelbaren Kontrolle unserer Geschäftsführung.  
*Marktspezifische Risiken:* Diese Risiken werden im Rahmen des Strategie- und Geschäftsplanungsprozesses als beherrscht angesehen.  
*Unternehmensspezifische Risiken:* Diese Risiken kann Arla direkt steuern und beherrschen. Sie dienen als Ausgangspunkt für die Entwicklung internationaler Richtlinien und interner Kontrollverfahren.



## Risikomanagement des Unternehmens

### VERSTEHEN

<b>Identifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Risikokarte oder -katalog</li> <li>· Klassifizierung der Risikoarten.</li> </ul>	<b>Bewertung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Schätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit</li> <li>· Bewertung der Risikoauswirkungen</li> </ul>	<b>Berichterstattung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Monatliche Risikoberichte</li> <li>· Frühwarnindikatoren</li> <li>· Risiko im Wertemanagement</li> </ul>
--	---	---

### PLANEN

<b>Planung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Risiko in der operativen Planung</li> <li>· Risiko in der strategischen Planung</li> <li>· Risiko bei der Bewertung von Investitionen</li> <li>· Risiko und Ertrag im Portfoliomanagement</li> </ul>
---

### HANDELN

<b>Reaktion auf Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nebenrisiken</li> <li>· Marktspezifisch</li> <li>· Unternehmensspezifisch</li> </ul>
<b>Krisenmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Notfallmaßnahmen</li> <li>· Maßnahmen zum Aufrechterhalten des Geschäftsbetriebs</li> <li>· Maßnahmen in der Kommunikation</li> </ul>

- Nebenrisiken**
  1. Veränderung der Vorschriften zum Klimaschutz
  2. Geopolitische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen
- Marktspezifische Risiken**
  3. Veränderung des Verbraucherverhaltens
  4. Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Markenportfolios
  5. Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aufgrund erhöhter Produktionskosten
- Unternehmensspezifische Risiken**
  6. IT-Störungen, einschließlich großer Cyberangriffe
  7. Große Probleme bei Produktqualität und -sicherheit
  8. Währungsvolatilität

## Arlas Risikolage

	Beschreibung der Risiken	Risikowentwicklung	Kategorie	Potenzielle Auswirkung	Gegenmaßnahmen
1	<b>Veränderung der Vorschriften zum Klimaschutz</b>  Mehr zu klimabezogenen Risiken lesen Sie auf den Seiten 43-44	 Gestiegen	Nebenrisiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Produktionskosten auf den Betrieb</li> <li>• Geringere Milchmengen</li> <li>• Weniger Flexibilität im Geschäftsbetrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Umsetzung von Maßnahmen auf den Betrieben zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen</li> <li>• Anreizmodell für Landwirte, ihre CO<sub>2</sub>e-Emissionen zu reduzieren (die erste Zuschlagszahlung ist 2023 erfolgt)</li> <li>• Aktive Reduzierung der Emissionen in unsere eigenen Produktion und Wachsamkeit im Hinblick auf einen möglichen Rückgang der Milchlieferungen</li> </ul>
2	<b>Geopolitische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen</b>  Als globales Unternehmen ist Arla weltweiter politischer und wirtschaftlicher Instabilität oder Rezession unterworfen. Dazu gehören auch der anhaltende Krieg zwischen der Ukraine und Russland sowie der Konflikt zwischen Israel und Gaza.	 Gestiegen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftliche Instabilität und Rezession beeinflussen die Nachfrage nach Milchprodukten, die Wechselkurse und die Rohwarenpreise.</li> <li>• Politische Unruhen oder Kriege können sich auf die globale Lebensmittelwertschöpfungskette auswirken, z. B. durch Futtermittelknappheit oder Unterbrechung der Logistik. Dies könnte sich wiederum auf unsere Milchmengen und unsere Rentabilität auswirken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir gleichen unser Wachstum zwischen Märkten mit höherem und niedrigerem Risiko in unserem Geschäftsbereich International aus.</li> <li>• Wir steigern die Agilität unserer Lieferkette.</li> </ul>
3	<b>Veränderung des Verbraucherverhaltens</b>  In der Lebensmittelindustrie ist es normal, dass sich die Verbraucherpräferenzen fortwährend wandeln. Doch die hohe Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht, und die Schwankungen, denen diese Trends unterliegen, könnten sich erheblich auf unser Unternehmen auswirken.	 Gesunken	Markt-spezifische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verlust von Marktanteilen und Verringerung der Absatzmengen, wenn der nachhaltige Wandel von Arla nicht mit den sich verändernden Verbrauchertrends Schritt hält</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir verstehen die Bedürfnisse der Verbraucher und verfolgen sie genau.</li> <li>• Wir stellen eine große Auswahl an Optionen für Verbraucher bereit, die nach nachhaltigeren Lebensmitteln suchen.</li> <li>• Wir stellen sicher, dass die Verbraucher die ernährungswissenschaftlichen und gesundheitlichen Vorteile unserer Produkte und Marken verstehen.</li> </ul>
4	<b>Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Markenportfolios</b>  Im aktuellen rezessiven Umfeld besteht die Gefahr, dass sich die Verbraucher für kostengünstigere Produktalternativen entscheiden.	 Gesunken		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere Marken sind das Herzstück unseres Wertschöpfungsmodells. Die langsame Entwicklung des Umsatzes durch Markenprodukte wird sich negativ auf die Rentabilität auswirken.</li> <li>• Der auf unsere Markenprodukte wirkende Preisdruck könnte unsere Marken am Markt weniger wettbewerbsfähig machen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir halten unser Markenportfolio durch Innovation und eine starke Vertriebsleistung für unsere Verbraucher relevant und erschwinglich.</li> </ul>
5	<b>Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aufgrund erhöhter Produktionskosten</b>  Die relativ hohen Produktionskosten in Europa beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte, die auf internationale Märkte exportiert werden.	 Gestiegen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• In unseren wichtigsten internationalen Wachstumsmärkten stehen wir im Wettbewerb mit Molkereiunternehmen, die ihren Sitz außerhalb Europas haben. Diese Unternehmen haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Arla, wenn die Herstellungskosten auf dem derzeitigen Niveau bleiben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir halten eine kosteneffiziente Lieferkette aufrecht, indem wir eine geringere Abhängigkeit von unseren europäischen Standorten sicherstellen. Dazu erkunden wir Möglichkeiten der Produktion und Beschaffung auf unseren internationalen Märkten, auf denen wir strategische Geschäftsinteressen haben.</li> </ul>
6	<b>IT-Störungen, einschließlich großer Cyberangriffe</b>  Die starke Abhängigkeit von IT-Systemen und -Abläufen stellt in Kombination mit einem wachsenden Trend zu Angriffen auf produzierende Unternehmen durch Crimeware ein erhebliches operationelles Risiko dar.	 Gestiegen	Unternehmens-spezifische Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsstörungen und mögliche Beeinträchtigung unserer Fähigkeit, unsere Produkte herzustellen, zu liefern und zu verkaufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir stärken unsere Prozesse im IT-Bereich und schließen Sicherheitslücken in der IT.</li> <li>• Wir bauen ein Sicherheitsbewusstsein auf und unterstützen die Arla Mitarbeiter durch das neu eingerichtete Chief Information Security Office (CISO).</li> </ul>
7	<b>Große Probleme bei Produktqualität und -sicherheit</b>  Wir verfügen über eine komplexe, lange Wertschöpfungskette – mit einer großen Vielfalt an Produkten. Für Arlas Erfolg ist es von entscheidender Bedeutung, sicherzustellen, dass unsere Produkte sicher verzehrt werden können und angemessen gekennzeichnet sind. Auch die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter hat höchste Priorität.	 Stabil		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebliche Mängel bei der Produktqualität bzw. bei der Lebensmittelsicherheit können zu Imageschäden und zu einem Vertrauensverlust gegenüber unseren Produkten führen.</li> <li>• Eine Herabstufung von Produkten kann finanzielle Verluste nach sich ziehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir verbessern fortlaufend unsere Programme für Qualitätssicherung und Lebensmittelsicherheit.</li> <li>• Die Lebensmittelsicherheit und die Einhaltung der geltenden Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften besitzen über die gesamte Lieferkette hinweg höchste Priorität.</li> </ul>
8	<b>Währungsvolatilität</b>  Da ein erheblicher Teil des Umsatzes von Arla in anderen Währungen als EUR oder DKK generiert wird, bezieht sich unser größtes finanzielles Risiko auf Währungsschwankungen in unseren globalen Märkten.	 Stabil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch die Währungsabwertung werden die Verkaufspreise auf den einzelnen Märkten steigen, was die Wettbewerbsfähigkeit von Arla beeinträchtigen und sich potenziell negativ auf Umsatz und Gewinn auswirken wird.</li> <li>• Arla hat Mitglieder in mehreren Ländern, darunter Großbritannien und Schweden. Der Ankauf von Milch von Mitgliedern und der Geschäftsbetrieb in Ländern außerhalb der EUR-Zone bedeutet, dass unser in EUR gemessener Milch-Leistungspreis den Wechselkursschwankungen von GBP und SEK, aber auch Währungen wie NGN, ARS und BDT, ausgesetzt ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir verwalten das Währungsrisiko zentral.</li> <li>• Wir verringern das kurzzeitige Risiko durch Hedging.</li> </ul> <p>Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4 des Konzernabschlusses auf den Seiten 118-119.</p>	

# NACHHALTIGKEITSBERICHT

## Allgemeine Informationen

- 29 Nachhaltigkeit bei Arla
- 30 Wesentlichkeitsanalyse

## Umwelt

- 33 Klimawandel und Tierwohl
- 45 Biodiversität und Natur
- 52 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft

## Soziales

- 58 Mitarbeiter in der Wertschöpfungskette
- 68 Verbraucher – gesunde und sichere Ernährung

## Governance

- 75 Verwaltungsrahmen
- 77 Geschäftsführung
- 81 Vergütung des Managements
- 82 Faire und transparente Steuerpraktiken
- 84 Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln



## CASTELLO® GEREIFTER HAVARTI

Im Herbst 2023 haben wir unseren beliebten und schnell wachsenden gereiften Havarti mit neuer recycelbarer Folienverpackung und neuem Design wieder eingeführt.

# NACHHALTIGKEIT BEI ARLA

**WIR SETZEN UNS FÜR EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT EIN. UNSERE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE TREIBT UNSEREN EINSATZ FÜR DIE GESUNDHEIT DER MENSCHEN UND UNSERES PLANETEN AN.**

Unsere Vision bei Arla ist es, auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration in die Welt zu bringen und gleichzeitig führend in Sachen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit zu sein.

Unsere Strategie Future26 konzentriert sich auf nachhaltiges Wachstum, die Senkung unserer Umweltauswirkungen und die Schaffung von Mehrwert für unsere Landwirte, die sich im Gegenzug aktiv für eine nachhaltige Milchproduktion und zukunftsfähige Entwicklung einsetzen.

Das Wachstum unseres Unternehmens, die Nutzung nachhaltigkeitsbezogener Chancen und die Minderung nachhaltigkeitsbezogener Risiken sind nur möglich, wenn wir unsere wesentlichen Auswirkungen auf die Umwelt

und auf die Menschen in unserer Wertschöpfungskette genau kontrollieren.

### Gesunde Menschen

Unsere Produkte spielen eine zentrale Rolle im Leben von Millionen von Menschen, und das ein ganzes Leben lang. Und in den kommenden Jahren werden immer mehr Menschen unsere Produkte zu einem Teil ihrer täglichen Ernährung machen.

Unsere Position auf dem globalen Milchmarkt und unsere Beziehungen zu Kunden auf der ganzen Welt versetzen uns in die Lage, den zukünftigen Konsum von Milchprodukten mitzugestalten.

Wir wollen gesündere und bessere Lebensbedingungen auf der ganzen Welt ermöglichen, indem wir nahrhaftere, natürlichere und erschwinglichere Produkte anbieten und zu guten Ernährungsgewohnheiten beitragen. Nachhaltigkeit bedeutet für uns nicht nur, unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren, sondern auch, all die Menschen zu berücksichtigen, auf die wir über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg Einfluss haben.

### Gesunde Umwelt

Wir glauben, dass Umweltschutz unerlässlich ist, wenn es um die Herstellung von Produkten geht, die eine nahrhafte und nachhaltige Ernährung einer wachsenden Bevölkerung fördern – und dementsprechend richten wir unser Handeln darauf aus.

Wir verringern unsere Auswirkungen auf den Klimawandel auf Basis von nachhaltigen Praktiken in der Milchwirtschaft und bemühen uns, unseren CO<sub>2</sub>e-Fußabdruck zu senken und unsere Umweltbilanz kontinuierlich zu verbessern, um die Betriebe in einem noch gesünderen Zustand der nächsten Generation zu übergeben. Der Schutz der Ökosysteme und die Förderung der Biodiversität sind integrale Bestandteile unserer Bemühungen.

Wir verpflichten uns, unsere Emissionen und unseren Ressourcenverbrauch in Bezug auf Produktion und Verpackung mithilfe von Kreislaufwirtschaft und der Nutzung erneuerbarer Energiequellen auf ein Minimum zu reduzieren. Parallel priorisieren wir die Minimierung von Lebensmittelabfällen und stellen sicher, dass wertvolle Ressourcen verantwortungsvoll eingesetzt werden.



# WESENTLICHKEITSANALYSE

**2023 HABEN WIR EINE DOPPELTE WESENTLICHKEITSBEWERTUNG DURCHFÜHRT, UM UNSERE WESENTLICHSTEN AUSWIRKUNGEN AUF MENSCH UND UMWELT (IMPACT MATERIALITY) SOWIE DIE GESCHÄFTSRISIKEN UND -CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT THEMEN AUS DEM BEREICH NACHHALTIGKEIT (FINANCIAL MATERIALITY) ABZUBILDEN UND EIN TIEFERES VERSTÄNDNIS DAFÜR ZU ERLANGEN.**



**Wesentliche Themen (Grenzwert 3+)**

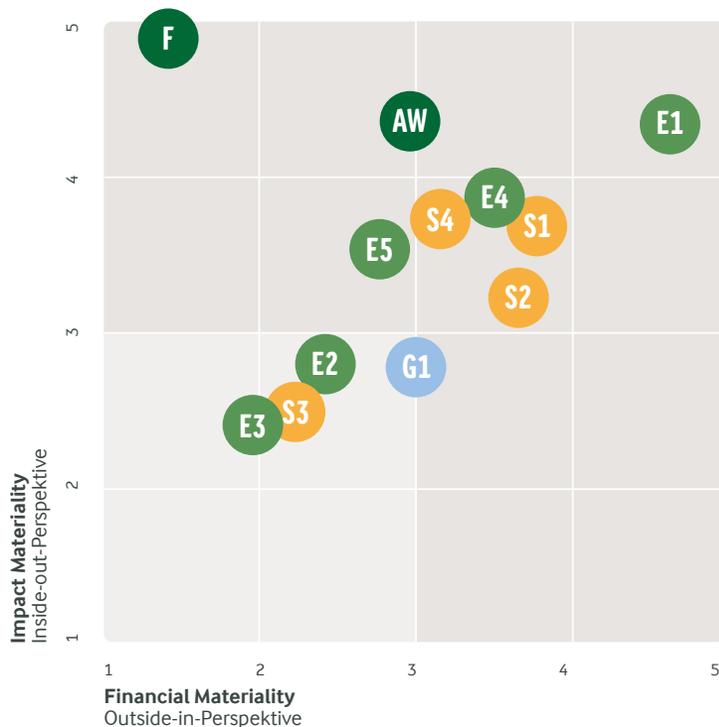
- F. Lebensmittelsicherheit
- AW. Tierwohl
- E1. Klimawandel
- E4. Biodiversität und Natur
- E5. Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
- S1. Eigene Belegschaft
- S2. Arbeiter in der Wertschöpfungskette
- S4. Verbraucher/Endverbraucher
- G1. Unternehmerisches Handeln



**Nicht wesentliche Themen**

- E2. Verschmutzung
- E3. Wasser und Meeresressourcen
- S3. Betroffene Gemeinschaften

Link zu den Themen, die in den EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) enthalten sind



Eine doppelte Wesentlichkeitsbewertung ist ein strategischer und ganzheitlicher Ansatz zur Bewertung der Auswirkungen, Risiken und Chancen im Bereich der Nachhaltigkeit. Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsbewertung wurden bis auf drei alle Themen, die sich aus den EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) ergeben, als wesentlich eingestuft. Die Wesentlichkeitsschwelle, die in der Matrix

auf einer Skala von eins bis fünf angegeben ist, wurde auf einen Durchschnitt über drei festgelegt. Die aufgeführten Themen entsprechen den ESRS-Vorgaben.

Obwohl die Themen Wasser und Meeresressourcen, Verschmutzung und betroffene Gemeinschaften entsprechend unserer Bewertungsmethodik nicht als wesentliche Themen eingestuft wurden, sind wir uns des

Ausmaß unseres Wasserverbrauchs, der Umweltbelastungen sowie unserer Auswirkungen auf Gemeinschaften bewusst. Daher haben wir die wichtigsten Auswirkungen und gegebenenfalls Metriken, die für unsere Stakeholder relevant sind, ebenfalls offengelegt. Wasserentzug wird im Kapitel Biodiversität und Natur behandelt, da Wasser ein wichtiges Element für die Erhaltung der Biodiversität ist.



**Lebensmittelsicherheit  
Spezifisch Arla betreffend**

Als globales Lebensmittelunternehmen ist die Sicherheit unserer Produkte unsere absolute Basis. Unsere wichtigste Auswirkung besteht darin, dass die von uns gelieferten Produkte sicher zu konsumieren sind. Die wichtigste Chance liegt im Vertrauen der Verbraucher und im Ruf unserer Marke, die beide auf der Sicherheit unserer Produkte basieren.

Das wichtigste Risiko besteht darin, dass größere Probleme in Bezug auf Lebensmittelsicherheit oder unsere Produkten den Ruf unserer Marke schädigen und das Vertrauen in unsere Produkte sinkt, was finanzielle Verluste nach sich ziehen würde.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 68–73.](#)



**Tierwohl  
Spezifisch Arla betreffend**

Das Tierwohl hat für unsere Landwirte und Verbraucher oberste Priorität. Die Betriebsführungsmethoden der Landwirte haben einen erheblichen Einfluss auf das Wohlergehen ihrer Tiere, was sich wiederum auf den ökologischen Fußabdruck der Betriebe auswirkt.

Das Tierwohl ist ein Risiko mit potenziell erheblichen finanziellen Auswirkungen, da unsere Kunden und Verbraucher erwarten, dass unsere Landwirte ihre Kühe bestmöglich behandeln.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 39 und 42.](#)

E1

## Klimawandel ESRS E1

Der Klimawandel ist eines der wichtigsten Themen für Arla, da er sich sowohl auf unsere eigenen Betriebe als auch auf unsere Wertschöpfungskette auswirkt. Der Methanausstoß von Kühen, andere CO<sub>2</sub>-Emissionen und der Energieverbrauch haben sich als Arlas wichtigste Auswirkungen im Zusammenhang mit diesem Thema herausgestellt. Gleichzeitig bietet uns dies die Chance, die nachhaltige Entwicklung der Milchindustrie voranzutreiben und so die Klimaauswirkungen zu reduzieren.

Unsere Hauptrisiken sind klima-bezogene Gesetzesänderungen sowie Vorschriften zur Reduzierung von Emissionen in der Produktion und in der Landwirtschaft. In der Lage zu sein, bei Dekarbonisierungsmaßnahmen eine Vorreiterrolle zu übernehmen, bietet uns auch eine potenzielle Geschäftsmöglichkeit. Eine detaillierte Beschreibung der klimabezogenen Risiken und Chancen finden Sie auf den [Seiten 43–44](#).

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 33–44.](#)

E4

## Biodiversität und Natur ESRS E4

Es ist eine komplexe Aufgabe, die Auswirkungen der Milchwirtschaft von den Auswirkungen anderer landwirtschaftlicher Tätigkeiten in den Ländern, in denen wir präsent sind, abzugrenzen. Dennoch ergab unsere Bewertung, dass Arla einen wesentlichen Einfluss auf den Verlust der Biodiversität, die Artenvielfalt und den Zustand der Ökosysteme hat. Arlas Einfluss auf die Biodiversität ergibt sich aus der Flächennutzung unserer Landwirte.

Gleichzeitig haben wir damit die Chance, den Wandel mit Blick auf den Erhalt und die Förderung der Biodiversität anzuführen und unseren Markenwert zu steigern. Die Hauptrisiken im Zusammenhang mit der Biodiversität sind potenziell strengere Vorschriften und höhere Besteuerung, z. B. für die Flächennutzung, und das Versagen von Ökosystemen, was Probleme bei der Futtermittelproduktion oder anderen Aspekten der Milchwirtschaft mit sich bringt.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 45–51.](#)

E5

## Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft ESRS E5

Als landwirtschaftliches Unternehmen verbrauchen wir einige wichtige nicht erneuerbare Ressourcen, zum Beispiel Phosphor durch unsere Flächennutzung, fossile Brennstoffe im Rahmen unserer Produktion und Logistik sowie Kunststoff in unseren Verpackungen. Unsere anderen starken Auswirkungen in diesem Bereich hängen mit der Erzeugung von Feststoff- und Lebensmittelabfällen zusammen.

Nachhaltige Verpackungen sind für unsere Kunden und Verbraucher von entscheidender Bedeutung. Sie sind nicht nur ein Hygienefaktor, sondern stellen auch eine Chance für uns dar, eine Vorreiterrolle bei der Kreislauffähigkeit bestimmter Produktverpackungen zu übernehmen. Unser größtes Risiko im Zusammenhang mit diesem Thema besteht in der Konkurrenz um Flächen, die von Wettbewerbern für den Anbau von Lebensmitteln für Menschen, von Wald oder von Faserrohstoffen genutzt werden würden.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 52–57.](#)

S1 S2

## Unsere eigene Belegschaft und Arbeiter in der Wertschöpfungskette ESRS S1 und S2

Die Richtlinien und Praktiken von Arla in Bezug auf unsere eigenen Mitarbeiter betreffen über 20.000 Menschen. Außerdem sind viele weitere Menschen, die in unseren vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten beschäftigt sind, von unserem Due-Diligence-Prozess für Menschenrechte, von Risiko- und Folgenabschätzungen sowie von unseren Richtlinien in Bezug auf Menschenrechte und moderne Sklaverei betroffen. Unser Einfluss reicht von der Schaffung eines gesunden und sicheren Arbeitsumfelds über die Sicherung von Arbeitsplätzen und angemessene Beschwerdemechanismen bis hin zum Ausschluss von Kinder- und Zwangsarbeit aus unserer Lieferkette.

Negative Auswirkungen zu mindern und sicherzustellen, dass wir einen positiven Einfluss auf unsere eigenen Mitarbeiter und die Arbeiter in der Wertschöpfungskette ausüben, ist eine große Chance für Arla. Dazu gehört auch, eine loyale, vielfältige und qualifizierte Belegschaft zu schaffen, für ihre Gesundheit und Sicherheit zu sorgen sowie die Beschäftigungspraktiken unserer Lieferanten positiv zu beeinflussen. Ein Versagen dabei ist ein ebenso bedeutsames Risiko.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 58–67.](#)

S4

## Verbraucher und Endverbraucher ESRS S4

Unsere wichtigsten Auswirkungen in Bezug auf die Verbraucher sind die Gewährleistung der Sicherheit unserer Produkte (siehe Lebensmittelsicherheit) und der Beitrag nahrhafter und gesunder Optionen zu ihrer Ernährung. Abgesehen davon haben wir auch den Zugang zu hochwertigen Informationen über die Produkte und den Schutz unserer schutzbedürftigsten Verbraucher, z. B. Kinder und einkommensschwache Verbraucher, als wichtige Aspekte unserer Auswirkung identifiziert.

Unsere größte Chance besteht darin, uns von der Konkurrenz abzuheben, indem wir den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck unserer Produkte deutlich reduzieren. Die Hauptrisiken, mit denen wir konfrontiert sind, betreffen die Lebensmittelsicherheit, Veränderungen der Verbraucherpräferenzen, die abnehmende Wettbewerbsfähigkeit unseres Markenportfolios, Änderungen von Ernährungsrichtlinien und den Verlust von Attraktivität für Verbraucher aufgrund neuer Kennzeichnungsrichtlinien.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 68–73.](#)

G1

## Unternehmerisches Handeln ESRS G1

Von Arla wird ehrliches und transparentes unternehmerisches Handeln erwartet, und wir sind ständig bestrebt, diese Erwartungen zu erfüllen und zu übertreffen. Unsere wichtigsten Auswirkungen im Zusammenhang mit unserem unternehmerischen Handeln sind der Verbraucherdatenschutz sowie verantwortungsvolle Marketingtätigkeit und Lobbyarbeit.

Mit ehrlichem unternehmerischem Handeln können wir uns außerdem in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie von unseren Wettbewerbern absetzen. Das größte Risiko besteht darin, dass Arla nicht als ein Unternehmen wahrgenommen wird, dem ehrliches und transparentes unternehmerisches Handeln zugrunde liegt.

[Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 74–86.](#)

## Prozess und Messgrößen

## WESENTLICHKEITS-ANALYSE

Der Prozess unserer doppelten Wesentlichkeitsbewertung entsprach den EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS 1 und 2). Im Folgenden erläutern wir, wie wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen identifiziert und bewertet wurden.

## Identifizierung von Stakeholdern und Stellvertretern

Ein wesentliches Ziel der doppelten Wesentlichkeitsbewertung war es, zu verstehen, wie unsere wichtigsten Stakeholder die nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen von Arla sehen. Um dies zu erreichen, haben wir zunächst Stakeholder identifiziert, die von den Unternehmensaktivitäten von Arla betroffen sind, sowie Stakeholder, die die im Jahresbericht dargestellten Informationen nutzen.

Laut unserer Stakeholder-Analyse sind die folgenden Gruppen unsere wichtigsten Stakeholder: unsere Landwirte, die Natur, die Kunden, die Verbraucher, die betroffenen Gemeinschaften, unsere Belegschaft, Nichtregierungsorganisationen, Finanzinstitute, Medien und Regierungen.

Da bestimmte Stakeholdergruppen nicht direkt erreicht oder unvoreingenommen befragt werden konnten, wurden Stellvertreter für sie ausgewählt. Diese Stellvertreter wurden anhand mehrerer Kriterien bestimmt, z. B. ihrer Rolle bei Arla, ihrem Fachwissen in einem bestimmten Bereich, ihrer Beziehung zu einer bestimmten Stakeholdergruppe und ihrer Rolle in der Gesellschaft. Einige Stakeholder wurden auch durch Forschungsarbeiten vertreten, um ein objektives Bild von der Thematik zu erhalten. Die Meinung der Verbraucher wurde beispielsweise durch Einsicht in repräsentative Meinungsumfragen sowie durch Gespräche mit Mitgliedern von Arlas Managementteam der Abteilung Agriculture, Sustainability and Communications abgedeckt, die bei ihren täglichen Entscheidungen die Prioritäten und das Verhalten der Verbraucher berücksichtigen müssen.

## Bewertung von Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen

Die Nachhaltigkeitsthemen, die in die doppelte Wesentlichkeitsbewertung einbezogen wurden, wurden hauptsächlich auf der Grundlage der in ESRS 1 dargestellten Themenliste identifiziert.

Basierend auf den von ESRS 1 vorgeschlagenen Themen identifizierten Stellvertreter, die verschiedene Stakeholdergruppen repräsentierten, positive und negative Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit diesen Themen. Bei der Identifizierung der Auswirkungen berücksichtigten die Stellvertreter sowohl die Auswirkungen von Arla selbst als auch die Auswirkungen, die sich aus unseren Geschäftsbeziehungen ergeben. Nach der Identifizierung bewerteten die Stellvertreter die Schwere der Auswirkungen unter Berücksichtigung ihres Umfangs, ihres Ausmaßes und ihrer Unabänderlichkeit. Risiken und Chancen wurden auf der Grundlage ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen finanziellen Auswirkungen auf Arla bewertet.

Für die Bewertung des Umfangs der potenziellen finanziellen Auswirkungen verwendeten die Stellvertreter aufgrund der Unreife quantifizierbarer Schwellenwerte qualitative Schwellenwerte. Die Risiko- und Chancenbewertung zur Feststellung der doppelten Wesentlichkeit ist bisher von Arlas allgemeinem unternehmensweitem Risikomanagement-Prozess getrennt. Die qualitativen Schwellenwerte, die bei der Risiko- und Chancenbewertung für die doppelte Wesentlichkeit angesetzt wurden, sind nicht notwendigerweise die gleichen Schwellenwerte wie bei der globalen Risikobewertung, die auf den Seiten 25–27 dargestellt ist.

Um die Wesentlichkeit jedes nachhaltigkeitsbezogenen Themas zu bestimmen, wurde ein Durchschnitt aller Punktzahlen und separat ein Durchschnitt für alle damit verbundenen Risiken und Chancen berechnet. Wenn ein Thema sowohl mit einem Risiko als auch mit einer Chance verbunden war, wurden nur die höheren Werte berücksichtigt, um diese Themen bei den Analysen stärker zu gewichten.

## Externe Validierung der Bewertung der Auswirkungen, Risiken und Chancen

Auf Grundlage der Bewertung der Auswirkungen,

Risiken und Chancen durch interne Stellvertreter wurde ein Entwurf für eine Wesentlichkeitsmatrix erstellt. Die Matrix wurde dann verschiedenen externen Fachleuten, die unsere Stakeholdergruppen repräsentieren oder mit ihnen in Verbindung stehen, zur Validierung vorgelegt. Die externen Fachleute wurden aus Nichtregierungsorganisationen, Finanzinstituten und Universitäten ausgewählt.

## STRATEGIE-ENTWICKLUNG

Arlas einzigartige demokratische Struktur ermöglicht es, in enger Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern und wichtigsten Lieferanten und Stakeholdern – den Landwirten – Strategien zu formulieren und umzusetzen.

Unsere Strategie Future 26 und ihre Nachhaltigkeitssäule „Gesunde Menschen - Gesunde Umwelt“ wurde gemeinsam mit unseren Landwirten erarbeitet, mit einem starken Fokus auf die Verfolgung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen bei gleichzeitiger Minderung von Nachhaltigkeitsrisiken (siehe eine detaillierte Beschreibung dieser Risiken und Chancen auf Seite 43–44).

Während der Entwicklung unserer Strategie haben unser Executive Management Team (EMT) und unser Board of Directors (BoD) sichergestellt, dass die Meinungen und Bedenken der wichtigsten Stakeholder berücksichtigt wurden. Landwirte sind an der Überprüfung unserer Strategie anhand verschiedener Versammlungen und Foren beteiligt.

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden relevante Ziele für wesentliche Nachhaltigkeitsthemen festgelegt und vom EMT genehmigt.

Darüber hinaus wird die Wesentlichkeitsbewertung bei der Aktualisierung der Strategie berücksichtigt. Lesen Sie mehr dazu in den Abschnitten Umwelt und Soziales.

## ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Nachhaltigkeitsberichte auf den Seiten 28–86 umfassen Arlas Berichterstattung zu den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Ab 2025 ist Arla verpflichtet, die EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) gemäß der Anfang 2023 in Kraft getretenen EU-Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) einzuhalten. Um diese Anforderungen proaktiv zu erfüllen und eine bessere Übereinstimmung mit den ESRS-Anforderungen sicherzustellen, haben wir die Struktur und den Inhalt des Berichts überarbeitet. Eine detaillierte Übersicht über alle im Bericht behandelten ESRS-Offenlegungsanforderungen finden Sie auf Seite 154.

## Sonstige Berichtsstandards

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung beinhaltet die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung über soziale Unternehmensverantwortung (CSR) gemäß § 99a des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss. Lesen Sie mehr auf Seite 10 (Geschäftsmodell), auf den Seiten 43–44 (klimabezogene Risiken) und den Seiten 28–86 (Richtlinien, Maßnahmen, Managementsysteme, ESG-Kennzahlen und Zukunftserwartungen).

Unsere gesetzliche Stellungnahme zu § 99b zur Diversität im Vorstand und in der Geschäftsführung ist dem gesetzlich vorgeschriebenen Bericht für jede dieser Regelung unterliegende Stelle zu entnehmen. Das Ziel und der Fortschritt in Sachen Geschlechtervielfalt des Vorstands und der Geschäftsführung der Arla Foods Group werden in diesem Bericht auf den Seiten 61, 66, 77 und 86 offengelegt. Unsere gesetzlich vorgesehene Stellungnahme zu § 99d zur Datenethik finden Sie auf Seite 85.

Im Jahr 2022 haben wir erstmals unsere klimabezogenen Risiken und Chancen gemäß den Empfehlungen der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) veröffentlicht. Klimabezogene Risiken und Chancen werden nun

im Kapitel Klimawandel und Tierwohl auf den Seiten 43–44 beschrieben.

Eine Übersicht über den Fortschritt bei der Erreichung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung finden Sie auf Seite 158.

## Grundlage für die Erstellung

Arlas Nachhaltigkeitsbericht wird anhand regelmäßiger monatlicher und jährlicher Berichtsverfahren erstellt. Die Konsolidierungsgrundsätze beruhen in erster Linie auf der operativen Kontrolle, sofern in den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden jedes Abschnitts nichts anderes angegeben ist. Für alle Berichtsdaten gilt derselbe Berichtszeitraum wie für den Konzernabschluss.

Unsere Definitionen der angewandten Zeithorizonte finden Sie auf Seite 43.

Wir erreichen hinreichende Sicherheit in Bezug auf folgende wichtige Nachhaltigkeitskennzahlen: Energie- und klimabezogene Kennzahlen, Lebensmittelsicherheit, Tierwohle, Unfälle und bestimmte mitarbeiterbezogene Kennzahlen. Wir erreichen eingeschränkte Sicherheit bezüglich der verbleibenden Offenlegung der Nachhaltigkeitsberichte.

## Berichtsumfang

Die Umwelt-Leistungsindikatoren (KPIs) enthalten Daten von allen Produktions- und Logistikstandorten. Mit diesen sowie den Daten in Bezug auf zugekaufte Milch, extern zugekaufte Molke, externe Abfallverwertung, externe Transportaktivitäten und Verpackungen werden alle wesentlichen Aktivitäten in Arlas Wertschöpfungskette abgedeckt. Die Umweltauswirkungen in Bezug auf Büros, Geschäftsreisen und andere weniger wesentliche Aktivitäten sind nicht im Gesamtbetrag der Emissionen enthalten. Diese Herangehensweise gilt auch für den KPI „Unfälle“ (Seite 65). Es wurden jedoch auch Unfälle in den Zentralen in Dänemark, Großbritannien, Schweden und Deutschland berücksichtigt.

Unser gesamter Umsatz stammt aus dem Lebensmittel- und Getränkektor. Einige unserer Auswirkungen betreffen auch den Landwirtschaftsbereich. Alle unsere Umsätze stammen aus Sektoren mit großen Klimaauswirkungen.

## Grundsätze der Anpassung

Ausgangspunkte und Vergleichszahlen wurden gemäß Arlas Anpassungspolitik angeglichen. Standardmäßig werden die Emissionsangaben hinsichtlich Arlas Ausgangspunkten alle fünf Jahre ab dem angestrebten Basisjahr (2020, 2025, 2030) überprüft, wenn keine wesentlichen strukturellen oder methodischen Änderungen bereits zuvor eine Neuberechnung erfordern. Alle fünf Jahre überprüft Arla, ob durch strukturelle Veränderungen (beispielsweise Übernahmen oder Veräußerungen) in den letzten Jahren in der Summe die Signifikanzschwelle erreicht wird. Arla prüft jährlich, ob die strukturellen Veränderungen im Berichtsjahr die Signifikanzschwelle erreichen, entweder individuell gesehen oder in der Summe.

Für jedes wissenschaftlich basierte Ziel wird ein Schwellenwert definiert:

- Scope 1 und 2: 5 % Veränderung gegenüber dem Ausgangsjahr
- Scope 3 pro Kilogramm Rohmilch und Molke: 3 % Veränderung gegenüber dem Ausgangsjahr

Wenn die Emissionsangaben der Referenzwerte aufgrund wesentlicher struktureller Änderungen im Unternehmen (wie oben definiert) neu berechnet werden müssen, werden auch historische Zahlen neu berechnet und zusammen mit den nicht neu berechneten (tatsächlichen) historischen Emissionswerten aufgeführt. Dies gibt beim Lesen mehr Klarheit, um Arlas tat Daten sächliche Emissionen im Jahresvergleich besser zu verstehen. Weitere gesondert gemeldete Nachhaltigkeitsdaten werden nur angepasst, wenn wesentliche Fehler in der Berichterstattung der Vorjahre entdeckt werden. Welche Fehler als wesentlich gelten, wird je nach Einzelfall entschieden.

Im Jahr 2023 haben wir uns entschieden, die historischen Zahlen für Feststoffabfälle neu zu formulieren, um Fehler aus den Vorjahren zu korrigieren.

Darüber hinaus haben wir uns 2023 entschieden, die historischen Zahlen für den Ökostromanteil neu zu formulieren, um die Methodik besser an die gewählten Berichtsrahmen anzupassen.

# KLIMAWANDEL UND TIERWOHL



Strategische Ziele	2023	Fortschritte auf dem Weg zum Ziel	Ziel
<b>VERRINGERUNG DER EMISSIONEN</b>	<b>SCOPE 1+2</b>	4 PROZENTPUNKTE 2015  2030	<b>63 %</b> <a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 37–38.</a>
	<b>SCOPE 3</b> pro Kilogramm Milch und Molke	3 PROZENTPUNKTE 2015  2030	<b>30 %</b> <a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 35–36.</a>
<b>STROM AUS ERNEUERBAREN QUELLEN IN EUROPA</b>	17 PROZENTPUNKTE	2025	<b>100 %</b> <a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf Seite 37.</a>

Auswirkungen

ARLAS EMISSIONS-QUELLEN

96 % SCOPE 3 CH<sub>4</sub> N<sub>2</sub>O CO<sub>2</sub>

- 81 % Betriebe
- 10 % Extern zugekaufte Molke
- 3 % Abfall und Sonstiges
- 2 % Verpackungen

4 % SCOPE 1+2 CO<sub>2</sub>

- 1 % Zugekaufte Energie
- 3 % Transport (eigener Fuhrpark) und Produktion



2023

2030

Ziele

ARLAS EMISSIONEN 2030

30 %

**Senkung der Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke**  
 Unser wissenschaftlich fundiertes Ziel für Scope 3 betrifft in erster Linie die Verringerung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks auf Betriebsebene pro Kilogramm standardisierter Milch und Molke um 30 %.

63 %

**Senkung der Scope-1- und Scope-2-Emissionen und strategische langfristige Ziele**  
 Arla hat wissenschaftlich basierte Ziele für 2030 festgelegt, wobei das Jahr 2015 als Referenzjahr dient. Direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1) und Emissionen im Zusammenhang mit zugekaufter Energie (Scope 2) sollten in absoluten Zahlen um 63 % reduziert werden.

100 %

**Ökostrom bis 2025**  
 Der Umstieg von fossilen Energieträgern auf Energie aus erneuerbaren Quellen ist ein wichtiger Faktor, um unsere Ziele für Scope 1 und 2 zu erreichen. Unser Hauptaugenmerk liegt darauf, Strom aus erneuerbaren Quellen für alle unsere Standorte in Europa zu gewährleisten.

Richtlinien

[Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie & Green Ambition 2050](#)

Strategie

# WISSENSCHAFTLICH FUNDIERTE KLIMASTRATEGIE

Unseren Beitrag zum Klimawandel zu reduzieren, steht auf der Agenda unserer Genossenschaft ganz oben. Gemeinsam mit unseren Landwirten haben wir unsere ehrgeizigen Klimaziele gesetzt, die sich an den Zielen des Übereinkommens von Paris orientieren. Auf Basis unserer Verpflichtung, die globale Erwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen, arbeiten wir aktiv daran, die Auswirkungen des Klimawandels abzumildern.

Als eines der größten Molkereunternehmen der Welt ist Arla groß, stark und einflussreich genug, um als Vorreiter in Bezug auf Nachhaltigkeit und den Schutz unseres Planeten wirklich etwas zu bewirken. Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst. Daher wollen wir bis 2050 in unserer gesamten Wertschöpfungskette Netto-Null-Emissionen erreichen und haben uns verpflichtet, ein wissenschaftlich fundiertes Netto-Null-Ziel festzulegen. Unsere Ziele für 2030 leiten uns auf unserem Weg zur Klimaneutralität.

Wir prüfen derzeit, ob wir unser Scope-3-Emissionsziel aktualisieren können, um es mit den neu veröffentlichten Richtlinien für Forstwirtschaft, Flächennutzung und

Landwirtschaft von der Science Based Targets-Initiative in Einklang zu bringen. Nach der Genehmigung wird es in unserer externen Berichterstattung offengelegt.

Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass wissenschaftlich fundierte und daten-gestützte Verfahren entscheidend für die Verringerung unseres CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks sind. Der Stand der Wissenschaft entwickelt sich rasch weiter. Daher sind wir stets bestrebt, die besten verfügbaren Daten, Techniken und Methoden zu verwenden. Die Auswirkungen von Aktualisierungen der Methodik und Datenquellen sind in den berichteten Zahlen berücksichtigt. Wir erreichen hinreichende Sicherheit für unsere Treibhausgasemissionen aus Scope 1, 2 und 3.

Unsere Ziele und Strategien zur Bekämpfung des Klimawandels werden von unserem BoD und anderen relevanten Stakeholdern genehmigt. Wir haben die Möglichkeit, uns durch die Reduzierung unseres CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks vom Wettbewerb abzuheben.

## Maßnahmen und Ressourcen

# NACHHALTIGE MILCHWIRTSCHAFT

**ALS EINER DER WELTWEIT GRÖSSTEN PRODUZENTEN VON MILCHPRODUKTEN MÜSSEN AUCH WIR UNSEREN EINFLUSS AUF DAS KLIMA VERRINGERN. DIE BEDROHUNG DURCH DEN KLIMAWANDEL, MIT DER WIR HEUTE KONFRONTIERT SIND, VERLANGT GANZ OFFENSICHTLICH NOCH MEHR VON UNS. WIR MÜSSEN UNS EHRGEIZIGERE ZIELE SETZEN UND EINEN KLAREN WEG ZU DEREN VERWIRKLICHUNG VORGEHEN.**

Im Jahr 2023 sanken die Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke um 3 Prozentpunkte im Vergleich zu 2022, was zu einer Gesamtreduzierung von 12 % im Vergleich zu 2015 beiträgt. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 40. Die Emissionen der Arla Landwirte betragen 1,08 kg CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Milch, ein Rückgang um 3,6 % gegenüber dem Vorjahr. In allen Ländern wurden Reduzierungen festgestellt, wobei Großbritannien die größten Verbesserungen aufwies. Die stärksten Reduzierungen ergeben sich aus einem besseren Einsatz von Düngemitteln und einem besseren Umgang mit Wirtschaftsdünger.

Unser Anreizmodell für Nachhaltigkeit wurde im Juli 2023 eingeführt, und die ersten Ergebnisse bestätigen sein Potenzial.

Die ersten Auszahlungen im Sommer 2023 machten zum ersten Mal deutlich, dass der Milchpreis, den einzelne Arla Landwirte erzielen, nun direkt mit ihren umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen zusammenhängt.

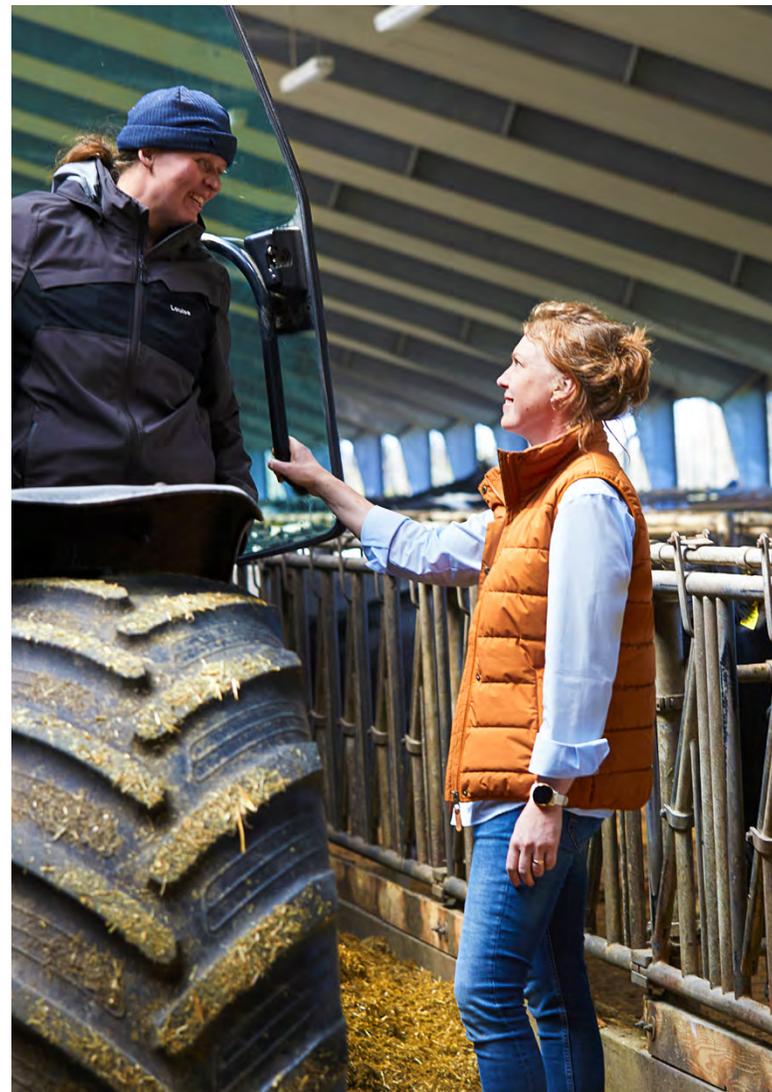
Das Modell basiert auf einem punktebasierten System, bei dem die Landwirte je nach ihren nachhaltigen und emissionsenkenden Maßnahmen bei den 19 Nachhaltigkeitsthemen des Modells Punkte sammeln können. Dazu gehören u.a. Futteraufwand, optimaler Eiweißgehalt, Umgang mit Wirtschaftsdünger, nachhaltige Futtermittel, Ökostrom und Flächennutzung. Wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind, können die Landwirte mit jeder Maßnahme Punkte erreichen. Pro erreichtem Punkt, zahlen wir einen

Betrag von 0,03 Eurocent pro Kilogramm der an uns gelieferten Milch aus. Dabei erzielen die Maßnahmen mit dem größten CO<sub>2</sub>e-Reduktionspotenzial die meisten Punkte.

Im Jahr 2023 wurden im Schnitt 50 Punkte erzielt. Bei einem durchschnittlichen Arla Betrieb mit

## 3,6 %

**Reduktion von CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Milch der Landwirte im Jahr 2023 im Vergleich zu 2022.** Dies ist der größte Rückgang im Jahresvergleich, den wir bislang feststellen konnten.



Erreichbare Punkte im Anreizmodell für Nachhaltigkeit

**GESAMT 80 PUNKTE**



**BIG 5  
49 PUNKTE**



**NACHHALTIGE  
FUTTERMITTEL  
11 PUNKTE**



**CARBON  
FARMING UND  
BIODIVERSITÄT  
8 PUNKTE**



**UMGANG MIT  
WIRTSCHAFTS-  
DÜNGER  
6 PUNKTE**



**STROM AUS  
ERNEUERBAREN  
QUELLEN  
5 PUNKTE**



**WEITERBILDUNG  
1 PUNKT**

## DIE BIG 5

### 1. Futteraufwand

Wenn es den Landwirten gelingt, das Milch-pro-Futter-Verhältnis zu maximieren und die Verschwendung von Futtermitteln zu minimieren, wird die Milch klimaeffizienter.

### 2. Optimaler Eiweißgehalt

Wird der Eiweißgehalt des Futter sorgfältig abgestimmt, führt dies zu weniger Stickstoff aus der Gülle und damit auch zu weniger Distickstoffmonoxid, einem Treibhausgas.

### 3. Robustheit der Herde

Kühe, die ein langes und gesundes Leben führen, produzieren im Laufe ihres Lebens mehr Milch. Dies wirkt sich positiv auf die Klimaeffizienz aus.

### 4. Einsatz von Düngemitteln

Durch das präzise Abstimmen der Düngermenge auf die Bedürfnisse der Kulturen und das Verwenden verschiedener Methoden zum Ausbringen des Düngers kann das Verhältnis von Ertrag zu CO<sub>2</sub>e-Emissionen verbessert werden.

### 5. Flächennutzung

Der Futterertrag aus den Betrieben kann noch optimiert werden, um die Klimaeffizienz zu erhöhen.



einer jährlichen Milchproduktion von 1,6 Millionen Kilogramm sind das fast 40.000 EUR insgesamt pro Jahr.

2023 wurden insgesamt 226 Millionen EUR ausgezahlt. Diese Summe umfasst Zahlungen im Rahmen des Anreizmodells für die letzten sechs Monate des Jahres sowie einen Zuschlag von 1 Eurocent pro Kilogramm Milch für die Übermittlung der Klima-Check-Daten.

### Jahrelange Vorarbeit

Mit dem Anreizmodell erhalten Landwirte derzeit bis zu 2,4 Eurocent pro Kilogramm Milch für ihre Maßnahmen, die zu unserem Reduktionsziel der Scope-3 CO<sub>2</sub>e-Emissionen bis 2030 beitragen, sowie für andere Nachhaltigkeitsmaßnahmen wie die Förderung von Biodiversität.

Jahrelange Datenerfassung und -analyse im Rahmen des Klima-Check-Programms hat unseren Landwirten geholfen, die CO<sub>2</sub>e-Emissionen ihres Betriebs zu identifizieren, bevor das Anreizmodell eingeführt wurde. Die Daten des Klima-Checks, der in sieben nordeuropäischen Ländern durchgeführt wird, bilden einen der weltweit größten Pools an extern validierten Daten zu Milchviehbetrieben.

Anhand des Klima-Checks haben wir die fünf wichtigsten Bereiche zur Reduzierung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks in landwirtschaftlichen Betrieben identifiziert, die 78 % des Unterschieds beim CO<sub>2</sub>e-Fußabdruck von Arla Betrieben ausmachen – die Big 5.

Die Big 5 haben ein erhebliches Reduktionspotenzial, das im Anreizmodell für Nachhaltigkeit unterstrichen wird. Sie stellen damit den Nachhaltigkeitsbereich

mit den meisten Themen und damit den größten finanziellen Auswirkungen dar.

Dieser umfangreiche Datensatz gibt uns die Möglichkeit, jedem einzelnen Landwirt dabei zu helfen, herauszufinden, wie er seine Bemühungen am besten priorisieren kann, um seine Emissionen so effektiv wie möglich zu reduzieren und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit seines Betriebs zu verbessern.

### Vielversprechende erste Erkenntnisse

Die ersten gesammelten Daten deuten auf eine starke Beteiligung am Modell hin. 97 % der Landwirte haben Klimacheck-Daten eingereicht, 79 % haben zusätzliche Dokumentation für das Anreizmodell hochgeladen, und die gewichtete Durchschnittspunktzahl für 2023 betrug 50 von insgesamt maximal 80 Punkten. In allen Betriebstypen, Gebieten und Regionen gibt es Landwirte, die über dem Arla Durchschnitt liegen.

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Emissionen pro Kilogramm Milch und den Punkten im Anreizmodell. Die Datenanalyse zeigt, dass die Landwirte ihre jeweiligen Punkte auf unterschiedliche Weise erreichen, da das Modell die Vielfalt der Arla Landwirte berücksichtigt.

Darüber hinaus sind die Faktoren, auf die die Landwirte selbst Einfluss haben, für die Hauptunterschiede zwischen den Gebieten verantwortlich.

Die vorläufigen Daten deuten darauf hin, dass es keine strukturellen Faktoren gibt, welche die Landwirte in bestimmten Gebieten oder mit bestimmten

Betriebstypen daran hindern, den Arla Durchschnitt zu erreichen oder zu übertreffen. Das unterstreicht das Potenzial und die Skalierbarkeit des Modells. Wir analysieren und überprüfen das Modell ständig, um sicherzustellen, dass es so relevant und wirkungsvoll wie möglich ist.

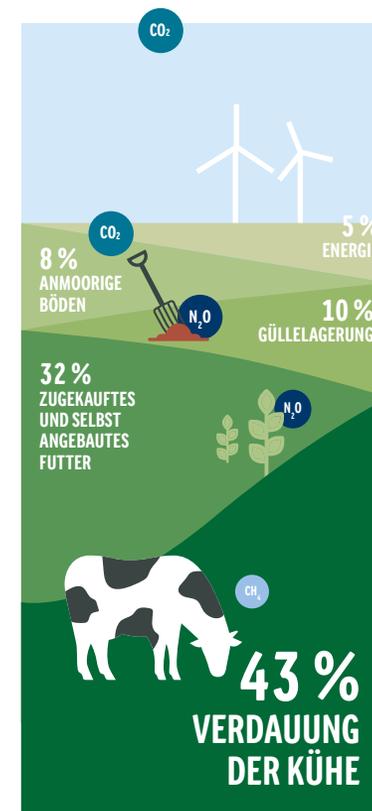
Je mehr Nachhaltigkeitsmaßnahmen, desto größer die finanzielle Belohnung. Damit vermitteln wir Kunden und Verbrauchern auch die klare Botschaft, dass ein Teil des Kaufpreises von nachhaltigeren Arla Produkten und Konzepten denjenigen Landwirten zugutekommt, die sich besonders für die Umwelt und den Klimaschutz engagieren. Wir prüfen nun, wie wir unsere datenbasierten Innovationen anderen Landwirten oder Molkereiunternehmen anbieten können, um die Transformation unserer Branche weltweit zu beschleunigen.

### Neue kommerzielle Partnerschaften

Unser wissenschaftlich fundierter und datengestützter Nachhaltigkeitsansatz sorgt bei Kunden für ein wachsendes Interesse an einer Partnerschaft mit Arla, um ihre Scope-3-Emissionen mithilfe unseres neu entwickelten Nachhaltigkeitsprogramm für Kunden zu reduzieren.

Das Customer Sustainability Programme (CSP) wurde 2023 ins Leben gerufen und zunächst in Großbritannien eingeführt. Einige unserer Großkunden haben sich bereits dem Programm angeschlossen und planen, 2024 auf weitere Märkte zu expandieren. Das CSP wird in 2024 für Einzelhandels- und Foodservice-Kunden in den europäischen Kernmärkten weitergeführt.

### Woher stammten unsere Emissionen auf den Mitgliedsbetrieben im Jahr 2023?



Sonstige Emissionen (2 %) umfassen Produktionsmittel und die Vernichtung von tierischen Überresten.

### Reduzierung des Methanausstoßes

Der Methanausstoß ist eine große Herausforderung für die Molkereiindustrie, da er auf die Verdauung des Futters durch die Kühe zurückzuführen ist und für 43 % der Gesamtemissionen der Arla Betriebe verantwortlich ist. Wir überprüfen und aktualisieren unser Anreizmodell für Nachhaltigkeit laufend, um Veränderungen voranzutreiben. Zukunftsfähige Initiativen wie z.B. Futtermittelzusätze und Pflanzenkohle, zeigen vielversprechende erste Ergebnisse bei der Reduzierung des Methanausstoßes.

Während die Big 5 für die Reduzierung des Methanausstoßes von entscheidender Bedeutung sind, wollen wir unsere Bemühungen durch den Einsatz von Futtermittelzusätzen weiter verstärken. 2022 nutzten unsere Landwirte im Rahmen eines Pilotprojekts mit 13.000 Kühen in mehr als 25 Betrieben in Dänemark, Schweden und Deutschland einen neuen Futtermittelzusatz. 2023 haben wir deutliche Fortschritte bei der Weiterentwicklung unseres Ansatzes und der Entwicklung praktischer Umsetzungsstrategien für die Zukunft gemacht.

Wir verfolgen die Entwicklung verschiedener Futtermittelzusätze, die darauf abzielen, die Methanproduktion zu verringern, sehr genau. Weitere Initiativen beziehen sich darauf, die Futterzusammensetzung und den Futteraufwand weiter zu optimieren und die Bewirtschaftung von anmoorigen Böden zu reduzieren.

# NACHHALTIGE PRODUKTION UND LOGISTIK

**DAS LANGFRISTIGE NACHHALTIGKEITSZIEL FÜR UNSERE PRODUKTIONSSTANDORTE UND UNSERE LOGISTIKNETZWERKE IST ES, BIS 2050 NETTO-NULL-EMISSIONEN ZU ERREICHEN. IM MITTELPUNKT UNSERER STRATEGIE STEHEN STROM AUS ERNEUERBAREN QUELLEN, ENERGIEEFFIZIENZ UND DIE ABKEHR VON FOSSILEN BRENNSTOFFEN IN PRODUKTION UND LOGISTIK.**

Im Jahr 2023 sind unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen im Vergleich zu 2022 um 4 Prozentpunkte gesunken. Im Vergleich zu unserem Referenzwert aus dem Jahr 2015 haben wir insgesamt eine Reduktion um 33 % erreicht. Wir haben uns weiterhin darauf konzentriert, durch Sensibilisierung und Verhaltensänderungen Energie zu sparen. Gleichzeitig haben wir stark in Technik und Ausrüstung investiert, um auf fossile Brennstoffe zunehmend zu verzichten.

Bei der Umsetzung unseres langfristigen Plans, unsere Transition von fossilen Energieträgern hin zu Strom aus erneuerbaren Quellen durch Maßnahmen zur Energieoptimierung, Elektrifizierung, für Ökostrom und alternative Wärmeenergie zu beschleunigen, befinden wir uns auf dem richtigen Weg.



## Mehr Strom aus erneuerbaren Quellen

Der Umstieg auf Energie aus erneuerbaren Quellen ist für das Erreichen unserer Emissionsreduktionsziele von entscheidender Bedeutung. Im Jahr 2023 wurden 69 % unseres Strombedarfs in Europa mit Strom aus erneuerbaren Quellen gedeckt. Bis 2025 sollen es 100 % sein. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 41. Unser Fokus liegt darauf, durch den Bau neuer Solar- und Windfarmen mehr Ökostrom zu erzeugen und in das Netz einzuspeisen.

In diesem Jahr haben wir fünf Stromabnahmeverträge (Power Purchase Agreements, PPAs) für neue Solar- und Windparks in Großbritannien, Deutschland und Schweden unterzeichnet. In Schweden haben wir einen 10-Jahres-Vertrag für Solarenergie abgeschlossen, der etwa die Hälfte des aktuellen Strombedarfs für alle unsere schwedischen Molkereibetriebe deckt. In Kombination werden durch die fünf Verträge 164 GWh grüner Strom erzeugt, was 15 % des Stromverbrauchs an unseren europäischen Produktions- und Logistikstandorten ausmacht.

An unserem Verpackungs-, Distributions- und Mischstandort in Tychowo (Polen) haben wir ein großes Solarkraftwerk eröffnet, das 70 % des Bedarfs am Standort deckt. Mit dieser Investition gewährleisten wir die Geschäftskontinuität in einem Gebiet mit häufigen Stromausfällen und schaffen eine erneuerbare Energiequelle in einem Stromnetz, das aufgrund der Abhängigkeit von Kohle einen hohen Emissionsfaktor aufweist.

Außerdem haben wir Sonnenkollektoren auf dem Dach unserer Käseverpackungshalle in Oswestry (Großbritannien) installiert, die 12 % des jährlichen Strombedarfs am Standort decken können. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 121 im Jahresabschluss.

## Energieeffizienz

In unserer größten Frischmilchmolkerei in Aylesbury (Großbritannien) haben wir ein neues digitales Tool für Künstliche Intelligenz (KI) getestet, um Möglichkeiten zur Energieeinsparung zu identifizieren. Diese fortschrittliche Technologie lieferte genaue Daten zum Energieverbrauch und ermöglichte es uns, Verbrauchsspitzen schnell zu beheben. Mit dem KI-gestützten Energieeffizienzbericht konnten wir deutlich Energie einsparen (die 15 zusätzlichen Produktionstagen entspricht) und die CO<sub>2</sub>e-Emissionen reduzieren. Unser Ziel ist es, dieses Tool auch an weiteren Produktionsstandorten einzusetzen und damit die Wertschöpfung zu steigern sowie die CO<sub>2</sub>e-Emissionen der Produktion weiter zu reduzieren.

Wir untersuchen weiterhin, in welchen Bereichen an unseren Produktionsstandorten und Logistikzentren schnelle Erfolge erzielt werden können. Im Rahmen eines Screening- und Bewertungsprozesses mit unseren Lieferanten haben wir für 2023 drei Bereiche ermittelt:

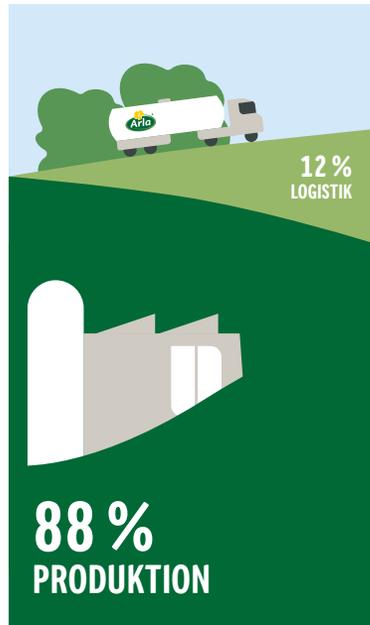
- Optimierung der Lüftungssysteme durch allgemeine Automatisierung, Wärmerückgewinnung, Ventilatoren und Reduzierung des Luftstroms, um Energie zu sparen

# 33 %

Senkung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen aus Scope 1 und 2

**F26** Strategische Ziele: Wir streben bis 2030 eine Reduzierung der Scope 1+2-Emissionen um 63 % im Vergleich zu 2015 an.

### Woher stammten unsere Emissionen in 2023 (Scope 1 und 2)?



- Prüfung, Austausch und Optimierung von Luftverdichtern und zugehörigen Geräten zur Reduzierung des Energieverbrauchs
- Optimierung von Frequenzumrichtern und Identifizierung weiterer Motoren, die mit Umrichtern ausgestattet werden können, um den Energieverbrauch zu minimieren

### Abkehr von fossilen Brennstoffen

Wir glauben, dass die Energieversorgung zukünftig mehrgeleisig auf Basis verschiedene erneuerbarer Energiequellen erfolgen muss, um die Widerstandsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der Kosten und die Verfügbarkeit von erneuerbaren Energiequellen zu gewährleisten. Die Energiekrise im Jahr 2022 hat uns zusätzlich motiviert, proaktiv zu handeln und einen schnellen Übergang anzustreben. Wir haben stark in alternative Lösungen investiert, die zur Nachhaltigkeitsstrategie passen.

Ein Beispiel ist die Molkerei Taulov in Dänemark, die Ende 2023 an ein großes Fernwärmenetz angeschlossen wurde. Dies bedeutet, dass mehr als die Hälfte des jährlichen Erdgasverbrauchs durch Fernwärme ohne fossile Brennstoffe ersetzt wird. So werden pro Jahr bis zu 41 % der derzeitigen CO<sub>2</sub>e-Emissionen des Standorts im Zusammenhang mit der Heizung eingespart.

### Logistik und Kraftstoffeffizienz

Wir haben weiter an der Umstellung auf nicht-fossile Kraftstoffe und Initiativen zur Emissionsreduzierung in unserer Logistikflotte und an unseren Produktionsstandorten gearbeitet. In den letzten Jahren wurde die eigene und geleaste Lkw-Flotte von Arla mit einem Ecodriving-System ausgestattet, um die Leistung von Fahrzeugen und Fahrern zu optimieren. Wir können nun sicherstellen, dass sie in allen neuen LKWs installiert wird. Das System zeigt dem Fahrer, wie kraftstoffsparend er fährt, und hilft ihm, sich zu verbessern. Wir erwarten, dass das System den Gesamtkraftstoffverbrauch

durchschnittlich um 3–5 % senken wird. Darüber hinaus haben wir unsere Flotte von Elektro- und Biogasfahrzeugen in Großbritannien, Finnland und Schweden erweitert. Ende 2023 waren ca. 50 Arla Biogas-Lkw in Schweden unterwegs, und wir schaffen weiterhin Möglichkeiten für Arla Landwirte, ihre Gülle für Biogas zu nutzen.

Auch das Optimieren von Routen und Lieferungen in Dänemark, Schweden und Großbritannien trugen im Laufe des Jahres zu erheblichen Emissionseinsparungen bei. Wir haben unsere wichtigsten Kunden und Logistikkieferanten proaktiv einbezogen, um die Befüllung unserer Lkws zu optimieren und die gefahrenen Strecken zu reduzieren. In Großbritannien haben wir mit einem wichtigen Kunden zusammengearbeitet, der sich bereit erklärt hat, nur jeden zweiten Tag Transporte zu erhalten. Dadurch konnten die Lieferfrequenz und die Kilometerleistung deutlich gesenkt und die CO<sub>2</sub>e-Emissionen reduziert werden.



ARLA®  
B.O.B.

Arla® B.O.B. Milch wird an Verbraucher in Großbritannien verkauft. Im Jahr 2023 haben wir den Schwerpunkt weiter auf die Optimierung unserer Logistik zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen in Zusammenarbeit mit einem wichtigen Kunden gelegt.



# TIERWOHL

**MILCH IST UNSER WICHTIGSTER ROHSTOFF. WIR WOLLEN, DASS SIE VERANTWORTUNGSBEWUSST PRODUZIERT WIRD UND DABEI SORGSAM MIT DEN KÜHEN UND DER NATUR UMGEGANGEN WIRD.**

## Tierwohl bei Arla

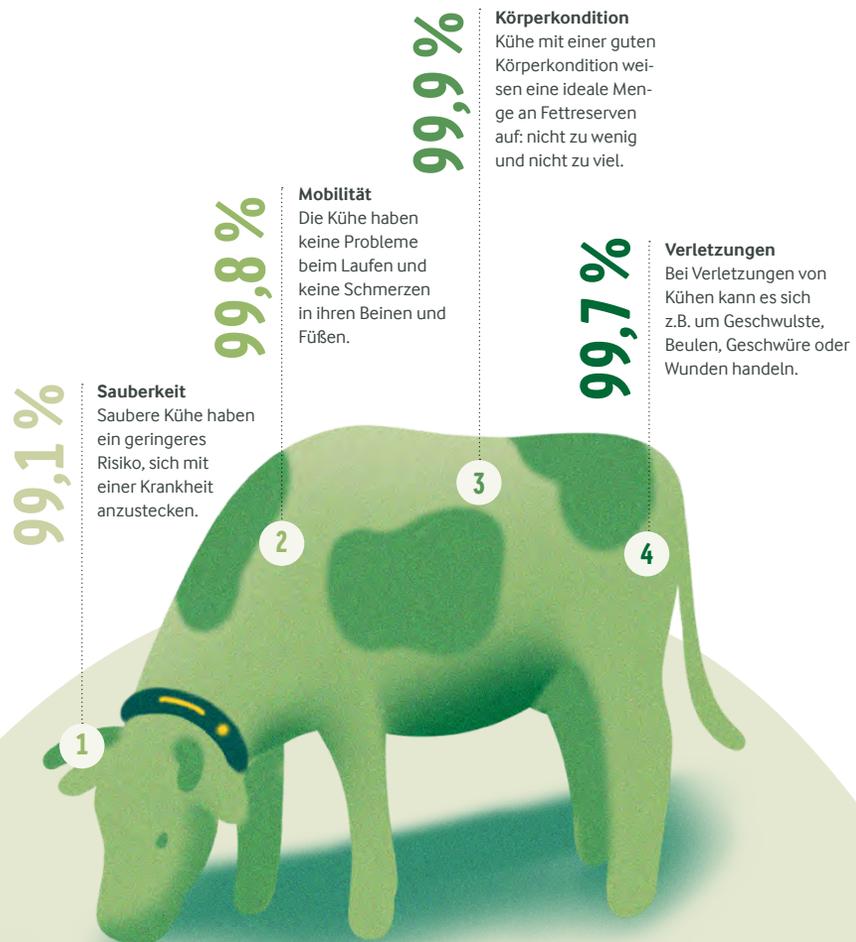
Bei Arla steht das Wohlergehen unserer Kühe im Mittelpunkt unserer landwirtschaftlichen Praktiken. Unsere Landwirte sind sehr stolz darauf, die Gesundheit und das Wohlergehen ihrer Tiere zu gewährleisten, und sie investieren viel Zeit und Ressourcen, um hohe Tierwohlstandards zu erfüllen.

## 20 Jahre Arlagården®

Im Jahr 2003 haben wir unser Qualitätssicherungsprogramm für landwirtschaftliche Betriebe Arlagården® ins Leben gerufen, um unsere Arbeitsweisen in Bezug auf das Tierwohl zu stärken. Seitdem haben wir Arlagården® kontinuierlich aktualisiert und angepasst, da sich auch die Erwartungen von Kunden und Verbrauchern sowie die Bedingungen im

**Anteil der Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten in Bezug auf das Tierwohl im Jahr 2023**

Den allgemeinen Gesundheitszustand der Kühe erfassen wir anhand von vier Kennzahlen, die wir ausgehend von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen in Bezug auf die häufigsten Herausforderungen der Milchwirtschaft entwickelt haben. Die Daten zeigen den Anteil der überprüften Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten im Hinblick auf die einzelnen Tierwohlintikatoren im Jahr 2023.



Betrieb kontinuierlich ändern. Um sicherzustellen, dass das Thema Tierwohl ein Schwerpunkt bleibt, verlangt Arlagården® von den Landwirten, dass sie regelmäßig umfassend über den Gesundheitszustand ihrer Herden informieren.

Der Auditprozess ist über alle Länder unserer Mitglieder hinweg harmonisiert. Dabei werden die Landwirte mindestens alle drei Jahre von externen Fachleuten besucht, die zum Thema Tierwohl ausgebildet sind und sich die Herden ansehen. Unsere Tierwohlexperten werden regelmäßig geschult, um sicherzustellen, dass sie die neuesten Best Practices kennen. Nähere Informationen zum Auditverfahren finden Sie auf Seite 42.

Die Robustheit der Herde ist einer der Big5-Klimafaktoren und als solcher Teil unseres Anreizmodells für Nachhaltigkeit. Um zu erfahren, wie Verbesserungen hinsichtlich dieses Ansatzpunktes erzielt werden können, haben wir im Jahr 2022 ein Pilotprojekt mit 19 Betrieben gestartet. In dem Projekt untersuchten die Landwirte mit der Unterstützung von Tierärzten, wie sich die bei Kühen am häufigsten vorkommenden Krankheiten sowie Unfälle mit Tieren im Betrieb noch besser verhindern lassen. Das Projekt bekam von den beteiligten Landwirten sehr positives Feedback, da sie auf diese Weise maßgeschneiderte Ratschläge zur Verbesserung der Gesundheit und Robustheit ihrer Herden erhielten.

2023 wurden mehr als 90 Workshops in sieben Ländern durchgeführt, um die aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse zu skalieren. 2023 wurden im Rahmen des

Anreizmodells für Nachhaltigkeit für die letzten sechs Monate des Jahres insgesamt 4 Millionen EUR an Landwirte für den Faktor Robustheit der Tiere ausgezahlt, was einem Durchschnitt von 2 Punkten entspricht.

## Digitale Betriebe

Heute tragen viele Arla Kühe ein Halsband, das den Landwirten hilft, ihre Aktivität und jene Muster zu verfolgen, die Hinweise auf den Gesundheitszustand der einzelnen Kühe geben, sodass die Landwirte bei Problemen schneller reagieren können. Unser Pilotprojekt im britischen Arla Innovationsbetrieb nutzt 3D-Kameras und fortschrittliche Algorithmen, um die Datenerfassung über die Mobilität und die Körperkondition der Kühe zu automatisieren. Dies vereinfacht das Management von Milchviehherden und ermöglicht eine schnellere Identifizierung und Lösung von Gesundheitsproblemen. Letztendlich hilft diese Technologie den Landwirten, das Wohlergehen ihrer Kühe in den Vordergrund zu stellen.

## Branchenweite Verbesserungen vorantreiben

Unser Engagement für das Tierwohl geht über unsere eigenen Betriebe hinaus. Die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen und Branchenverbänden und die Teilnahme an Foren, Runden Tischen und Konferenzen zum Thema Tierwohl in landwirtschaftlichen Betrieben ist einer unserer wichtigsten Schwerpunkte. Mit der Unterstützung des europäischen Milchindustrieverbands (EDA) über die EU-Tierwohl-Plattform trägt Arla aktiv zur Gestaltung der bevorstehenden ehrgeizigen Gesetzgebung zum Thema bei.

## Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN (CO<sub>2</sub>e)

Beim Festlegen unserer Ziele orientieren wir uns an den neuesten wissenschaftlichen Methoden und Erkenntnissen über unser Ökosystem. Dadurch stellen wir sicher, dass unsere Ziele tragfähig, umsetzbar und im Einklang mit den Bedürfnissen des Planeten sind.

Im Jahr 2023 sind unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 4 Prozentpunkte gesunken. Im Vergleich zum Wert von 983.000 Tonnen im Jahr 2015 haben wir insgesamt eine Reduktion um 33 % erreicht. Die Reduzierung war auf Energieoptimierungen an den Standorten, die Auswirkungen von Stromabnahmeverträgen (PPA), Solaranlagen in Bahrain, Polen und Großbritannien und in geringem Maße auf Ökostrom-Zertifikate zurückzuführen. Die Reduzierung wurde teilweise durch die Auswirkungen der erhöhten Milchmenge und Pulverproduktion aufgehoben.

Im Jahr 2023 sanken die Scope-3-Emissionen pro kg Milch und Molke um 3 Prozentpunkte im Vergleich zu 2022, was zu unserer Gesamtreduktion von 12 % im Vergleich zum Ausgangswert von 2015 von 1,29 kg CO<sub>2</sub>e pro kg Milch und Molke beiträgt. Dadurch betragen die aktuellen Scope-3-Emissionen pro kg Milch und Molke nun 1,14 kg CO<sub>2</sub>e. Die spezifischen Emissionen von Arlas Landwirten beliefen sich auf 1,08 kg CO<sub>2</sub>e pro kg Milch, was einem Rückgang um 3,6 % im Vergleich zum Vorjahr entspricht. In den meisten Ländern wurden Reduzierungen erzielt, wobei Großbritannien die größten Verbesserungen verzeichnete. Die größten Reduktionen wurden im Zusammenhang mit einem besseren Einsatz von Düngemitteln und einem besseren Umgang mit Wirtschaftsdünger beobachtet.

Die Verpackungsemissionen stiegen aufgrund von Änderungen des Produktmixes, während die Scope-3-Transportemissionen aufgrund von reduzierter Luftfracht, niedrigem Kohlenstoffverbrauch und wieder selbst durchgeführten Transportaktivitäten sanken, was wiederum zu höheren Scope 1-Emissionen im Bereich Transport führte.

Im Jahr 2023 sanken die CO<sub>2</sub>e-Emissionen auf 18.801 Tsd. Tonnen (2022: 19.102). Die Entwicklung erklärt sich vorrangig durch die Verringerung der Emissionen auf den Betrieben, die aber teilweise durch die höhere Milchmenge und den vermehrten Einkauf von externer Molke für den Geschäftsbereich Arla Foods Ingredients ausgeglichen wurde. In geringerem Maße wird diese Reduzierung auch durch eine Verringerung der Scope-2-Emissionen verursacht.

## BALANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Um die Fortschritte beim Erreichen unserer Emissionsreduktionsziele nachverfolgen zu können, werden die Treibhausgasemissionen jährlich in Form von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (CO<sub>2</sub>e) gemeldet. Diese werden nach der Methodik des Corporate Standards des Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) in drei Scopes unterteilt. Gemäß Arlas wissenschaftlich basierten Zielen werden die CO<sub>2</sub>e-Emissionen nicht durch Emissionszertifikate reduziert.

Berechnung von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten

Treibhausgase sind Gase, die zur Klimaerwärmung beitragen, indem sie Infrarotstrahlung absorbieren. Neben dem bekannten Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) entstehen bei der Milchproduktion noch zwei weitere relevante Treibhausgase: Methan (CH<sub>4</sub>) und Lachgas (N<sub>2</sub>O). Um Arlas gesamte Treibhausgasemissionen zu berechnen, werden unterschiedliche Treibhausgasemissionen in Kohlenstoffdioxid-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e) umgerechnet. Beim Umrechnen der unterschiedlichen Gase wird das jeweilige Treibhauspotenzial berücksichtigt.

Die Potenziale der verschiedenen Gase werden entsprechend der folgenden Berechnungen berücksichtigt (basierend auf dem 5. IPCC-Sachstandsbericht, Klimawandel 2013):

1 kg Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) = 1 kg CO<sub>2</sub>e  
1 kg Methan (CH<sub>4</sub>) = 28 kg CO<sub>2</sub>e  
1 kg Lachgas (N<sub>2</sub>O) = 265 kg CO<sub>2</sub>e

Beim Großteil von Arlas Emissionen handelt es sich um Methan aus der Verdauung und der Güllelagerung sowie um Lachgas aus der Nutzung von Dünger und Gülle. Die Treibhausgasemissionen werden entsprechend ihrer Entstehung in der Wertschöpfungskette und dem Ausmaß an Kontrolle, die das Unternehmen darüber hat, in drei Scopes unterteilt. Die Emissionen werden nach der im GHG Protocol festgelegten Methodik berechnet.

## Scope 1 – Alle direkten Emissionen

Scope-1-Emissionen beziehen sich auf Aktivitäten, die der Kontrolle des Unternehmens unterliegen. Dies umfasst den Transport mit Arlas Fahrzeugen sowie direkte Emissionen aus Arlas Produktionsstätten.

## Scope 2 – Indirekte Emissionen

Scope-2-Emissionen sind die indirekten Emissionen, die durch die Energie verursacht werden, die Arla bezieht, d. h. Strom und Wärme. Im Jahr 2020 wechselte Arla im Scope 2 von der standortbezogenen zur marktbezogenen Berichterstattung und aktualisierte die Berechnungsgrundlage 2015. Der marktbezogene Zuteilungsansatz spiegelt die Emissionen aus der Stromerzeugung wider, die von Arla erworben oder produziert wurden, sowie Emissionen aus anderen vertraglichen Instrumenten wie PPAs oder Zertifikate, die Arla erworben hat. Diese können von den durchschnittlichen Emissionen anderer Strom- und Energiequellen des jeweiligen Landes abweichen. Arla erhält damit die

Möglichkeit, Strom und andere vertragliche Instrumente zu erwerben, die weniger Treibhausgase ausstoßen als der Landesdurchschnitt. In Übereinstimmung mit dem GHG Protocol legt Arla die Emissionen aus Scope 2 sowohl nach der markt- als auch nach der standortbezogenen Methode offen (auch als duale Berichterstattung bezeichnet).

## Scope 3 – Andere indirekte Emissionen

Scope-3-Emissionen sind Emissionen aus Quellen, die nicht im direkten Eigentum von Arla stehen oder über die es keine Kontrolle hat. Sie umfassen Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen (z. B. Rohmilch von Mitgliedern und Vertragslieferanten, Molke, Verpackung und Transportleistungen), aber auch aus der Abfallverwertung der Produktionsstandorte.

Emissionen von Molke beziehen sich auf extern zugekaufte Molke für Arla Foods Ingredients. Die einbezogene Molke wird auf Grundlage des Milchfeststoffgehalts standardisiert und neu berechnet, um den Unterschied hinsichtlich der Qualität und der Bestandteile zu berücksichtigen, die von Arla eingekauft werden. Der Emissionsfaktor im Zusammenhang mit extern eingekaufter Molke lag unverändert bei einem konservativen Schätzwert von 1,0 kg CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Molke (Flysjö, 2012).

Arla sammelt Daten von Transport- und Verpackungslieferanten, die mindestens 95 % der Ausgaben abdecken. Basierend auf den gesammelten Daten werden die Ergebnisse dann für 100 % der Ausgaben hochgerechnet. Für Transport, Produktion und Verpackung basieren die Emissionsfaktoren auf Defra 2022 und Ecoivent 3.9.1. Die Emissionsfaktoren werden jährlich aktualisiert.

## Scope-3-Emissionen auf den Betrieben

Scope-3-Emissionen von Rohmilch werden entsprechend der Richtlinie des Internationalen Milchwirtschaftsverbands zur CO<sub>2</sub>e-Bilanz von Molkereiprodukten (IDF 2015) berechnet. Das Tool, das für die Berechnung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks von Milch verwendet wird, basiert auf einer attributiven Lebenszyklusbewertung. Diese wurde im vergangenen Jahrzehnt in Zusammenarbeit mit 2.-0 LCA Consultants entwickelt – einem dänischen, auf wissenschaftlichen Denkanstößen aufbauenden Beratungsunternehmen. Detaillierte Beschreibungen der Methodik entnehmen Sie bitte Schmidt und Dalgaard (2021, siehe Website von 2.-0 LCA Consultants). Emissionsfaktoren auf Betriebsebene werden ebenfalls von 2.-0 LCA Consultants bezogen. Die Emissionsfaktoren für Milch, die nicht von Mitgliedern bezogen wird, befinden sich unverändert auf dem Niveau von 2015. Die Berechnung der Emissionen für Milch, die nicht von Mitgliedern bezogen wird, erfolgt durch das Multiplizieren der Milchmenge mit Emissionsfaktoren. Diese Emissionsfaktoren beruhen auf nationalen Vorratsdaten und sind nicht Arla-spezifisch. Die Berechnungen basieren auf einer früheren Version des Farm-Tools nach IDF 2010 (Dalgaard R., Schmidt J., Cenian K., 2016).

## Fortschritt bei den Treibhausgasemissionen (THG)

Tausend Tonnen (Mio. kg)	2023	2022	2021	2020	2019
CO <sub>2</sub> e Scope 1+2 – marktbezogen	660	695	733	751	862
<b>CO<sub>2</sub>e-Reduktion, Scope 1+2 (Ausgangspunkt: 2015)</b>	<b>33 %</b>	<b>29%</b>	<b>25 %</b>	<b>24%</b>	<b>12%</b>
CO <sub>2</sub> e Scope 3 pro kg Milch von Mitgliedern (kg)	1,08	1,12	1,15	1,15	1,15
CO <sub>2</sub> e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)	1,14	1,18	1,20	1,21	1,21
<b>CO<sub>2</sub>e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt 2015)<sup>1</sup></b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>

<sup>1</sup> Die Berechnung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen im Jahr 2015 basierte auf nationalen statistischen Daten. Diese waren die beste zu jenem Zeitpunkt verfügbare Quelle. 2016 haben wir mit Messungen auf Arla Betrieben begonnen. Die nationalen statistischen Daten haben wir im CO<sub>2</sub>e-Berechnungsmodell schrittweise durch spezifische Daten von Arla ersetzt.

## Treibhausgasemissionen (Scope 1, 2, 3)

Tausend Tonnen (Mio. kg)	2023 <sup>2,3</sup>	2022	2021	2020	2019
Produktion	426	399	368	381	366
Transport	82	78	79	93	97
<b>CO<sub>2</sub>e Scope 1<sup>4</sup></b>	<b>508</b>	<b>477</b>	<b>447</b>	<b>474</b>	<b>463</b>
<b>CO<sub>2</sub>e Scope 2 – marktbezogen</b>	<b>152</b>	<b>218</b>	<b>286</b>	<b>277</b>	<b>399</b>
Milch	15.196	15.571	16.386	16.645	16.524
<i>Extern zugekaufte Molke</i>	1.987	1.859	1.751	1.133	1.032
Verpackungen	459	444	417	396	384
Eingekaufte Waren und Dienstleistungen (Kategorie 1)	17.642	17.874	18.554	18.174	17.940
Brennstoff- und energiebezogene Tätigkeiten (Kategorie 3)	159	177	125	120	110
Transport und Verteilung (vorgelagert) (Kategorie 4)	331	346	347	306	312
Im Betrieb angefallene Abfälle (Kategorie 5)	9	10	24	25	25
<b>CO<sub>2</sub>e Scope 3<sup>2</sup></b>	<b>18.141</b>	<b>18.407</b>	<b>19.050</b>	<b>18.625</b>	<b>18.387</b>
<b>Gesamte CO<sub>2</sub>e</b>	<b>18.801</b>	<b>19.102</b>	<b>19.783</b>	<b>19.376</b>	<b>19.249</b>
CO <sub>2</sub> e Scope 2 – standortbezogen	192	165	243	237	274
Gesamte CO <sub>2</sub> e – standortbezogen	18.841	19.049	19.740	19.336	19.124

<sup>2</sup> Die Scope-3-Emissionen der Kategorien 2, 6, 7, 8, 9, 13 und 14 liegen jeweils einzeln unter 0,5 % und sind in den Emissionswerten nicht enthalten. Die Kategorien 10, 11 und 12 haben einen geringfügigen Einfluss von über 0,5 %. Arla hat im Jahr 2023 nicht freiwillig berichtet, ist aber dabei, die Datenqualität für die zukünftige Berichterstattung zu verbessern. Kategorie 15 hat einen Einfluss von etwa 5 %, und Bemühungen um die Datenqualität für die zukünftige Berichterstattung sind im Gange. <sup>3</sup> Die biogenen Emissionen, die nicht in der Emissionstabelle enthalten sind, beliefen sich auf 90 Tausend Tonnen CO<sub>2</sub>e. <sup>4</sup> Kältemittel nicht enthalten.

THG-Emissionsintensität im Verhältnis zum Nettoumsatz<sup>4</sup>

Tausend Tonnen pro Million EUR	2023	2022	2021	2020	2019
<b>THG-Emissionen insgesamt (standortbezogen) im Verhältnis zum Nettoumsatz (tCO<sub>2</sub>e/Mio. EUR)</b>	<b>1,38</b>	<b>1,38</b>	<b>1,76</b>	<b>1,82</b>	<b>1,82</b>
<b>THG-Emissionen insgesamt (marktbezogen) im Verhältnis zum Nettoumsatz (tCO<sub>2</sub>e/Mio. EUR)</b>	<b>1,37</b>	<b>1,38</b>	<b>1,77</b>	<b>1,82</b>	<b>1,83</b>

<sup>4</sup> Die Werte zum Nettoumsatz wurden dem Konzernabschluss entnommen.

## TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO<sub>2</sub>e) FORTSETZUNG

Emissionen in Bezug auf Rohmilch umfassen Emissionen sowohl auf den Betrieben als auch außerhalb. Die Emissionen beziehen sich auf die Verdauung der Kühe, die Futtermittelproduktion und den Futtermitelein Kauf, die Güllelagerung, den Energieverbrauch, Produktionsmittel und ammoorige Böden. Emissionen in Bezug auf Futtermittel umfassen Dünger für selbst angebautes Futtermittel und zugekauftes Futtermittel sowie für den Transport von zugekauftem Futtermittel. Bei der Güllelagerung können Methan- und Lachgasemissionen entstehen. Die Menge der Emissionen variiert, je nachdem wie die Gülle abgedeckt und ob sie für die Biogasproduktion genutzt wird. Ammoorige Böden sind Feuchtgebiete mit hohem CO<sub>2</sub>e-Gehalt. Wenn Böden für den Pflanzenanbau entwässert werden, werden CO<sub>2</sub> und N<sub>2</sub>O freigesetzt. Die in diesem Bericht angegebene Emissionszahl für Rohmilch stellt die gewichteten durchschnittlichen Emissionen pro Kilogramm Milch dar. Sie wird anhand der validierten Klimadaten der Betriebe berechnet. Die Zahlen werden von externen Klimaexperten validiert und mit den um Fett und Eiweiß angepassten Milchlieferungen an Arla multipliziert. Betriebsdaten, die von externen Klimaexperten validiert wurden, stehen statistisch repräsentativ für alle Arla Betriebe.

### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Im Jahr 2023 übermittelten 97 % der aktiven Arla Landwirte, die mehr als 99 % des Milchvolumens von Arla abdecken, einen detaillierten Klima-Check-Datensatz (die Landwirte erhalten einen finanziellen Zuschlag von einem Eurocent/kg Milch für die Teilnahme am Programm). Die Antworten der Landwirte wurden von externen Klimaexperten validiert. Dieser Bericht beinhaltet ausschließlich extern validierte Daten, die 2023 alle Betriebe von Landwirten abdeckten, die einen Klima-Check übermittelt haben.

Arlas Mitglieder übermitteln ihre Klima-Check-Daten einmal im Jahr. Als Grundlage dienen die Daten aus ihrem letzten Geschäftsjahr. Dies kann je nach Betrieb unterschiedlich sein, da einige Mitgliedsbetriebe einen Berichtszeitraum von Januar bis Dezember und andere von Juli bis Juni haben. Daher basieren die ausgewiesenen Zahlen nicht zwangsläufig auf Betriebsdaten für ein und denselben Zeitraum. Der Großteil der Daten (62 %) bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Januar 2022 bis zum 31. Dezember 2022. 10 % beziehen sich auf frühere Zeiträume.

Um die größten Unsicherheiten in Bezug auf von den Landwirten gemeldete Daten zu Emissionen auf ihren Betrieben zu verstehen, wurde eine

Unsicherheitsanalyse durchgeführt. Den Schwerpunkt der Analyse bildeten vier Schlüsselaspekte: Herde, Futtermittel, Nutzpflanzen und Güllemanagement. Betrachtet wurden diejenigen Parameter, die den größten Einfluss auf Emissionen auf den Betrieben haben. Die Analyse ergab, dass falsch angegebene Daten der einzelnen Betriebe zu einer Abweichung von maximal 10–12 Prozent führen könnten – allerdings nur dann, wenn ein Landwirt zu Beginn sehr hohe Emissionen aufweisen und angeben würde, von keinerlei Biogasaufbereitung von Gülle auf eine vollständige Biogasaufbereitung umzustellen.

Arla verfügt über einen robusten Kontrollprozess, um Unsicherheiten zu reduzieren und die Datenqualität zu verbessern. Der Kontrollprozess ist zweiteilig und beinhaltet zum Einen den Validierungsprozess der externen Klimaexperten und zum Anderen eine interne Kontrolle, die von Arla durchgeführt wird, um statistische Ausreißer oder Anomalien in Daten zu erfassen.

Kleinere Betriebe und Betriebe mit extensiver Beweidung messen nicht immer die Menge an Futter, als die Kühe erhalten, oder den Trockenmassegehalt des Grases auf den Weiden. Damit auch diese Betriebe entsprechende Berichte erstellen können, beinhaltet das System ein Modell, das auf Grundlage der Herdengröße und der Milchleistung den Futtermittelverbrauch berechnet.

Die Berichterstattung über ammoorige Böden ist ein sich entwickelnder Bereich und ist mit einer höheren Unsicherheit behaftet als andere Bereiche. Aufgrund ihrer relativ hohen Klimaauswirkungen könnten Unsicherheiten in Bezug auf ammoorige Böden erhebliche Folgen für den Gesamtwert der berichteten Treibhausgase haben. Das Risiko für Fehler wird durch externe Klimaberater minimiert. Diese validieren die Daten mithilfe von automatisierten statistischen Ausreißerkontrollen. Alle Ausreißer werden gekennzeichnet und müssen von Klimafachleuten überprüft werden, bevor das Ergebnis des Klima-Checks vorliegt. Erst nach einer gründlichen Untersuchung werden die Zahlen für die Berichterstattung freigegeben.

Die Methode zur Berechnung der Emissionen auf den Mitgliedsbetrieben entwickelt sich im Laufe der Zeit weiter. Derzeit werden keine Faktoren berücksichtigt, die möglicherweise die gesamten Nettoemissionen senken könnten, wie beispielsweise die Kohlenstoffbindung auf den Betrieben und eine direkte Veränderung der Flächennutzung. IDF 2015 schlägt vor, eine direkte Veränderung der Flächennutzung in den Berechnungen zu berücksichtigen. Unsere Landwirte verpflichten sich, die Auswirkungen der Kohlenstoffbindung zu messen. Die Kohlenstoffbindung ist der Prozess der Aufnahme und Speicherung von Kohlendioxid aus der Atmosphäre, zum Beispiel in Pflanzen und Böden.

2015 ist das Ausgangsjahr für unser wissenschaftlich basiertes Scope-3-Ziel. Zum Berechnen des

Referenzwerts und Nachverfolgen des Reduktionsziels wurden dieselbe Methode und dasselbe Tool verwendet. Aber die genutzten Daten waren unterschiedlich. Für 2015 wurden nationale statistische Daten aus dem Jahr 2012 herangezogen, die zu diesem Zeitpunkt die besten verfügbaren Daten waren. Ab 2016 wurden die nationalen Statistiken schrittweise durch Daten ersetzt, die aus Klimamessungen auf Arla Betrieben stammen. Für Dänemark, Großbritannien und Schweden erfolgte die Umstellung 2016, für Deutschland 2019 und für die übrigen Länder der Mitglieder 2020. Im Berichtsjahr 2020 wurde zum ersten Mal die Mehrheit der Arla Betriebe berücksichtigt. Die betriebspezifischen Daten sind immer ein bis zwei Jahre im Rückstand, sodass die Berichterstattung für 2023 hauptsächlich auf Betriebsdaten von 2022 basiert.

Weitere Unsicherheiten ergeben sich aus der Datenerfassung in Bezug auf Verpackungen und Transportdienstleistungen durch Lieferanten. Jedes Quartal übermittelt Arla seinen Lieferanten detaillierte Anfragen zur Bereitstellung der erforderlichen Daten, zusammen mit einer Anleitung zum Ausfüllen der jeweiligen Unterlagen. Manuelle Dateneingaben aus verschiedenen Quellen stellen ein eindeutiges Risiko für die Datenqualität dar. Um das Risiko einer fehlerhaften Meldung zu minimieren, gibt es einen strengen zweistufigen internen Validierungsprozess.

## ENERGIEVERBRAUCH UND ENERGIEMIX

Der Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen ist im Jahr 2023 von 52 % im Vorjahr auf 69 % angestiegen. Der Anstieg ist auf neue PPAs und Investitionen in Solaranlagen vor Ort zurückzuführen. In geringerm Maße ist diese Entwicklung auch auf den Kauf von Ökostrom-Zertifikaten zurückzuführen. Weitere Informationen zur buchhalterischen Behandlung von PPAs finden Sie auf Seite 121.

Die Besorgnis über die Energiekrise nach der russischen Invasion in der Ukraine im Jahr 2022 führte zu Investitionen in Backup-Lösungen, die eine Umstellung auf Öl als alternativen Brennstoff ermöglichen sollten, um die Kontinuität der Versorgung sicherzustellen. Diese sind nach wie vor einsatzbereit, falls sie in Zukunft notwendig werden sollten. Zu Beginn des Jahres 2023 wurden die Öl-Heizkessel an einer Reihe von Produktionsstandorten eingesetzt, sodass 8 % des Energieverbrauchs im Jahr 2023 auf Rohöl entfielen.

### Energieverbrauch

(Tausend MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Kohle und Kohleerzeugnisse	-	-	-	-	-
Rohöl und Mineralölzeugnisse	349	454	346	462	492
Erdgas	1.906	1.738	1.723	1.695	1.596
Andere fossile Quellen	0	0	0	0	0
Zugekaufter oder erworbener Strom, Wärme, Dampf oder Kälte aus fossilen Quellen	302	420	488	465	628
<b>Gesamtverbrauch von Energie aus fossilen Quellen</b>	<b>2.557</b>	<b>2.612</b>	<b>2.557</b>	<b>2.622</b>	<b>2.716</b>
<b>Gesamtverbrauch von Atomenergie</b>	<b>45</b>	<b>97</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>431</b>
Erneuerbare Energiequellen wie Biomasse, Biokraftstoffe, Biogas, Wasserstoff aus erneuerbaren Quellen usw.	545	554	598	614	624
Zugekaufter oder erworbener Strom, Wärme, Dampf und Kälte aus erneuerbaren Quellen	974	796	611	531	116
Selbst erzeugte, nicht brennstoffbezogene Energie aus erneuerbaren Quellen	4	2	0	0	0
<b>Gesamtverbrauch von Energie aus erneuerbaren Quellen</b>	<b>1.523</b>	<b>1.352</b>	<b>1.209</b>	<b>1.145</b>	<b>740</b>
<b>Gesamtenergieverbrauch</b>	<b>4.125</b>	<b>4.061</b>	<b>3.951</b>	<b>3.952</b>	<b>3.887</b>
<b>Anteil von Energie aus erneuerbaren Quellen am Gesamtverbrauch (%)</b>	<b>37%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>29%</b>	<b>19%</b>

### Energieintensität auf Basis des Nettoumsatzes

(Tausend MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Energieintensität (Gesamtenergieverbrauch im Verhältnis zum Nettoumsatz)<sup>1</sup></b>	<b>302</b>	<b>294</b>	<b>353</b>	<b>371</b>	<b>369</b>

<sup>1</sup> Aus Aktivitäten in einem Bereich mit starken Klimaauswirkungen. Wir sind im Bereich ‚Herstellung von Milchprodukten‘ tätig, der starke Klimaauswirkungen hat.

### Stromverbrauch in Europa<sup>2</sup>

(Tausend MWh)	2023	2022	2021	2020	2019
Nichtererneuerbare Energiequellen	329	500	628	621	-
Erneuerbare Energiequellen	730	551	401	412	-
<b>Gesamtstromverbrauch</b>	<b>1.059</b>	<b>1.051</b>	<b>1.029</b>	<b>1.033</b>	-
<b>Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen</b>	<b>69%</b>	<b>52%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	-

<sup>2</sup>Die historischen Zahlen für Strom aus erneuerbaren Quellen werden an die aktualisierte Methodik angepasst. Energie aus erneuerbaren Quellen sank von 638 MWh im Jahr 2022, 416 MWh im Jahr 2021 und 428 MWh im Jahr 2020. Dies führte zu einer Neuformulierung des gesamten Anteils an Strom aus erneuerbaren Quellen.

## UNSERE FORTSCHRITTE BEIM KLIMASCHUTZ, FORTSETZUNG

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Energie, die an den Produktionsstandorten und Lagern von Arla verbraucht wird, stammt aus verschiedenen Quellen. Dazu gehören Biogas, Biomasse, Erdgas, Fernwärme und Netzstrom.

Der Strom aus erneuerbaren Quellen setzt sich aus Folgendem zusammen: Zertifikaten für selbst erzeugten Strom aus Biogas, Solarenergie, von Landwirten gekauften Stromzertifikaten und auf dem freien Markt erworbenen Zertifikaten. Arla wendet eine marktbasierende Bilanzierung an und verbucht den Kauf von Strom aus erneuerbaren Quellen über vertragliche Vereinbarungen, d. h. Zertifikate.

Die Energiedaten werden monatlich erfasst und basieren in erster Linie auf Rechnungsdaten und automatisch ermittelten Zählerständen an den einzelnen Standorten. Die Unsicherheit in Bezug auf diese Werte ist daher nur gering.

### Anteil erneuerbarer Energien

Um den Anteil der erneuerbaren Energien zu berechnen, wird der Verbrauch erneuerbarer Energien durch den gesamten Energieverbrauch des Unternehmens dividiert. Energieverluste werden nicht berücksichtigt. Dementsprechend ist die gesamte eingekaufte Energie in den Beträgen enthalten. Die verkaufte Energie wurde beim Berechnen des Anteils erneuerbarer Energien nicht abgezogen.

### Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen

Der Anteil des Stroms aus erneuerbaren Quellen wird als der Anteil des verbrauchten Stroms berechnet – sowohl des eingekauften als auch des selbst erzeugten –, der aus erneuerbaren Quellen stammt oder für den Stromzertifikate erworben wurden. Der Anteil des Stroms aus erneuerbaren Quellen folgt den RE100-Richtlinien. Einige Arla Standorte produzieren und verkaufen überschüssigen Strom. Der verkaufte Strom wurde bei der Berechnung des Anteils von Strom aus erneuerbaren Quellen außen vor gelassen.

2023 haben wir uns entschieden, die Methodik zur Berechnung des Ökostrom-Anteils zu ändern, um sie besser an die RE100-Richtlinien anzupassen. Daher haben wir den Strom aus erneuerbaren Quellen im Netzmix ausgeschlossen, der nicht durch Vertragsinstrumente abgedeckt ist. Historische Zahlen wurden an die aktualisierte Methodik angepasst.

## TIERWOHL

### Entwicklung des Tierwohls

Das Wohlergehen der Tiere hat sowohl für unsere Mitglieder als auch für Arla als Unternehmen höchste Priorität. Arla hat sich dazu verpflichtet, Bericht über die wichtigsten Maßnahmen zur Erfassung und Verbesserung des Tierwohls zu erstatten. Die Tierwohl-Leistungsindikatoren (KPIs) umfassen die Zellzahl, die ein guter Indikator für Krankheiten oder Stress bei Kühen ist, sowie vier Kennzahlen zum körperlichen Zustand und dem Wohlbefinden der Tiere.

Das Tierwohl auf den Betrieben wird mindestens einmal alle drei Jahre von SGS überprüft, einem weltweit führenden Unternehmen für Qualitätssicherung und Audits, das sich auf das Tierwohl spezialisiert hat. 2023 wurden 35 % der Betriebe einem Audit unterzogen. Das entspricht 2.814 Audits bei Landwirten. Die Ergebnisse des Audits können je nach Ergebnis ein Folgeaudit oder eine Maßnahme auslösen. Bei schwerwiegenden Problemen oder wiederholten Verstößen in Bezug auf das Tierwohl stellt Arla die Milchabholung in dem entsprechenden Betrieb vorübergehend ein. In extremen Fällen kündigt Arla auch dessen Mitgliedschaft. Im Jahr 2020 wurde der Audit-Prozess über alle Mitgliedsländer hinweg überarbeitet und harmonisiert, um sicherzustellen, dass die Auditoren überall dieselben Verfahren anwenden und nach denselben Standards prüfen. Daher werden lediglich die Daten aus den Jahren 2021 bis 2023 berichtet.

Die durchschnittliche Zellzahl blieb in den Ländern der Arla Mitglieder bei 184.000 Zellen/Milliliter.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

#### Zellzahl (Durchschnitt):

Somatische Zellen in der Milch bestehen hauptsächlich aus weißen Blutkörperchen. Ein erhöhter Gehalt an somatischen Zellen kann auf eine Entzündung im Kuheuter (Mastitis) hinweisen, die beim Tier Schmerzen und Stress verursacht und zudem die Milchqualität senkt. Arla überwacht die Zellzahl, indem die Milch bei jeder Abholung von den Betrieben in den Milchtanks analysiert wird. Die Werte werden kontinuierlich gemeldet, um die Qualität der Milch zu gewährleisten. Die angegebene Zahl ist ein gewichteter Durchschnittswert der gesamten Milchlieferungen an Arla in einem bestimmten Jahr. Die Zellzahl wird an mehrere Labore in den diversen Ländern gesendet. Ein Wert über 300 führt zu einer Senkung des Milchpreises für den Landwirt. Liegt der Wert unter 300, zählt Arla einen Zuschlag.

### Audit auf den Betrieben und tierbezogene Kennzahlen

Die Tierwohl-Standards werden in allen Arla Mitgliedsbetrieben regelmäßig überprüft. Die Betriebsaudits umfassen eine gründliche Überprüfung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Herde, der Fütterung und der Ställe. Diese Prinzipien leiten sich aus den im Rahmen des WelfareQuality-Projekts definierten Kriterien ab. Bewertet werden vier tierbasierte Indikatoren: Körperkondition, Mobilität, Sauberkeit und Verletzungen. Entwickelt wurden diese Kennzahlen auf Grundlage wissenschaftlicher Forschung zu den am weitesten verbreiteten Problemen bei Milchvieh. Es gibt Basisaudits (mindestens alle drei Jahre), Stichprobenaudits, Fokusaudits sowie besondere Fokusaudits und Startaudits. Geprüfte Landwirte sind definiert als der Prozentsatz der Mitglieder, die 2023 mindestens einmal einem Audit unterzogen wurden.

### Tierbezogene Kennzahlen, die von den Auditoren bewertet werden

Die in Tabelle der Tierwohlintikatoren berichteten KPIs beziehen sich auf den Anteil geprüfter Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten in den jeweiligen Kategorien. Bei einem Betriebsaudit beurteilt der Auditor die Tiere im Betrieb und stellt fest, ob es Bedenken hinsichtlich des Tierwohls gibt. Wenn Bedenken festgestellt werden, werden die Rinder nach Arlas Tierwohlintikatoren mit einer Punktzahl bewertet. Der Auditor beurteilt die Kühe hinsichtlich der vier wichtigen Kennzahlen zum Tierwohl auf einer Skala von 0 bis 2. Dabei bedeutet 0, dass keine Auffälligkeiten festgestellt wurden, 1 bedeutet, dass geringfügige Auffälligkeiten festgestellt wurden, und ein Wert von 2 bedeutet gravierende Auffälligkeiten. Die Ergebnisse werden an Arla gemeldet. Stellen die Auditoren fest, dass mehr als 5 % der Kühe zu dünn, mehr als 25 % zu schmutzig, mehr als 15 % lamm oder mehr als 10 % verletzt sind, melden sie dies als gravierenden Tierwohl-Vorfall an Arla.

### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Die Betriebe werden alle drei Jahre einem Audit unterzogen. Die Tatsache, dass nicht jedes Jahr dieselben Betriebe überprüft werden, kann sich auf einen Jahresvergleich auswirken.

### Richtlinien und Sonstiges

### Richtlinien für die Nachhaltigkeitsstrategie

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie wird durch unsere Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie und unsere Green Ambition 2050 gestützt. Zusammen dienen

### Tierwohl-Indikatoren

	2023	2022 <sup>2</sup>	2021	2020	2019
Zellzahl (tausend Zellen/ml)	184	184	191	194	196
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten in Bezug auf Sauberkeit	99,1 %	98,6%	98,4%	-	-
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten in Bezug auf Mobilität	99,8%	99,8%	99,5%	-	-
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten in Bezug auf Verletzungen	99,7 %	100%	100%	-	-
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten in Bez. auf Körperkondition	99,9%	99,9%	99,8%	-	-

sie als Richtschnur, um wichtige Umweltprobleme anzugehen und unsere langfristigen Nachhaltigkeitsziele in Bezug auf Klimawandel, Biodiversität, Ökosysteme und Ressourcennutzung zu erreichen.

### Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie & Green Ambition 2050

Unsere Maßnahmen zur Eindämmung des Klimawandels konzentrieren sich auf die Reduzierung von Treibhausgasemissionen, die Energieeffizienz und die Umstellung auf Energie aus erneuerbaren Quellen. Die Anpassung an den Klimawandel wurde noch nicht angegangen. Unsere Umweltziele im Rahmen unserer Green Ambition 2050 konzentrieren sich auf drei Kernthemen: besseres Klima, saubere Luft und sauberes Wasser sowie verbesserte Biodiversität und Ökosysteme.

### Besseres Klima

Unser Ziel ist die Reduzierung der globalen Treibhausgasemissionen durch mehr Kreislaufwirtschaft und effiziente Ressourcennutzung.

Dies wollen wir mit folgenden Maßnahmen erreichen:

- deutliche Reduzierung unserer eigenen Treibhausgasemissionen und der Emissionen aus der Milchproduktion im Einklang mit der Science Based Target Initiative
- Umstellung auf Energie aus erneuerbaren Quellen sowohl am Standort als auch in der gesamten Wertschöpfungskette und Ressourceneffizienz bei Wasser, Energie und Materialien.
- Überwachung und Optimierung unserer Abläufe und Bereitstellung von Kapital für laufende Investitionen zur Verbesserung der Energieeffizienz.

Arla macht einen großen Schritt bei der Umstellung von fossilen Brennstoffen auf Energie aus erneuerbaren Quellen. Ab 2025 wollen wir an unseren Produktionsstandorten und in unseren Büros in Europa ausschließlich Strom aus erneuerbaren Quellen nutzen. Dies erfordert die Umstellung von fossilen Brennstoffen wie Kohle, Öl und Gas auf Energie aus erneuerbaren Quellen wie Wind, Sonne, Biogas und anderen

Biokraftstoffen. Das betrifft Strom und Wärme in den Betrieben und an den Standorten, die Kraftstoffe für den Transport und die Verpackungsmaterialien.

Zusammen mit unserem Programm Arlagården® und unserem Verhaltenskodex unterstreichen unsere Umweltziele für 2050 unseren Einsatz für das Tierwohl.

### Saubere Luft und sauberes Wasser

Unser Ziel ist es, das Gleichgewicht im Stickstoff- und Phosphorkreislauf zu erhalten und eine hohe Grundwasser- und Luftqualität zu sichern. Wir schützen daher regionale Wasserquellen, indem wir unseren externen Wasserverbrauch senken, und verringern unsere Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft sind unsere Leitlinien, die sich auf die Reduzierung von Abfall und unnötigem Ressourcenverbrauch sowie auf die Wiederverwendung und das Recycling im Einklang mit der Abfallhierarchie konzentrieren. Das gilt für Milch ebenso wie für unsere Verpackungen, unseren Wasserverbrauch und die Kohlenstoff-, Stickstoff- und Phosphorkreisläufe. Wir sind insbesondere bestrebt, bei unseren Verpackungen mehr recycelte Materialien zu verwenden, um die Menge der Verpackungen zu erhöhen, die recycelt werden können.

### Verbesserung von Biodiversität und Ökosystemen

Der Rückgang der Biodiversität ist eine Bedrohung für unser zukünftiges Wohlergehen und kann irreversible Folgen für unseren Planeten haben. Wir wollen zur Schaffung einer vielfältigeren, robusteren und zugänglicheren lokalen Agrarlandschaft beitragen.

Um unsere Ziele zu erreichen, sind enge Partnerschaften in der gesamten Wertschöpfungskette sowie über Wertschöpfungsketten hinweg entscheidend. Allein können wir unsere Umweltziele nicht erreichen. Wir müssen uns auf die Bereitschaft zur Kooperation verlassen und mit Forschern und Wissenschaftlern sowie Lieferanten und Kunden zusammenarbeiten, um neue Technologien und

Lösungen zu erarbeiten und als Vorreiter auf dem Weg zu einer nachhaltigen Milchwirtschaft voranzugehen.

### Tierwohl

Das Arlagården®-Programm, unser Verhaltenskodex und die Umweltziele 2050 unterstreichen unser Engagement für das Tierwohl. Wir priorisieren die Verbesserung der Tiergesundheit in den Betrieben und die verantwortungsvolle Produktion hochwertiger Milch, um den Übergang zu einer nachhaltigen Milchwirtschaft zu fördern.

### EU-Taxonomie

Die EU-Taxonomie-Verordnung (EU) 2020/852 zielt darauf ab, die Transparenz zu erhöhen und eine wissenschaftliche Definition von „Nachhaltigkeit“ zu liefern. Sie legt Berichtspflichten für Unternehmen fest, die Umsatz, Betriebsausgaben (OpEx) und Investitionsausgaben (CapEx) betreffen. Die Eignung und die Abstimmung müssen bewertet werden, wobei sich die Eignung auf die Anwendbarkeit der EU-Taxonomie-Verordnung bezieht. Derzeit ist die Lebensmittel- und Getränkeindustrie nicht abgedeckt, was für Arla zu einer Anwendbarkeit beim Umsatz von 0 % führt. Mit der Analyse von OpEx und CapEx wurde begonnen. Es ist aber nicht geplant, die Elemente bereits vor 2025 zu implementieren, d. h. bevor die Berichterstattung im Rahmen der EU-Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen verpflichtend wird.

### Kohlenstoffpreis

Bei Arla wenden wir bei jeder Investition über 500.000 EUR ein Schema für den Kohlenstoffpreis an, um bei den Investitionsentscheidungen die CO<sub>2</sub>e-Auswirkungen zu berücksichtigen. Ziel ist es, Investitionen mit positiven CO<sub>2</sub>e-Auswirkungen attraktiv zu machen. Unser derzeitiger Kohlenstoffpreis liegt bei 90 EUR/Tonne CO<sub>2</sub>e. Dieser Kohlenstoffpreis wird einmal jährlich als gewichteter Durchschnitt des Jahresdurchschnitts des EU-ETS-Preises und des gewichteten Jahresdurchschnittspreises für Herkunftsnachweise aktualisiert. Unser Kohlenstoffpreisschema entspricht unseren internen Standards und ist nicht auf die Bewertungskriterien der EU-Taxonomie abgestimmt.

Chancen & Risiken

# KLIMABEZOGENE RISIKEN UND CHANCEN

## DIE IDENTIFIZIERUNG UND BEWERTUNG DER WICHTIGSTEN KLIMABEZOGENEN RISIKEN UND CHANCEN VON ARLA IST EINE VORAUSSETZUNG FÜR DIE ERFOLGREICHE UMSETZUNG UNSERER KLIMASTRATEGIE.

Wir bilden klimabezogene Risiken und Chancen im Rahmen unserer allgemeinen doppelten Wesentlichkeitsbeurteilung (siehe Seiten 30–32) ab und führen eine Szenarioanalyse durch, in die sowohl unser Executive Management Team als auch unser Board of Directors (BoD) einbezogen werden. Diese Leitungsgremien überprüfen die klimabezogenen Risiken unabhängig voneinander einmal jährlich.

Bei der jährlichen Überprüfung der klimabezogenen Risiken und Chancen folgen wir den Empfehlungen der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Bei der Bewertung klimabezogener

Übergangsrisiken berücksichtigt Arla in Übereinstimmung mit den ESRS E1-Anforderungen ein strenges regulatorisches Szenario, bei dem das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens der Vereinten Nationen für die Erderwärmung eingehalten wird. In einem solchen Szenario gehen wir vom strengstmöglichen regulatorischen Umfeld in Europa aus, wo unser Kerngeschäft angesiedelt ist. Das bedeutet zum Beispiel eine hohe Besteuerung von CO<sub>2</sub>e-Emissionen, strenge Naturschutzgesetze, die bestimmte Landnutzungen oder landwirtschaftliche Tätigkeiten verbieten, und eine verpflichtende Klima- oder Nährwertkennzeichnung für Lebensmittel. Um die Methodik zur Bewertung der klimabezogenen Risiken mit unserem allgemeinen unternehmensweiten Risikomanagementrahmen (siehe Seiten 25–27) in Einklang zu bringen, wird der Zeitraum für die Übergangsrisiken bis zum Ende unserer aktuellen Strategieperiode (2026) festgelegt. Da sich das regulatorische

Umfeld auf nationaler und EU-Ebene voraussichtlich dynamisch ändern wird, ist die Bewertung der mittel- und langfristigen Wahrscheinlichkeit und potenziellen finanziellen Auswirkungen von Übergangsrisiken und -chancen zu unsicher, um einen Mehrwert für Arlas Klimaplanung zu schaffen. Daher wurde auf eine solche Bewertung verzichtet.

Für physische klimabezogene Risiken haben wir mehrere Klimaszenarien berücksichtigt, die als repräsentative Konzentrationspfade (Representative Concentration Pathways, RCP)<sup>1</sup> definiert sind: RCP 2.6, RCP 4.5 und RCP 8.5. In Übereinstimmung mit ESRS E1 präsentieren wir in diesem Bericht die Ergebnisse des Worst-Case-Szenarios (RCP 8.5), bei dem sich das Klima bis 2050 um 2 °C erwärmen würde. Die Analyse, die auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden beruht (siehe Guzman-Luna et al. 2021), legte den Fokus darauf, wie sich ein bestimmtes Ausmaß an Klimaerwärmung auf den Molkereisektor in den sieben Ländern unserer Mitglieder in Europa auswirken würde.

Milch ist unser wichtigster Rohstoff, und innerhalb unserer Wertschöpfungskette ist die Milchviehhaltung am anfälligsten für negative Auswirkungen des Klimawandels, während unsere Produktion widerstandsfähiger gegenüber solchen Veränderungen ist. Der Zeithorizont für die Bewertung der physischen Risiken ist 2050 (langfristig), das entspricht der Methodik der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Die Klimawissenschaft konzentriert sich auf die Auswirkungen des Klimawandels auf

die Umwelt bis 2050 oder darüber hinaus, sodass für die Bewertung der kurzfristigen (bis 2026) und mittelfristigen (bis 2035) Auswirkungen auf die Milchproduktion in Europa nicht die erforderlichen wissenschaftlichen Nachweise vorliegen würden. Aus diesem Grund hat Arla beschlossen, sich auf die langfristigen Auswirkungen des Klimawandels zu konzentrieren.

Die Identifizierung und Bewertung der letzteren Risiken stützt sich unter anderem auf die Bewertung unserer Abhängigkeiten vom Klimawandel. Bei Arla arbeiten wir an der Umstellung von fossilen Brennstoffen auf erneuerbare Energie. Derzeit sind wir jedoch aufgrund unserer Produktionsverfahren und der Verpackungsmaterialien für unsere Produkte immer noch auf fossile Brennstoffe angewiesen. Darüber hinaus sind wir von der Milchproduktion unserer Landwirte abhängig.

Aufgrund der Ungewissheit bezüglich zukünftiger Gesetzgebung konnte Arla keine quantitative Bewertung der potenziellen finanziellen Auswirkungen klimabezogener Risiken und Chancen durchführen. Stattdessen wird eine qualitative Skala von moderat bis kritisch verwendet, um die erwarteten Gewinnauswirkungen zu veranschaulichen. Die qualitativen Schwellenwerte, die bei den Bewertungen der klimabezogenen Risiken und Chancen angesetzt wurden, sind nicht die gleichen Schwellenwerte wie bei der globalen Risikobewertung, die auf den Seiten 25–27 dargestellt ist.

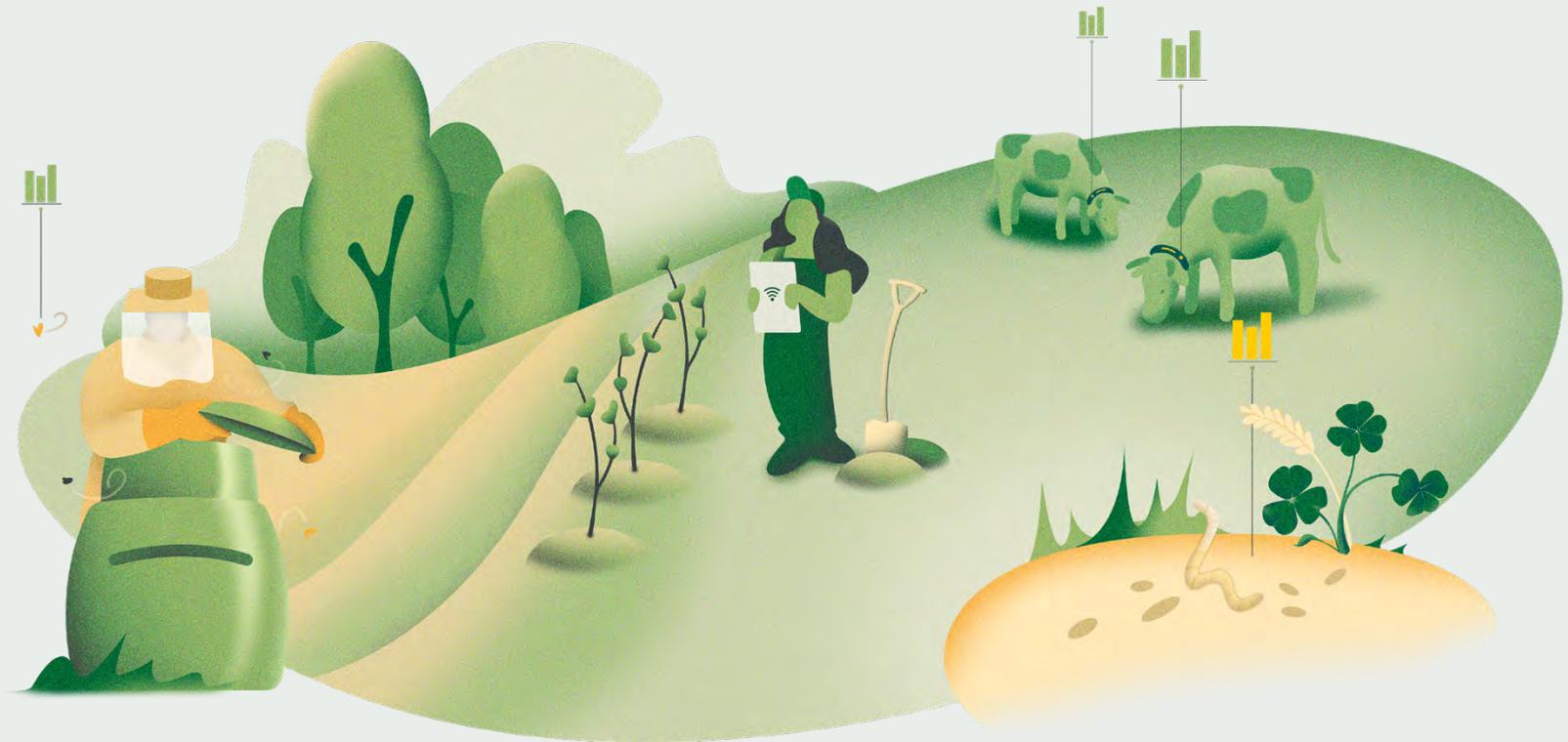
<sup>1</sup> RCPs sind Szenarien, die vom Weltklimarat auf der Grundlage globaler Klimamodelle mit unterschiedlichen Temperaturerhöhungen entwickelt wurden.



- Vorübergehende Risiken**
  - A. Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion
  - B. Vorschriften zur Verringerung der Emissionen aus landwirtschaftlichen Tätigkeiten
  - C. Vorschriften zur Flächennutzung
  - D. Tierwohlbestimmungen
  - E. Kennzeichnung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks und des Ursprungs der Produkte
  - F. Veränderungen bei Ernährungsrichtlinien und -trends
- Physische Risiken**
  - G. Extreme Wetterereignisse

	Beschreibung der Risiken	Risikoentwicklung	Kategorie	Potenzielle Auswirkung	Gegenmaßnahmen
<b>A</b>	<b>Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion</b> Dänemark hat eine Emissionsabgabe auf industrielle Tätigkeiten eingeführt. Arlas Geschäft wird davon betroffen sein. Möglicherweise folgen weitere Länder dem dänischen Beispiel, indem sie ähnliche Abgaben einführen oder andere Regulierungsinstrumente einsetzen, um die Emissionen künftig zu senken.	 Gesunken	Regulatorisches Risiko	· Erhöhte Produktionskosten in Ländern mit CO <sub>2</sub> e-Vorschriften, wie zum Beispiel CO <sub>2</sub> e-Steuer.	· Wir senken die CO <sub>2</sub> e-Emissionen unserer Produktion kontinuierlich. Unser wissenschaftlich basiertes Ziel ist, die Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2030 um 63 % zu senken. · Darüber hinaus wollen wir erreichen, dass unsere Produktion in Europa ab 2025 ausschließlich mit Ökostrom betrieben wird.
<b>B</b>	<b>Vorschriften zur Verringerung der Emissionen aus landwirtschaftlichen Tätigkeiten</b> Die dänische Regierung hat sich dazu verpflichtet, eine CO <sub>2</sub> e-Steuer für landwirtschaftliche Emissionen einzuführen, die auch für Äquivalente wie Methan und Lachgas gilt. Außerdem diskutiert die EU über ein Emissionshandelssystem (ETS) im Zusammenhang mit landwirtschaftlichen Emissionen.	 Gestiegen		· Die Produktionskosten unserer Landwirte würden erheblich steigen, was sich negativ auf die Milchmengen auswirken und zu Problemen bei der Beschaffung von Rohstoffen führen könnte.	· Eine Verringerung der Emissionen in den Betrieben ist Teil unserer Unternehmensstrategie. Die Landwirte arbeiten kontinuierlich an der Reduzierung von Emissionen und werden durch das Anreizmodell für Nachhaltigkeit für ihre Klimaschutzmaßnahmen belohnt.
<b>C</b>	<b>Vorschriften zur Flächennutzung</b> Zu den Vorschlägen auf EU-Ebene zum Verringern der Emissionen, die durch die Flächennutzung verursacht werden, gehören die Wiederherstellung von anmoorigen Böden und die Ausweitung der Forstwirtschaft. Nationale Initiativen zum Verbessern der Wasser- und Luftqualität können ebenfalls die Viehbestände in unseren Kernmärkten reduzieren.	 Gesunken		· Diese Vorschriften würden bedeuten, dass weniger Land für die Produktion von Futter für die Kühe zur Verfügung steht. Das könnte dazu führen, dass die Herdenzahlen und die Milchmengen sinken. · Ein veringertes Viehbestand würde sich auch negativ auf die Milchmengen auswirken.	· Um die potenziellen Auswirkungen einer solchen Regulierung besser zu verstehen und unseren Landwirten Lösungen an die Hand zu geben, sammeln wir in Klima-Checks Daten und analysieren die Ergebnisse. Außerdem hat sich Arla zu Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit verpflichtet.
<b>D</b>	<b>Tierwohlbestimmungen</b> Das Wohl der Tiere steht in engem Zusammenhang mit der Emissionsintensität der von ihnen stammenden Produkte. Unter anderem aus diesem Grund planen einige europäische Länder, wie z. B. Deutschland, die Einführung strengerer Tierwohlvorschriften und einer damit verbundenen Abgabe, während die EU auch die aktuelle Tierschutzgesetzgebung überprüft, um den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen Rechnung zu tragen.	 Gesunken		· Strengere EU-weite Gesetzgebung würde für unsere Landwirte höhere Investitionen bedeuten.	· Arla Landwirte haben auf Basis ihrer umfangreichen Arbeit im Zusammenhang mit dem Arlagärden®-Programm in den letzten 20 Jahren bereits eine Vorreiterrolle in Sachen Tierwohl inne.
<b>E</b>	<b>Kennzeichnung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks und des Ursprungs der Produkte</b> Regierungen und die EU erwägen zunehmend die Einführung einer verpflichtenden Nachhaltigkeitskennzeichnung, die den CO <sub>2</sub> e-Fußabdruck von Produkten, das Ursprungsland und den Nährwert umfasst.	 Gestiegen		· Die verpflichtende Kennzeichnung des Ursprungs von Produkten wird unsere Abläufe komplizierter machen und unsere Effizienz verringern, da wir Milch aus sieben europäischen Ländern verarbeiten. · Eine Kennzeichnung mit CO <sub>2</sub> e-Fußabdruck und Nährwert, die die Komplexität einer nachhaltigen, nahrhaften Ernährung zu sehr vereinfacht, könnte Verbraucher fälschlicherweise von Milchprodukten abhalten.	· Wir arbeiten derzeit daran, Methoden, Prozesse und Systeme zur Berechnung des CO <sub>2</sub> e-Fußabdrucks von Produkten einzuführen. · Wir prüfen auch Möglichkeiten, unsere derzeitigen Kapazitäten für die Trennung verschiedener Milchsorten zu erweitern, um die potenziellen Vorschriften zur Herkunftskennzeichnung einzuhalten.
<b>F</b>	<b>Veränderungen bei Ernährungsrichtlinien und -trends</b> In nationalen Ernährungsrichtlinien könnte die Menge der empfohlenen tierischen Lebensmittel reduziert werden, aufgrund von Bedenken hinsichtlich ihres CO <sub>2</sub> e-Fußabdrucks. Der positive Beitrag dieser Lebensmittel zur Ernährung wird nicht berücksichtigt.	 Stabil	Verbraucherrisiko	· Schulen und andere Einrichtungen könnten ihre Angebote für Kinder und junge Erwachsene ändern, was wiederum langfristige Auswirkungen auf deren Ernährungspräferenzen haben kann.	· Wir informieren in Schulen über die Vorteile von Molkereiprodukten für die Ernährung und inspirieren Hunderttausende Menschen durch unsere Rezept- und Social-Media-Seiten.
<b>G</b>	<b>Extreme Wetterereignisse</b> Hitzewellen, Dürren, Überschwemmungen und andere extreme Wetterereignisse treten aufgrund des Klimawandels immer häufiger auf. Neue Tierkrankheiten und -seuchen sind ebenfalls Folgen des Klimawandels, vor denen der Landwirtschaftssektor steht.	 Stabil	Physisches Risiko	· Extreme Wetterereignisse könnten sich negativ auf Ernteerträge auswirken und die Produktion oder die Vertriebsinfrastruktur stören. · Hitzewellen sind besonders schädlich für die Produktivität der Kühe und könnten sich auf die Milchmengen auswirken.	· Unsere wichtigsten Länder für die Milchproduktion sind relativ widerstandsfähig gegenüber extremen Wetterereignissen. Dennoch arbeiten wir gemeinsam mit unseren Landwirten daran, die Auswirkungen des sich ändernden Wetters besser zu verstehen und abzumildern.

# BIODIVERSITÄT UND NATUR



Zugekaufte entwaldungs- und umwandlungsfrei produzierte Rohstoffe

2023

Fortschritte auf dem Weg zum Ziel

Ziel der Wertschöpfungskette

**SOJA (FÜTTERUNG)**

**27 %**

27 %

2025

**100 %**

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 47.](#)

**PALMPRODUKTE (NAHRUNGSMITTEL UND ZUTATEN)**

**43 %**

43 %

2028

**100 %**

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 47.](#)

**HOLZFASER (VERPACKUNG UND ENERGIE)**

**96 %**

96 %

2025

**100 %**

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 47.](#)

Auswirkungen

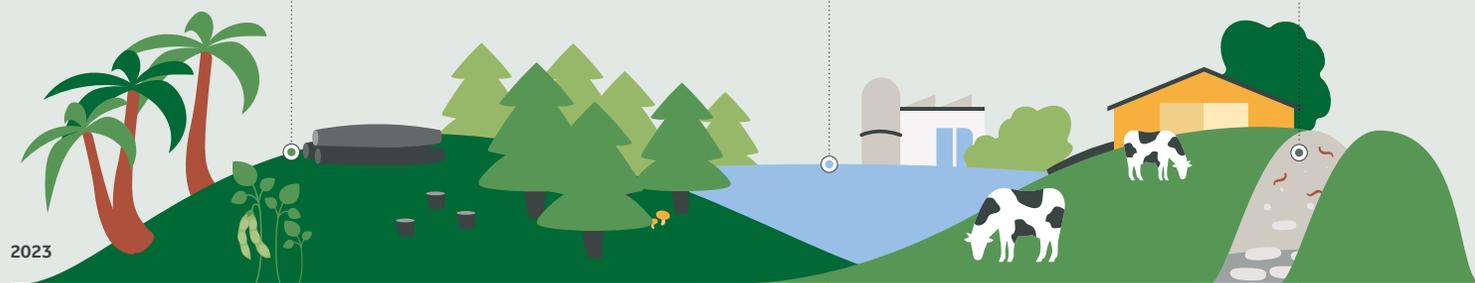
DERZEITIGE AUSWIRKUNGEN VON ARLA

- 27 % Mengenteil Soja
- 43 % Volumenanteil Palmprodukte
- 96 % Volumenanteil Holzfasern

ENTWALDUNG UND FLÄCHENNUTZUNG

WASSERQUALITÄT

ZUSTAND DES BODENS



Ziele

ARLAS ZIELE FÜR 2025

100 %

Entwaldungs- und umwandlungsfrei<sup>1</sup>

Als **Entwaldung** bezeichnet man den Verlust von natürlichem Wald als Folge der Umwandlung in eine landwirtschaftliche oder andere nicht forstwirtschaftliche Nutzungsart, der Umwandlung in eine Plantage oder einer starken oder anhaltenden Degradation.

Als **Umwandlung** bezeichnet man die Umwandlung eines natürlichen Ökosystems in eine andere Nutzungsart oder eine tiefgreifende Veränderung der Artenzusammensetzung, Struktur oder Funktion eines natürlichen Ökosystems.

<sup>1</sup> Umfasst die direkt von Arla bezogenen Mengen und indirekt die in Futtermitteln enthaltenen Mengen, die von unseren Landwirten weltweit bezogen werden. Das Ziel gilt für Holzfasern sowie Soja und Palmprodukte in Futtermitteln und Zutaten. Für Palmprodukte, die in Futter verwendet werden, erweitern wir unser Ziel für eine umwandlungsfreie Lieferkette bis Ende 2028. Dies bezieht sich ausschließlich auf andere Arten der Umwandlung von Ökosystemen außerhalb von Wäldern. In Bezug auf das Ziel der Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit sind keine Biodiversitäts-Kompensationsmaßnahmen vorgesehen.

Richtlinien

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Palmprodukten](#)

[Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner](#)

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Soja](#)

[Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie & Green Ambition 2050](#)

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Holzfasern](#)

Strategie

STRATEGIE FÜR BIODIVERSITÄT UND NATUR

von Emissionen in der gesamten Wertschöpfungskette, um den Zugang zu sauberem Wasser zu erhalten.

Um unsere Ziele zu erreichen, ist eine Sicherstellung einer engen Zusammenarbeit in der gesamten Wertschöpfungskette sowie über Branchen hinweg entscheidend.

Alle Arla Landwirte verpflichten sich dazu, die Natur und die Biodiversität auf ihren Betrieben zu erhalten und zu fördern sowie landwirtschaftliche Verfahren anzuwenden, die die Kohlenstoffbindung im Boden verbessern. Wir suchen ständig nach Möglichkeiten, natürliche Ökosysteme wie Grasland oder Torfmoore zu unterstützen und eine vielfältigere, robustere und zugänglichere lokale Agrarlandschaft zu schaffen. Aber wir versuchen auch, die Umwelt zu schützen, wenn wir Zutaten und Produkte aus entfernteren Ländern beziehen.

Die Herstellung nahrhafter, hochwertiger Molkereiprodukte kann die Natur belasten, wenn sie nicht sorgfältig betrieben wird. Wir bei Arla sind uns bewusst, dass wir auf allen Stufen der Wertschöpfungskette zwangsläufig von der Natur abhängig sind.

Am deutlichsten wird dies in den landwirtschaftlichen Betrieben, wo die Kreisläufe und Abläufe in der Umwelt, einschließlich subtiler Interaktionen einer Vielzahl von Arten, essentielles Naturkapital wie Wasser, Futter, Nährstoffe und Luft liefern.

Wir bei Arla glauben, dass eine symbiotische Beziehung zur Natur für nachhaltige Landwirtschaft unerlässlich ist. Der Kampf gegen den Klimawandel und der Kampf gegen den Verlust der biologischen Vielfalt müssen Hand in Hand gehen, denn beide Aspekte sind entscheidend für unseren Planeten.

Wir konzentrieren uns auf Aktivitäten, die unsere Betriebe für die nächste Generation besser und gesünder machen. Und wir haben praktische Initiativen ins Leben gerufen, die dazu beitragen, die natürliche Umgebung nicht nur für unsere eigenen Betriebe, sondern auch in anderen Teilen der Welt zu schützen.

Unser Ansatz zur Biodiversität legt großen Wert auf den Schutz regionaler Wasserquellen und die Minimierung

## Maßnahmen und Ressourcen

# ENTWALDUNGS- UND UMWANDLUNGSFREIE ERZEUGUNG

## Verpflichtung zur Beschaffung entwaldungs- und umwandlungsfrei erzeugter Produkte

Die Zerstörung wertvoller natürlicher Lebensräume durch das Vordringen der Landwirtschaft ist eine globale Krise, die bedachtes Handeln und Zusammenarbeit auf allen Stufen der Wertschöpfungskette erfordert.

Die Entwaldung trägt wesentlich zum Klimawandel bei, da Treibhausgase in die Atmosphäre freigesetzt werden, die sonst in ober- und unterirdischer Biomasse gespeichert werden. Das Einwirken auf unsere Wertschöpfungsketten ist einer unserer wichtigsten Ansatzpunkte, um den Verlust von biologischer Vielfalt zu stoppen und einen positiven Einfluss auf Natur, Klima und Menschen auszuüben.

Arla setzt sich dafür ein, dass unsere direkt und indirekt genutzten Primärrisiko-Rohstoffe (Palmöl, Soja und Holzfasern) bis Ende 2025 entwaldungs- und

umwandlungsfrei produziert werden. Die Verpflichtung erstreckt sich auf Palmöl, Soja und Fasern, die Arla bezieht, sowie auf Soja und Palmöl in Tierfutter, das in Arla Betrieben verwendet wird. Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 50–51. Der Schwerpunkt der Bemühungen von Arla wird auf diesen liegen, um die positiven Umweltauswirkungen zu maximieren.

Sowohl Soja als auch Palmöl werden als Zutaten in unseren Produkten und im Tierfutter verwendet, Holzfasern für Verpackungen und zur Energiegewinnung. Unsere Verpflichtung zur Erhaltung erstreckt sich nicht nur auf Wälder, sondern auch auf andere natürliche Ökosysteme wie Grasland, Feuchtgebiete, Sümpfe und Moore.

Arla verwendet die Definitionen zur Entwaldung und Umwandlung der Accountability Framework Initiative, die von der Science Based Targets Initiative empfohlen wird.

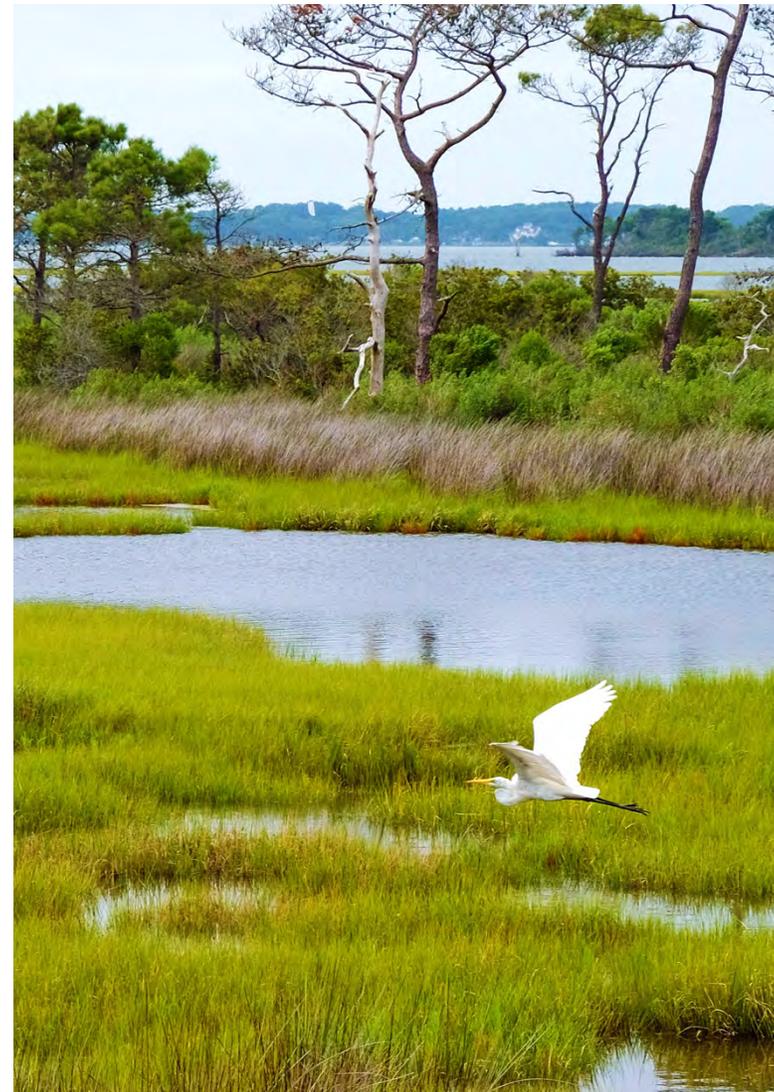
## Zusammenarbeit ist der Schlüssel

Wir haben Beschaffungsrichtlinien für die betreffenden Rohstoffe festgelegt, um unsere Verpflichtung auf 100 % entwaldungs- und umwandlungsfreie Beschaffung einzuhalten. Wir werden die aktualisierten Beschaffungsrichtlinien an unsere direkten Lieferanten



**NACHHALTIGE  
FUTTERMittel  
11 PUNKTE**

11 Punkte im Anreizmodell für Nachhaltigkeit entsprechen einem Maximalbetrag von 0,33 Eurocent/kg Milch, der an die Arla Landwirte ausgezahlt wird, die die Verwendung von Soja einschränken oder Soja aus zu 100 % entwaldungsfreier Produktion einsetzen.



weitergeben und eine entwaldungs- und umwandlungsfreie Produktion zu einer Voraussetzung für die Belieferung von Arla nach 2025 machen. Wir stehen im Dialog mit unseren Lieferanten, um herauszufinden, was zur Erfüllung unseres Ziels fehlt, und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen.

Wir versuchen, Veränderungen auf Betriebsebene anzustoßen, indem wir die Landwirte bei der Beseitigung der Risiken von Entwaldung und Umwandlung im Zusammenhang mit den im Betrieb verbrauchten Futtermitteln unterstützen.

Gleichzeitig arbeitet Arla mit Partnern in den relevanten Branchen und anderen Stakeholdern zusammen, damit wir unser Ziel erreichen und die Auswirkungen maximieren.

In Bezug auf das Futter, das unsere Mitglieder verbrauchen, ermutigt Arla die Landwirte mit dem Anreizmodell für Nachhaltigkeit, Soja aus zu 100 % entwaldungsfreier Produktion zu verwenden oder die Verwendung von Soja zu verringern. Das Anreizmodell spielt eine Schlüsselrolle bei Arlas Bemühungen, Entwaldung und Umwandlung vollständig zu vermeiden. Es erleichtert nämlich die Dokumentation von Soja, das in Futtermitteln verwendet wird, um das Entwaldungsrisiko zu bestimmen. Im Jahr 2023 lag die durchschnittliche Punktzahl für nachhaltige Futtermittel im Rahmen des Anreizmodells bei 10. Als Ergebnis wurden für die letzten sechs Monate des Jahres 20 Millionen Euro über den Nachhaltigkeitszuschlag an die Landwirte ausgezahlt.

# HIN ZU MEHR NATUR



## Erstes globales Rahmenwerk für regenerative Landwirtschaft

Gemeinsam mit weltweit führenden Mitgliedern aus der Lebensmittel- und Getränkeindustrie und landwirtschaftlichen Genossenschaften hat sich Arla 2023 zu einem neuen globalen Rahmenwerk für den Übergang zu einer regenerativen Landwirtschaft verpflichtet.

Das branchenweit erste „Regenerating Together Programme“ bietet nun erstmals eine weltweit einheitliche Definition von regenerativer Landwirtschaft.

Die regenerative Landwirtschaft konzentriert sich auf die Verbesserung der Bodengesundheit, die Eindämmung des Klimawandels und die Förderung der biologischen Vielfalt, wobei die wirtschaftliche Rentabilität für die Landwirte beim Übergang im Mittelpunkt steht.

In den letzten Jahren hat die regenerative Landwirtschaft bei Erzeugern, Einzelhändlern, Forschern und Verbrauchern als eine der Antworten auf die doppelte Krise von Klimawandel und Verlust an Biodiversität sehr viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Eine allgemeingültige Definition des Ansatzes hat sich jedoch noch nicht etabliert.

Angesichts der Tatsache, dass weltweit mehr als die Hälfte der landwirtschaftlichen Nutzfläche bereits degradiert ist und bis 2050 70 % mehr Nahrungsmittel benötigt werden, müssen sich die landwirtschaftlichen Praktiken dringend ändern, um die zukünftige Ernährungssicherheit zu gewährleisten. Das Rahmenwerk ist für den praktischen Einsatz auf Betriebsebene konzipiert, um den Übergang der Landwirte zur regenerativen Landwirtschaft voranzutreiben. Es wird Landwirten auf der ganzen Welt ermöglichen, mit Partnern in der Lieferkette zusammenzuarbeiten, um in der regenerativen Landwirtschaft messbare Ergebnisse zu erzielen. Die Branche ist damit in der Lage, die oft mehrdeutigen Konzepte der regenerativen Landwirtschaft in konkrete Maßnahmen auf Betriebsebene umzusetzen.

## Pilotprojekte für regenerative Landwirtschaft

Wir bei Arla wollen regenerative Landwirtschaftspraktiken in unserer Genossenschaft fördern. Daher haben wir begonnen, in unseren 24 Pilotbetrieben zu testen und zu lernen, wie die Prinzipien der regenerativen Landwirtschaft in Milchviehbetrieben angewendet werden können. Das vierjährige Programm ist 2022 gestartet und läuft bis Ende 2025.

Die Landwirte der Pilotbetriebe erhalten Schulungen und Anleitungen zur Anwendung verschiedener regenerativer Methoden und helfen bei der Datenerfassung, um die Auswirkungen dieser Methoden auf die Bodengesundheit, die Biodiversität, Ökosystemprozesse, die landwirtschaftliche Rentabilität und das Wohlergehen der Landwirte zu verstehen und zu dokumentieren. Indem wir sowohl konventionelle als auch Bio-Betriebe länderübergreifend in das Projekt einbeziehen und die Erfahrungen und Datensätze ausbauen, wollen wir sicherstellen, dass die Ergebnisse und gewonnenen Einsichten als Inspiration für alle 7.999 Arla Landwirte in der Genossenschaft und als Orientierungspunkt für unsere Nachhaltigkeitsstrategie dienen können.

## Netzwerk von Arla Innovationsbetrieben und Naturprojekte in Schweden

Arla arbeitet auf unterschiedliche Weise mit Betrieben zusammen, um den Fortschritt zu beschleunigen und unsere Landwirte dabei zu unterstützen, die nachhaltige Zukunft der Milchwirtschaft voranzutreiben. Aus diesem Grund haben wir ein Netzwerk von Arla Innovationsbetrieben eingerichtet, um die Maßnahmen auf den Betrieben herauszustellen und zu zeigen, wie Arla heute und in Zukunft eine führende Rolle bei einer nachhaltigen Milchwirtschaft einnimmt.

Arla Innovationsbetriebe gibt es derzeit in Großbritannien, Dänemark, Schweden und Deutschland. Sie haben das Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse zu demonstrieren, neue Konzepte und Technologien zu testen und die Partner

# 24

Anzahl an Pilotbetrieben, in denen wir begonnen haben, zu testen und zu lernen, wie die Prinzipien der regenerativen Landwirtschaft auf Milchviehbetriebe angewendet werden können.

aus der Milchindustrie zu inspirieren und zusammenzubringen. So finden wir die Lösungen, die wir brauchen, um nachhaltiger zu produzieren und bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen.

Natur und Biodiversität sind ein gemeinsames Thema der Arla Innovationsbetriebe, und speziell im Arla Innovationsbetrieb in Schweden haben wir ein Projekt zur Wiederherstellung von natürlichem Grasland und zur Förderung der Biodiversität im Betrieb angestoßen. Gleichzeitig warten wir derzeit auf die endgültigen Ergebnisse eines Projekts zu eDNA (Umwelt-DNA), das den Einsatz von eDNA-Technologie zur Messung der Biodiversität auf Betriebsebene prüft und bewertet.



## MELKUNIE

Landwirte, die Milch für die Marken Arla® Biologisch und Melkunie® liefern, werden im kommenden Jahr 125.000 einheimische Bäume und Sträucher pflanzen.

### ReNature-Projekt in den Niederlanden

In diesem Jahr haben wir uns in einer neuen Zusammenarbeit mit zwei unabhängigen Organisationen in den Niederlanden zusammengetan, die sich für die Natur einsetzen. Ab Winter 2023 werden dabei Landwirte, die Milch für die Marken Arla Biologisch und Melkunie liefern, in den folgenden Jahren 125.000 einheimische Bäume und Sträucher pflanzen.

Die Landwirte erhalten einen maßgeschneiderten Bepflanzungs- und Pflegeplan, um die Auswirkungen der Biodiversität auf ihre Felder und das Land rund um ihren Betrieb zu maximieren. Nachdem die Bäume und Sträucher gepflanzt wurden, erhalten die Landwirte klare Empfehlungen für die langfristige Pflege und Instandhaltung der Bepflanzungen für mindestens 10 Jahre. So können sich die Pflanzen optimal entwickeln, denn die Bäume und Sträucher werden gepflanzt, um die Biodiversität zu verbessern und jetzt und in Zukunft CO<sub>2</sub> zu speichern. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen sollen andere Länder, in denen Arla Landwirte aktiv sind, folgen.

### Biodiversitäts- und Bodengesundheitscheck

2023 wurde zum zweiten Mal parallel zum Klima-Check bei den Landwirten der Biodiversitäts- und Bodengesundheitscheck durchgeführt. Erneut wurden die Landwirte gebeten, die Maßnahmen zur Biodiversität und Bodengesundheit zu erfassen, die sie in ihren Betrieben bereits umgesetzt haben.



Insgesamt 8 erreichbare Punkte entsprechen 10 % der möglichen Gesamtpunktzahl in Arlas Anreizmodell für Nachhaltigkeit

Darüber hinaus haben wir unseren Mitgliedern dieses Jahr die Möglichkeit gegeben, sechs spezifische Bodengesundheitsindikatoren zu messen, wie z. B. die Anzahl der Regenwürmer oder die Infiltrationsrate des Bodens.

Wie zuvor war das Ausfüllen des Fragenkatalogs für Arlas Bio-Landwirte verpflichtend und für die konventionellen Landwirte freiwillig. Die Teilnahme am Biodiversitäts- und Bodengesundheitscheck wird mit einem Punkt im Anreizmodell für Nachhaltigkeit belohnt. Rund 72 % der konventionellen Betriebe nahmen insgesamt daran teil.

Für ihre Maßnahmen zum Schutz der Biodiversität und für das Carbon Farming erhielten unsere Landwirte im Rahmen unseres Anreizmodells für Nachhaltigkeit durchschnittlich 5 Punkte. Für die letzten sechs Monate des Jahres 2023 wurden daher Zuschläge in Höhe von insgesamt 9 Millionen EUR an die Landwirte ausgezahlt.

## Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

## ENTWALDUNGS- UND UMWANDLUNGSFREIE LIEFERKETTEN

Arla verpflichtet sich sicherzustellen, dass die Primärrisiko-Rohstoffe (Palmprodukte, Soja und Holzfasern) bis Ende 2025 entwaldungs- und umwandlungsfrei (deforestation and conversion-free, DCF) produziert werden. Direkt gehören dazu von Arla bezogene Palmprodukte und Soja bei den Zutaten und indirekt Soja und Palmprodukte in den Futtermitteln, die in Arla Betrieben verwendet werden. Hinzu kommen Holzfasern, die für Verpackungen und Energie genutzt werden. Für Palmprodukte in Futtermitteln verschiebt Arla das Zieldatum für den Ausschluss anderer Arten von Umwandlung (außer Entwaldung) auf Ende 2028, da die Verfügbarkeit von dokumentiert umwandlungsfrei produzierten Produkten für Futtermittel sehr unsicher ist.

Im Jahr 2023, dem ersten Jahr, in dem wir diese Daten veröffentlichen, erhalten schätzungsweise 27 % des Soja, 43 % des Palmöls und 96 % der Holzfasern in den Lieferketten von Arla den DCF-Status. Soja in Futtermitteln macht 99,6 % der Gesamtmenge in der Lieferkette von Arla aus, bei Palmöl 46 %.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Als Entwaldung bezeichnet man den Verlust von natürlichem Wald als Folge der Umwandlung in eine landwirtschaftliche oder andere nicht forstwirtschaftliche Nutzungsart, der Umwandlung in eine Plantage oder einer starken oder anhaltenden Degradation. Umwandlung ist die Umwandlung eines natürlichen Ökosystems in eine andere Nutzungsart oder eine tiefgreifende Veränderung der Artenzusammensetzung, Struktur oder Funktion eines natürlichen Ökosystems. Zu den natürlichen Ökosystemen zählen zum Beispiel Grasland, Feuchtgebiete oder Moore. Arla verwendet die Definitionen der Accountability Framework Initiative, die von der Science Based Targets Initiative (SBTI) empfohlen wird.

### Umfang der Verpflichtung

Arla konzentriert sich auf die relevantesten Risikoro-hstoffe, um die größte Wirkung zu erzielen: Palmöl Soja und Holzfasern. Diese haben die höchste Priorität für die Ziele zur Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit innerhalb der Wertschöpfungskette. Soja in Futtermitteln und Zutaten umfasst alle Produkte und Derivate auf Sojabasis, einschließlich Sojamehl, Presskuchen, Schalen

und Sojaöl. Palmprodukte in den Futtermitteln und Zutaten sind alle Produkte und Derivate auf Palmbasis, einschließlich Palmöl, Palmkern und andere Derivate. Soja- und Palmprodukte, die in Milchaustauschfutter verwendet werden, sind nicht enthalten. Zu Holzfasern gehören alle Holz- und Holzfasermaterialien, die Arla für Verpackungskomponenten, zur Energieerzeugung und als Biomaterial einkauft.

Die Verpflichtung gilt für alle Arla Unternehmen weltweit, einschließlich Tochtergesellschaften wie Arla Foods Ingredients, sowie die Betriebe der Arla Mitglieder. Dazu gehören Auftragshersteller und Partnerschaften, bei denen Arla für die Geschäftsführung verantwortlich ist, sowie nicht von Mitgliedern gelieferte Milch.

Alle Unternehmen/Partner/Händler (als Lieferanten bezeichnet), sowohl direkte als auch indirekte, sind bei der DCF-Verpflichtung von Arla eingeschlossen. Zu den direkten Lieferanten gehören diejenigen, von denen Arla Zutaten und Holzfasern für das operative Geschäft bezieht. Zu den indirekten Lieferanten gehören vorgelagerte externe Lieferanten sowie Parteien, die Futtermittel an Betriebe liefern, von denen Arla Milch bezieht. Der späteste Stichtag auf Gruppenebene war der 31. Dezember 2020 (danach sind betreffende Flächen oder Produktionseinheiten aufgrund von Entwaldung oder Umwandlung nicht mehr mit den DCF-Verpflichtungen konform). Dies steht im Einklang mit der Entwaldungsverordnung der Europäischen Union. Für einige Rohstoffe können je nach Beschaffungsregion, nationaler Gesetzgebung oder Zertifizierungen frühere Stichtage gelten. Diese sind in unseren Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung von Palmprodukten, Soja und Holzfasern beschrieben.

### Definition von deforestation and conversion-free (DCF)

In Anlehnung an die Leitlinien der Accountability Framework Initiative betrachtet Arla Soja, Palmöl und Holzfasern als entwaldungs- und umwandlungsfrei produziert, wenn sie physisch getrennt und als DCF zertifiziert oder verifiziert sind, aus ökologischem Landbau oder aus Gebieten stammen, die nach dem WWF-Bericht „Deforestation Fronts“ von 2021 kein Hochrisikogebiet darstellen. Das bedeutet, dass Arla nur segregierte Chain-of-Custody-Modelle als DCF ausweist. Lieferkettenmodelle, bei denen es keine physische Trennung gibt, wie z. B. Buch- und Forderungsrechnungen (Guthaben an Soja oder Palmöl) oder Massensalden, sind nicht qualifiziert. Arla akzeptiert nur Zertifizierungsstellen, die über ausreichend hohe Standards verfügen, die die Kriterien für entwaldungs- und umwandlungsfreie Erzeugung der SBTi und der Accountability Framework Initiative erfüllen: RTRS, Pro Terra, Soy Europe und Donau Soya für Soja, RSPO und

ISCC Plus für Palmprodukte sowie FSC, PEFC und SFI für Holzfasern, wenn kontrolliertes Holz aus Gebieten mit geringem Risiko bezogen wird. Bio-Soja-Zutaten oder Bio-Soja in Futtermitteln auf Bio-Betrieben gelten aufgrund der risikoarmen Herkunft in Bio-Soja-Lieferketten als DCF. Obwohl Credits/Book-and-Claim-Modelle für die DCF-Angabe nicht zulässig sind, erwirbt Arla RTRS- und RSPO-Credits, um bestimmte Mengen an Soja und Palmöl abzudecken, bei denen das Risiko der Entwaldung und Umwandlung unbekannt ist.

### Futtermittel

Die Mengen an Soja und Palmprodukten, die in Futtermitteln verwendet werden, werden im Rahmen der Klima-Checks erhoben und beziehen sich auf den Futtermittelverbrauch der Landwirte im Geschäftsjahr 2022. Die DCF-Verpflichtung von Arla bezieht sich auch auf zugekaufte Milch (Milch von Nichtmitgliedern). Damit zusammenhängende Futtermengendaten werden jedoch nicht direkt erfasst. Stattdessen werden die Mengen an Soja und Palmöl für Milch von Nichtmitgliedern anhand der Mengen an fett- und eiweißkorrigierter Milchtrockenmasse (FPKM) geschätzt. Dabei wird ein Futtermittelwertfaktor angewendet, der auf den durchschnittlichen Klima-Check-Daten für jeden Markt und den Branchendurchschnitten für andere Märkte, die Arla Milch liefern, basiert.

Um den Anteil von DCF-Soja und Palmöl in den Futtermitteln in jedem Markt zu bestimmen, sammelt Arla aggregierte Brancheninformationen für jeden Markt. Es ist nämlich derzeit nicht möglich, das in den Betrieben zugekaufte Futtermittel bis zum Lieferanten und darüber hinaus zurückzuerfolgen. Daher stammen die Daten von 2022 für Soja im Futter von Branchenverbänden für Futtermittel. Dies ist der Fall für Dänemark (einschließlich Dansk Korn og Foder (DAKOF)) und Schweden (Foder och Spannmål). Die Daten für Deutschland stammen von der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, und die Daten für Großbritannien stammen vom britischen Roundtable for Sustainable Soy. Diese Branchenfaktoren werden auf die physikalischen Mengen von Soja angewendet, die in jedem Markt verbraucht werden, sowie auf die geschätzten Mengen, die mit der Milch von Nichtmitgliedern zusammenhängen. Für Luxemburg, die Niederlande und Belgien sind keine Branchendaten für Soja enthalten. Für den Palmölanteil im Futter gilt für alle Mengen ein „unbekanntes“ Entwaldungsrisiko, da derzeit hierfür keine zuverlässigen Daten vorliegen.

### Zutaten und Holzfasern

Die Mengen an Soja, Palmprodukten und Holzfasern, die direkt von Arla bezogen werden, spiegeln den Verbrauch im Geschäftsjahr 2023 wider und werden im Laufe des Jahres in den internen Beschaffungssystemen von Arla erfasst. Arla bestimmt die DCF-Lage für diese Rohstoffe

durch eine Kombination aus Lieferantenbefragungen und direkten Anfragen nach Herkunfts- und/oder Zertifizierungsnachweisen. Bei Fasern, die für Verpackungen verwendet werden, entfallen mindestens 95 % der Ausgaben für faserbasierte Verpackungen auf die für die DCF-Berichterstattung relevanten Lieferanten. Von 213 Lieferanten, die aufgefordert wurden, DCF-Belege vorzulegen, antworteten 88 %. Für Mengen von Lieferanten, die nicht geantwortet haben, gilt ein „unbekanntes“ Entwaldungsrisiko. Die in Büromaterial enthaltenen Holzfasermengen werden nur in den Zentralen von Arla (Viby, Leeds, Stockholm) erfasst.

### Kakao

Kakao fällt nicht in den Berichtsumfang von Arlas Verpflichtung auf entwaldungs- und umwandlungsfreie Erzeugung. Wir streben trotzdem an, 100 % UTZ/Rainforest Alliance-zertifizierten Kakao für unsere Markenprodukte zu verwenden, und halten uns weiterhin an dieses Ziel. Im Laufe des kommenden Jahres wird neu bewertet, ob Kakao möglicherweise in Arlas DCF-Ziele einbezogen wird.

### UNSICHERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Die im Rahmen der Klima-Checks im Jahr 2023 erhobenen Mengen beziehen sich auf den Futterverbrauch der Landwirte im Geschäftsjahr 2022. Dieser ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Die Mengen Soja und Palmöl von den wenigen Landwirten, die keine Klima-Check-Daten übermitteln, werden bei der Berichterstattung über diese Verpflichtung nicht berücksichtigt.

Die Berichterstattung über den Stand bezüglich der entwaldungs- und umwandlungsfreien Lieferketten für Rohstoffe entwickelt sich in der Molkereindustrie gerade erst und ist mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Arla macht Fortschritte bei der Verbesserung der Transparenz der Lieferketten, jedoch werden für den Anteil an DCF-Soja und -Palmöl in Futtermitteln Branchendurchschnitte verwendet und mit den physikalischen Mengen aus den Klima-Checks in jedem Markt und den berechneten Mengen an Milch, die nicht von Mitgliedern stammt, gegengerechnet. Dies wird wahrscheinlich zu konservativen Schätzungen der Soja- und Palmölanteile führen, die den DCF-Standard erreichen. Die Branchendaten umfassen nämlich alle Rohstoffströme, ohne zwischen gentechnisch verändertem (GVO) und nicht verändertem Soja zu unterscheiden, obwohl der Betrag zu Entwaldung und Umwandlung unterschiedlich ist.

Es gibt mehrere Ausnahmen bei der Verpflichtung und Berichterstattung von Arla zur entwaldungs- und umwandlungsfreien Erzeugung. Dazu gehören Soja und Palmöl im Futter im Zusammenhang mit extern bezogener Molke oder Milchpulver, da die entsprechenden Futtermittel in der Lieferkette mehrere Schritte

### Entwaldungs- und umwandlungsfreie Lieferketten

	Soja	Palm- produkte	Holzfasern
Menge (Tonnen) <sup>1,2</sup>	178.754	74.256	198.812
Zertifiziert	4%	43%	95%
Verifiziert	4%	0%	0%
Herkunft mit geringem Risiko	16%	0%	1%
Bio <sup>3</sup>	3%	-	-
<b>Anteil DCF</b>	<b>27%</b>	<b>43%</b>	<b>96%</b>
Anteil unbekannt	73%	57%	4%

<sup>1</sup> Die Mengen an Soja und Palmprodukten umfassen sowohl Mengen, die direkt als Zutaten bezogen werden, als auch indirekte Mengen im Tierfutter.

<sup>2</sup> Die Daten zu Mengen und DCF in Bezug auf Zutaten und Fasern beziehen sich auf das Kalenderjahr 2023, während diese Daten für die Futtermittel sich auf das Kalenderjahr 2022 beziehen.

<sup>3</sup> Bio-Zertifizierungen als Kriterien für entwaldungs- und umwandlungsfreie Erzeugung gelten nur für Soja.

zurückliegen (Lieferant Stufe 3) und derzeit wenig bis gar keine Daten für die Berichterstattung für 2023 verfügbar sind. Darüber hinaus werden Produkte von Auftrags- oder Drittherstellern aufgrund der nicht verfügbaren Daten nicht berücksichtigt. Soja- und Palmprodukte, die in Milchersatzprodukten verwendet werden, sind nicht enthalten, da Milchersatzprodukte nicht im Kontext von Futtermitteln berücksichtigt werden.

Um den Stand in Bezug auf DCF bei den Holzfasern zu bestimmen, stützt sich Arla auf die Zertifizierungsbelege, die von den Lieferanten solcher Materialien vorgelegt werden. Arla ist nur begrenzt in der Lage, solche Daten zu überprüfen. Holzfasermengen in Produkten von Drittherstellern sind nicht enthalten. Arla wird im Jahr 2024 Lösungen für die Einbeziehung dieser Daten suchen.

## WASSERENTNAHME

Im Jahr 2023 stieg der Wasserentzug im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 %. Die Veränderung lässt sich durch etwas höhere Produktionsmengen und eine Verschiebung im Produktionsmix erklären.

### 1.4 Wasserentnahme

Tausend m <sup>3</sup>	2023	2022	2021	2020	2019
Extern eingekauftes Wasser	11.107	10.935	11.057	10.918	10.589
Wasser aus eigenen Brunnen	7.754	7.829	7.803	7.745	7.470
<b>Gesamt</b>	<b>18.861</b>	<b>18.764</b>	<b>18.860</b>	<b>18.663</b>	<b>18.059</b>

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Wasserentnahme umfasst das gesamte Wasser, das für die Verwendung an den Produktionsstandorten, in Lagerhallen und in Logistikterminals entnommen wird. Das Wasser stammt hauptsächlich aus zwei Quellen: von externen Lieferanten bezogenes Wasser und Wasser aus eigenen Brunnen. Zur Kategorie externes Wasser gehört auch Wasser, das von externen Lieferanten gekauft und anschließend intern aufbereitet wird. Als Wasser aus eigenen Brunnen gilt das Wasser, das vor Ort aus Brunnen gewonnen wird. Die Messung erfolgt vor der internen Aufbereitung.

### UNSICHERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Unsere Wasserverbrauchsdaten werden durch monatliche manuelle Eingaben von unseren Standorten erfasst. Bei extern eingekauftem Wasser gleichen wir die Daten mit den Angaben der Lieferanten ab, um die Richtigkeit zu gewährleisten. Bei unserem eigenen Brunnenwasser stammen die Daten aus manuellen Zählerablesungen. Um das Fehlerrisiko beim manuellen Erfassen von Daten zu minimieren, haben wir einen umfassenden internen Validierungsprozess implementiert, der sowohl am Standort als auch zentral erfolgt. Dieser gründliche Validierungsprozess gewährleistet die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der gemeldeten Daten.

## Richtlinien und Sonstiges

Unsere Ambitionen in Bezug auf Biodiversität und das Ökosystem setzen wir mit unserer Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie, unseren Umweltzielen im Rahmen der Green Ambition 2050 und insbesondere unseren Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung durch. Diese unterstützen uns dabei, unser Ziel DCF 2025 zu erreichen und unsere Auswirkungen und Risiken im Zusammenhang mit der Natur anzugehen.

**Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Palmprodukten**

Die unverantwortliche Produktion von Palmprodukten kann erhebliche Schäden für Umwelt und Gesellschaft verursachen. Wir bei Arla setzen uns daher für eine transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Beschaffung von Palmprodukten ein.

Insbesondere beziehen wir keine Palmprodukte, die auf entwaldeten oder umgewandelten Flächen erzeugt werden. Darüber hinaus verpflichten wir uns, keine Brandrodungen vorzunehmen und die Rechte von Arbeitern, indigenen Völkern und schutzbedürftigen Bevölkerungsgruppen nicht zu verletzen.

Wir erwarten von unseren direkten und indirekten Lieferanten, dass sie unsere Verpflichtung zu einer entwaldungs- und umwandlungsfreien Lieferkette für Palmprodukte respektieren.

Bei der Überwachung unseres Einkaufs von Palmprodukten befolgen wir unsere Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung.

**Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Soja**

Die unverantwortliche Produktion von Soja kann erhebliche Schäden an Umwelt und Klima verursachen. Soja, das in Futtermitteln enthalten ist, macht den Großteil des gesamten Sojas in unserer Lieferkette aus. Wir bei Arla setzen uns daher für eine transparente und verantwortungsvolle Beschaffung von hochwertigem Soja ein.

Insbesondere beziehen wir kein Soja, das auf entwaldeten oder umgewandelten Flächen produziert wird. Darüber hinaus verpflichten wir uns, die Rechte von Arbeitern, indigenen Völkern und schutzbedürftigen Bevölkerungsgruppen nicht zu verletzen.

Diese Richtlinie gilt für alles indirekte Soja im Futter, das von den Landwirten verbraucht wird, die Arla beliefern, sowie für Zutaten, die direkt von Arla zugekauftes Soja enthalten.

Wir erwarten von unseren direkten und indirekten Lieferanten, dass sie unsere Verpflichtung zu einer entwaldungs- und umwandlungsfreien Lieferkette für Soja respektieren.

Bei der Überwachung unseres Einkaufs von Soja-Zutaten und Futtermitteln befolgen wir unsere Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung.

**Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Holzfasern**

Holzfasern spielen in unserer Produktionskette eine wichtige Rolle. Wir setzen uns daher bei Arla für eine nachhaltige, transparente und verantwortungsvolle Beschaffung von Frischholzfasern für unsere Verpackungsmaterialien, die Energieerzeugung an unseren Standorten und für andere Zwecke ein.

Insbesondere verpflichten wir uns, keine Entwaldung, Umwandlung oder Degradierung von Naturwäldern, keine Erschließung von Gebieten mit hohem Naturschutzwert, keine Verletzungen der Rechte von Arbeitern, indigenen Völkern und schutzbedürftigen Bevölkerungsgruppen sowie keine Umwandlung von Naturwäldern in Forstplantagen oder andere Nutzungsarten zu dulden.

Diese Richtlinie gilt für alle Holzfasern, die in allen Unternehmen, Betrieben und Regionen unter unserer Geschäftsführung eingesetzt werden.

Bei der Überwachung unseres Einkaufs von Holzfasernprodukten befolgen wir unsere Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung.

# RESSOURCENNUTZUNG UND KREISLAUFWIRTSCHAFT



Fokusbereiche	2023	Fortschritte auf dem Weg zum Ziel	Ziel
<b>VERPACKUNGEN, DIE FÜR DAS RECYCLING KONZIPIERT SIND – EIGENMARKEN</b>	<b>95 %</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 95%; height: 10px; background-color: #4CAF50; margin-right: 5px;"></div> <span style="margin-left: 5px;">95 %</span> </div>	2025 <b>100 %</b> <a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf Seite 54.</a>
<b>NUTZUNG VON FOSSILEM NEUKUNSTSTOFF</b>	<b>83 %</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 83%; height: 10px; background-color: #4CAF50; margin-right: 5px;"></div> <span style="margin-left: 5px;">83 %</span> </div>	2030 <b>0 %</b> <a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf Seite 54.</a>

Auswirkungen

DERZEITIGE AUSWIRKUNGEN VON ARLA

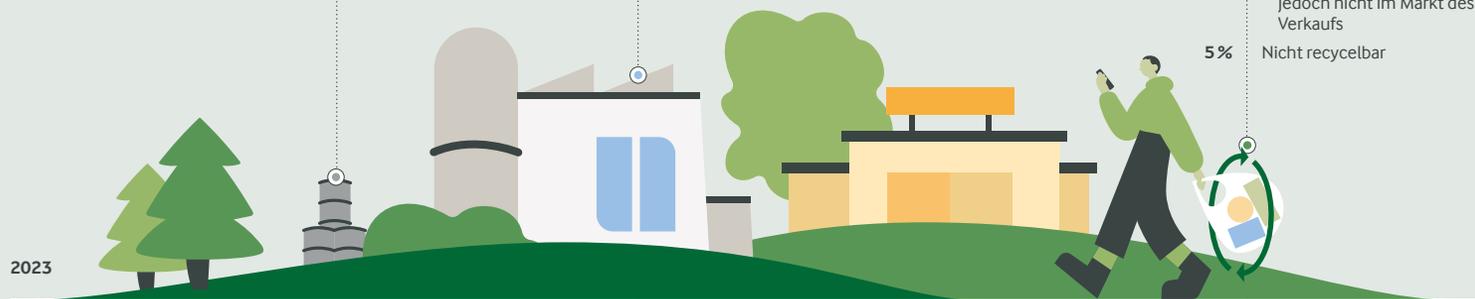
83 % FOSSILER NEUKUNSTSTOFF

ABFÄLLE

Lebensmittelabfälle  
Feststoffabfälle

WIEDERVERWERTBARKEIT VON VERPACKUNGEN

- 95 % Auf Recycling ausgelegt:
- 45 % · Recyclbar im Markt des Verkaufs
- 50 % · Für das Recycling konzipiert, jedoch nicht im Markt des Verkaufs
- 5 % Nicht recycelbar



2023

Ziele

ARLAS AMBITIONEN

0%

**Fossiler Neukunststoff**  
Ab 2030 wollen wir in den Verpackungen von Arla Eigenmarken keinen fossilen Neukunststoff mehr verwenden.

ABFÄLLE HALBIEREN

**Lebensmittelabfälle**  
Wir unterstützen das nachhaltige Entwicklungsziel der UN zur Halbierung von Lebensmittelabfällen bis 2030 über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg

100 %

**Wiederverwertbarkeit von Verpackungen**  
Unser Ziel für 2025 besteht darin, dass 100 % der Verpackungen, die für die Arla Eigenmarken verwendet werden, auf Recycling ausgelegt sind.

Richtlinien

[Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie & Green Ambition 2050](#)

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Holzfasern](#)

Strategie

# KREISLAUF-KONZEPT

## Auf dem Weg zu vollständig nachhaltigen Verpackungen

Arlas Ziel für Verpackungen „Auf dem Weg zu vollständig kreislauffähigen Verpackungen“ zeigt unser Engagement, Ressourcen bestmöglich zu nutzen, um unsere Auswirkungen auf Klima und Umwelt zu reduzieren. Teil des Ziels ist es, die Wiederverwertbarkeit von Verpackungen zu verbessern und den Einsatz von fossilem Neukunststoff zu verringern.

Bei Arla verbrauchen wir pro Jahr über 300.000 Tonnen Verpackungsmaterial. Verpackungslösungen müssen die Sicherheit und Qualität von Lebensmitteln gewährleisten – und das mit einem möglichst geringen ökologischen Fußabdruck bei minimaler Lebensmittelverschwendung.

Strenge gesetzliche Anforderungen in Bezug auf Lebensmittelsicherheit und Hygiene machen das Gestalten von Verpackungen komplex. Darüber hinaus müssen die Verpackungen unsere Produkte während der Auslieferung, im Geschäft und zu Hause schützen.

Auch sind Verpackungen wichtig, um den Zugang zu unseren nahrhaften

Produkten in der ganzen Welt zu sichern: Wir verkaufen unsere Produkte in mehr als 146 verschiedenen Ländern mit sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Abfallsammlung und das Abfallrecycling. Insbesondere auf unseren internationalen Märkten können einige Materialien noch nicht recycelt werden.

## Lebensmittelabfälle und andere Abfälle

Arla unterstützt das nachhaltige Entwicklungsziel der UN zur Halbierung von Lebensmittelabfällen bis 2030. In unseren Molkereien optimieren wir durch intelligente Technologie und die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten ständig die Produktion und minimieren gleichzeitig die Lebensmittelabfälle.

Wir sind bestrebt, überschüssige Lebensmittel entweder als Tierfutter zu verkaufen, sie in Biogasanlagen für die Energieproduktion zu verwenden oder sie für einen guten Zweck zu spenden.

Der Fokus unserer Initiativen zur Abfallreduzierung erstreckt sich nicht nur auf Lebensmittelabfälle, sondern auch auf Feststoffabfälle wie Verpackungsmaterialien. Wir bemühen uns ständig, die Produktionseffizienz und das Abfallmanagement zu verbessern, um den Abfall während des gesamten Produktions- und Transportprozesses zu minimieren. Zudem arbeiten wir mit Anbietern aus der Abfallwirtschaft zusammen, um die Abfallverwertung zu verbessern.

## Maßnahmen und Ressourcen

# NACHHALTIGE VERPACKUNGEN

## Auf dem Weg zu vollständiger Wiederverwertbarkeit

Das langfristige Ziel von Arla ist es, die Recyclingfähigkeit bis auf 100 % zu erhöhen. In einem ersten Schritt wollen wir bis 2025 sicherstellen, dass 100 % der für die Arla Eigenmarken verwendeten Verpackungen auf Wiederverwertbarkeit ausgelegt sind. Dieses Ziel steht im Einklang mit unserer Green Ambition 2050 und unserer Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie.

Unter diesen Bedingungen (insbesondere in Bezug auf unsere internationalen

Märkte) messen wir unsere Fortschritte bei der Recycelbarkeit von Verpackungen anhand von zwei Kriterien:

### 1. Auf Recycling ausgelegt

Das bedeutet, dass eine Verpackung oder ein bestimmter Teil davon in mindestens einem der europäischen Märkte von Arla wiederverwertet werden kann.

### 2. Recycelbar im Markt des Verkaufs

Das bedeutet, dass eine Verpackung oder ein bestimmter Teil davon in dem

Markt wiederverwertet werden kann, in dem das Produkt verkauft wurde. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 56.

Mit Arlas Daten in Bezug auf Verpackungsmaterialien sind wir in der Lage, die Recyclingfähigkeit zu messen. Darüber hinaus nutzen wir diese Datentransparenz, um Initiativen zu priorisieren, die die Recyclingfähigkeit im Hinblick auf eines der oben erläuterten Kriterien erhöhen können.

## Weniger und besserer Kunststoff

Fossiler Neukunststoff ist Kunststoff aus fossilen Rohstoffen wie Rohöl. Um nach und nach darauf zu verzichten, setzen wir verstärkt auf weniger und besseren Kunststoff sowie erneuerbare Rohstoffe (wie Papier und Karton).

Wie bei unserem Ziel der Recyclingfähigkeit messen wir den Anteil der Gesamtmenge an Kunststoffen, die im Jahr 2023 für Markenverpackungen verwendet wurden, und keine fossilen Neukunststoffe sind.

Obwohl seit der Festlegung des Ziels im Jahr 2020 Fortschritte bei wichtigen Markenprodukten erzielt wurden, haben die globalen Herausforderungen in Bezug auf die Verfügbarkeit alternativer Materialien und der eher langsamen technologischen Fortschritt dazu geführt, dass wir langsamer als erwartet vorankommen.

Mit Blick auf die Zukunft erwarten wir, dass unsere Branche und ihre Verpackungslieferanten damit beginnen werden, die Probleme im Zusammenhang mit der Verfügbarkeit von Alternativen zu fossilem Neukunststoff zu lösen. Wir sind zuversichtlich, dass in den kommenden Jahren größere Fortschritte möglich sein werden. Wir setzen uns voll und ganz für eine Zukunft ein, in der weniger fossiler Neukunststoff in unseren Verpackungen enthalten sein wird und für unsere Verpackungen besserer Kunststoff verwendet wird.

### ➔ Auf dem Weg zu recycelbaren Trinkflaschen

Damit eine Verpackung als kreislauffähig gilt, muss sie recycelbar sein und darf keinen neuen fossilen Kunststoff enthalten. Wir haben dieses Vorhaben mit vielen unserer Trinkflaschen begonnen und zur Erhöhung der Recyclingfähigkeit eine abnehmbare Hülle implementiert. Die Flaschen enthalten bereits 50 % recyceltes Material und wir arbeiten daran, diesen Anteil auf 100 % zu erhöhen.



### ➔ Verschlüsse aus Holzfasern für Milchkartons

2023 haben wir mit Blue Ocean Closures einen neuen offiziellen Partner gefunden. Gemeinsam wollen wir für unsere Milchkartons einen Verschluss auf Faserbasis entwickeln. Eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts macht Arla nicht nur zum Pionier in der Milchindustrie, sondern kann auch Arlas Kunststoffverbrauch um mehr als 500 Tonnen jährlich senken.

### ➔ Festsitzende Verschlüsse auf Produkten

Gemäß EU-Gesetzgebung müssen ab Juli 2024 alle Kunststoffverschlüsse und -deckel fest mit den Flaschen oder Kartons verbunden sein, die in der EU verkauft werden. Arla hat die Entscheidung getroffen, frühzeitig mit dieser Umstellung zu beginnen, um Littering zu vermeiden und die Recyclingfähigkeit zu erhöhen. Im Jahr 2023 hatten bereits 191 einmalige Produkte Tethered Caps.

### ➔ Kreislauffähige Mozzarella-Reifebeutel

Speziell entwickelte Kunststofffolien, die in unserer Mozzarella-Produktion zur Reifung des Käses verwendet werden, werden in einem groß angelegten Versuch mit unserem deutschen Lieferanten einem neuen Zweck zugeführt. Wir gehen davon aus, dass mit diesem 2023 gestarteten Versuch 80 Tonnen Kunststoffmaterial zurückgewonnen werden können, das zuvor nicht recycelt worden wäre.



## RECYCLINGFÄHIGKEIT VON VERPACKUNGEN – EIGENMARKEN

45 % Recycelbar im Markt des Verkaufs

50 % Für das Recycling konzipiert, jedoch nicht im Markt des Verkaufs

●● 95 % Auf Recycling ausgelegt

● 5 % Nicht recycelbar

# VERRINGERUNG DER LEBENSMITTEL- ABFÄLLE



## Neue Strategie zu Lebensmittelabfällen nimmt Gestalt an

2015 haben wir uns als eines der ersten Molkereiunternehmen öffentlich dem nachhaltigen Entwicklungsziel der UN angeschlossen, die Lebensmittelabfälle bis 2030 zu halbieren. Der Umfang und die dahinter stehenden Initiativen unseres Engagements waren damals jedoch nicht klar definiert. Im Moment arbeiten wir ein konkretes Ziel für die Reduzierung von Lebensmittelabfällen in unseren eigenen Betrieben aus. Damit setzen wir einen neuen Standard für die Molkereibranche, wo der Schwerpunkt in der Vergangenheit auf der Reduzierung von Abfällen auf Deponien lag. Voraussichtlich wird dieses produktionsspezifische Ziel das vorgesehene Reduktionsziel für Lebensmittelhersteller in der EU übertreffen. Etwa 2–3 % der Milch werden während der Produktion an unseren Standorten verschwendet, die Milch als Rohmaterial verwenden. Im Jahr 2023 betrug der gesamte Lebensmittelabfall etwa 600.000 Tonnen, berechnet in Milchäquivalenten. Die Reduzierung der Lebensmittelabfälle bis 2030 wird aufgrund der wachsenden Produktnachfrage eine Herausforderung sein. Um das Thema anzugehen, entwickeln wir derzeit eine

Strategie zu Lebensmittelabfällen, die drei Hauptinitiativen umfasst:

### 1. Lebensmittelabfälle vermeiden

Unser Hauptziel ist es, Lösungen zu finden, die Lebensmittelabfälle effizient vermeiden. Dies erreichen wir durch innovative Lösungen und Optimierung. Ein konkretes Beispiel sind Echtzeitsensoren zum Materialverlust an unseren Produktionsstandorten. Diese Sensoren spielen eine entscheidende Rolle bei der frühzeitigen Identifizierung und Bekämpfung von Verschwendung in unseren Betrieben.

### 2. Upcycling

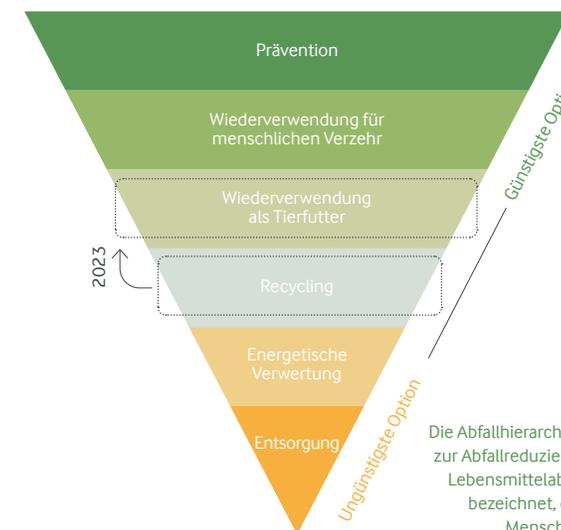
Dort, wo Lebensmittelabfälle nicht verhindert werden können, versuchen wir sie als Tierfutter zu verwenden. Insektenfarmen können beispielsweise die Abfälle in eine nachhaltige Eiweißquelle für Tiere oder Menschen verwandeln.

### 3. Kein Abfall auf Deponien

Unser Ziel ist es, dass bis 2030 keine Lebensmittelabfälle mehr auf Mülldeponien landen. Stattdessen werden wir alternative Lösungen für die Bewirtschaftung und Wiederverwendung von Lebensmittelabfällen untersuchen.

Alle Initiativen werden durch verstärkte Schulungen, Datentransparenz und Wissensaustausch zwischen unseren Produktionsstandorten unterstützt. Darüber hinaus setzen wir unsere Bemühungen zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen in der gesamten Wertschöpfungskette fort. Dazu gehören die Optimierung von Verpackungen, die Implementierung von Rabattstrategien und die Verlängerung der Haltbarkeit unserer Produkte.

## Abfallhierarchie



Die Abfallhierarchie ist eine Prioritätsreihenfolge zur Abfallreduzierung und -bewirtschaftung. Als Lebensmittelabfälle werden alle Lebensmittel bezeichnet, die nicht für den Verzehr durch Menschen oder Tiere genutzt werden.

## Upcycling von Lebensmittelabfällen mit Hilfe von Larven

Arla Foods Ingredients (AFI) hat eine innovative Lösung gefunden, um entzuckertes Permeat, ein Nebenprodukt der Laktoseproduktion, wiederzuverwenden. Durch eine Partnerschaft mit einer führenden Insektenfarm wird dieses Molkerei-Restprodukt nun als nahrhaftes Futter für die Larven der Schwarzen Soldatenfliege verwendet. Dieser nachhaltige Ansatz ergibt einen Wachstumsfaktor von 4.000, da sich aus 25 kg Larveneiern innerhalb einer Woche 100 Tonnen Larven entwickeln können. Die Larven tragen zur Entwicklung einer umweltfreundlicheren Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie

bei und generieren jährlich etwa 100 Tonnen Larven für Nutztiere, Fische und Heimtierfutter. Diese Initiative reduziert auch die Lebensmittelabfälle, da der Rohstoff in der Abfallhierarchie von der energetischen Verwertung auf die Stufe Tierfutter nach oben rutscht. AFI erwartet eine deutliche Reduzierung der Lebensmittelabfälle an den Standorten um schätzungsweise 17 % im Vergleich zu den Mengen von 2023. Langfristig soll der Markt auf den menschlichen Verzehr ausgeweitet werden, um den Nährwert der früher als Lebensmittelabfälle eingestuft Produkte noch weiter zu erhöhen.

## Fortschritte auf dem Weg zum Ziel

## UNSERE FORTSCHRITTE BEI KREISLAUFFÄHIGEN VERPACKUNGEN

Recyclingfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit eines Materials oder Produkts, gesammelt, verarbeitet und durch Recyclingverfahren in neue Materialien oder Produkte umgewandelt zu werden.

2023 waren 95 % der für unsere Markenprodukte verwendeten Verpackungen auf Recycling ausgelegt, verglichen mit 93 % im letzten Jahr. In Arlas außereuropäischen Märkten können einige Materialien wie Glas oder Metall, die in Europa größtenteils wiederverwertet werden können, nicht recycelt werden. Aus diesem Grund waren im Jahr 2023 zwar 95 % der in außereuropäischen Märkten verkauften Markenverpackungen von Arla auf Recycling ausgelegt, aber nur ein kleiner Teil war im Markt des Verkaufs recycelbar. Infolgedessen lag die Recyclingfähigkeit von Arla auf dem Markt des Verkaufs insgesamt bei 45 %.

Um Arlas Ziel, auf fossile Neukunststoffe zu verzichten, mit zuverlässigen und vergleichbaren Daten nachverfolgen zu können, hat Arla 2023 an der Aktualisierung der Berichtssysteme und Datenerfassungsmethoden gearbeitet. Die beiden verpackungsbezogenen Ziele werden in Ermangelung anerkannter globaler Standards von Arla festgelegt.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

#### Recyclingfähigkeit.

Diese Maßnahmen gelten für Verpackungen, die für die Eigenmarken von Arla verwendet werden. Ein Material ist recycelbar, wenn geeignete Infrastruktur für das Sammeln und Sortieren von Verpackungsabfällen und ein Markt für das recycelte Material vorhanden ist.

#### Auf Recycling ausgelegt

Verpackungen gelten als auf Recycling ausgelegt, wenn sie in mindestens einem von Arlas Kernmärkten wiederverwertet werden können. Die Bewertung und Berechnung dieser Einstufung folgt derselben Logik, die unter „Recycelbar im Markt des Verkaufs“ beschrieben ist.

#### Recycelbar im Markt des Verkaufs

Wiederverwertbar im Markt des Verkaufs bedeutet, dass eine Verpackung von Markenprodukten oder ein bestimmter Materialanteil davon in dem Markt wiederverwertet werden kann, in dem sie gekauft wurde. Für jedes Material wird eine umfassende Bewertung angestellt, um zu ermitteln, ob es in einem bestimmten Markt recycelt werden kann. Dazu werden allgemein anerkannte Referenzen für das Design von wiederverwertbaren Verpackungen und Recyclingsysteme in diesem Markt herangezogen. Als Referenzen dienen der „Minimumstandard“, der von der Zentralen Stelle Verpackungsregister in Deutschland herausgegeben wird, das „Plastic Packaging Recycling Manual“ vom schwedischen Förpackningsinsamlingen (FTI), die „Recycle Checks“, die von KIDV in den Niederlanden entwickelt wurden, und das britische OPRL Scheme.

Alle bewerteten Produktverpackungseinheiten werden in das Gewicht der verschiedenen verwendeten Materialien umgerechnet und mit den Verkaufsmengen multipliziert. Die konsolidierte Zahl wird als das Gewicht der verkauften wiederverwertbaren Verpackungsmaterialien im Vergleich zum Gesamtgewicht der verwendeten Verpackungsmaterialien berechnet. Produkteinheiten, die weniger als 1 % der Verkaufsmenge der fertigen Produkte der Unterkategorie dieses Produkts ausmachen, sind nicht wesentlich und werden dementsprechend nicht einbezogen. Als Kategorie bezeichnen wir Buttermischungen, Gelbkäse, Milch usw. 2023 wurden 88,5 % abgedeckt.

#### Fossiler Neukunststoff

Als fossilen Neukunststoff bezeichnet man Kunststoff, der aus fossilem Material wie Erdöl, Kohle und Erdgas gewonnen wird. Nicht dazu gehören recycelte und biobasierte Kunststoffe sowie Kunststoffe, bei denen durch ein Chain-of-Custody-Modell mit Massenbilanz zertifiziert ist, dass sie aus biobasierten Rohstoffen bestehen.

Alle Verpackungskomponenten bei Arla werden auf folgende Weise klassifiziert, um festzustellen, ob sie aus fossilem Neukunststoff hergestellt wurden:

- Ist das Material Kunststoff – ja/nein?
- Ist das Material aus recyceltem Material hergestellt – ja/nein?
- Ist das Material aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt – ja/nein?

Darüber hinaus ist für jede Verpackungskomponente ein Gewicht in Gramm angegeben.

Mit den der genannten Kriterien ist Arla in der Lage, die Menge an Kunststoff in jeder verkauften Verpackung zu bestimmen und gegebenenfalls auch, wie viel davon recycelt ist, aus erneuerbaren Rohstoffen oder aus fossilem Neukunststoff stammt.

Diese Werte werden dann mit den Verkaufsmengen multipliziert, um die Gesamtmengen von fossilem Neukunststoff und anderem Kunststoff zu erhalten, die in einem Jahr verbraucht werden.

Die konsolidierte Zahl ergibt sich aus dem Gewicht der anderen Kunststoffe außer fossilem Neukunststoff im Verhältnis zum Gesamtgewicht der verwendeten Kunststoffe, Produkteinheiten, die weniger als 1 % der Verkaufsmenge der fertigen Produkte der Unterkategorie dieses Produkts ausmachen, sind nicht wesentlich und werden dementsprechend nicht einbezogen. Kategorien sind Buttermischungen, Gelbkäse, Milch usw.

#### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

2023 wurde die Bewertung der Wiederverwertbarkeit auf Basis des Status im Dezember durchgeführt. Es besteht das Risiko, dass bestimmte Materialkombinationen, die im Dezember wiederverwertet werden konnten, im vorherigen Verlauf des Jahres 2023 nicht wiederverwertbar waren. In diesem Fall wird die Materialkombination für das gesamte Jahr als wiederverwertbar erfasst. Dies gilt auch für die Bewertung von fossilem Neukunststoff.

In den letzten Jahren hat Arla die Prozesse und Werkzeuge zur Messung der Recyclingfähigkeit verbessert. Daher sind keine Daten für Zeiträume vor 2022 verfügbar, und die Daten für fossilen Neukunststoff sind aufgrund einer neuen und detaillierteren Methodik nicht mit den Zahlen des Vorjahres vergleichbar.

#### Auf Recycling ausgelegt

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	96%	-	-	-	-
International	95%	-	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>95%</b>	-	-	-	-

#### Recycelbar im Markt des Verkaufs

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	83%	-	-	-	-
International	0%	-	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>45%</b>	-	-	-	-

#### Einsatz von fossilem Neukunststoff

	2023	2022	2021	2020	2019
Europa	78%	-	-	-	-
International	98%	-	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>83%</b>	-	-	-	-

## ENTWICKLUNG DER FESTSTOFFABFÄLLE

Im Jahr 2023 ist die Menge der festen Abfälle auf 30.770 Tonnen gesunken, was einen Rückgang gegenüber dem Vorjahreswert von 31.469 Tonnen darstellt. Dieser Rückgang ist auf geringere Mengen an Recycling- und Verbrennungsabfällen an unseren Standorten in Schweden, Großbritannien und den Niederlanden zurückzuführen.

Derzeit legt Arla nur die Abfallzahlen für Feststoffabfälle offen, die nur einen kleinen Teil des Gesamtabfalls von Arla ausmachen. Es ist jedoch zu beachten, dass die häufigste Abfallart Lebensmittelabfälle in unseren Molkereien ist. In den letzten Jahren haben wir an der Verbesserung der Genauigkeit und Effizienz zur Vermeidung von Lebensmittelabfällen gearbeitet und erstellen derzeit eine neue Strategie für Lebensmittelabfälle. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 55.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Mit Feststoffabfällen sind Stoffe gemeint, die bei der Produktion anfallen und nicht mehr für ihren ursprünglichen Zweck bestimmt sind. Sie müssen durch Verfahren wie Recycling, Wiederverwendung oder Kompostierung verwertet werden. Bei Arla werden Abfälle hauptsächlich recycelt. Wenn diese Stoffe nicht auf diese Weise verwertet werden, können sie auf Deponien entsorgt werden. Zu Feststoffabfällen gehören verschiedene Arten, darunter Verpackungsabfälle, gefährliche Abfälle und andere nicht gefährliche Abfälle.

### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Die Daten über Feststoffabfälle werden monatlich von externen Abfallwirtschaftsunternehmen erhoben. Die Abfalldaten werden von den Standorten monatlich über Formulare abgefragt, teilweise auch zentral auf der Grundlage von Rechnungen, Lieferantensystemen, Lieferanten-E-Mails, vor Ort gewogener Mengen oder anderem. Die erfassten Daten basieren auf direkten Messungen. In Dänemark und Schweden ist dieser Datenerfassungsprozess automatisiert, um Genauigkeit und Effizienz zu gewährleisten. In den anderen Ländern basieren die Daten jedoch auf manuellen Eingaben durch die einzelnen Standorte. Dadurch steigt natürlich das Fehlerisiko. Um dieses Risiko zu mindern, wurden geeignete Kontrollen eingeführt, um die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Daten zu gewährleisten. Im Jahr 2023 haben wir beschlossen, die historischen Zahlen für Feststoffabfälle neu anzugeben, um Fehler aus den Vorjahren zu korrigieren. Die Auswirkungen der Neuangaben der einzelnen Zahlen betragen wenige als 5 %.

### Feststoffabfälle insgesamt <sup>1</sup>

(Tonnen)	2023	2022	2021	2020	2019
Gefährliche Abfälle insgesamt	930	1.034	1.279	1.378	1.322
Nicht gefährliche Abfälle insgesamt	29.840	30.434	32.348	32.097	30.789
<b>Feststoffabfälle insgesamt</b>	<b>30.770</b>	<b>31.468</b>	<b>33.627</b>	<b>33.475</b>	<b>32.111</b>
<b>Recycelte Abfälle insgesamt</b>	<b>19.217</b>	<b>20.174</b>	<b>22.726</b>	<b>22.554</b>	<b>20.641</b>
<b>Nicht recycelte Abfälle insgesamt</b>	<b>11.553</b>	<b>11.294</b>	<b>10.901</b>	<b>10.921</b>	<b>11.470</b>
Anteil von nicht recycelten Abfällen an den gesamten Feststoffabfällen	38 %	36%	32%	33 %	36%

### Gefährliche Feststoffabfälle <sup>1</sup>

(Tonnen)	2023	2022	2021	2020	2019
Abfälle zur Verbrennung	282	284	272	523	357
Deponie-Abfälle	50	35	25	35	47
<b>Zur Entsorgung bestimmte Abfälle insgesamt</b>	<b>332</b>	<b>319</b>	<b>297</b>	<b>558</b>	<b>404</b>
Recycling	598	715	982	820	918
<b>Von der Entsorgung abgezogene Abfälle insgesamt</b>	<b>598</b>	<b>715</b>	<b>982</b>	<b>820</b>	<b>918</b>
<b>Gefährliche Abfälle insgesamt</b>	<b>930</b>	<b>1.034</b>	<b>1.279</b>	<b>1.378</b>	<b>1.322</b>

### Nicht gefährliche Feststoffabfälle <sup>1</sup>

(Tonnen)	2023	2022	2021	2020	2019
Abfälle zur Verbrennung	8.460	8.358	8.683	9.159	10.078
Deponie-Abfälle	2.761	2.616	1.921	1.204	987
<b>Zur Entsorgung bestimmte Abfälle insgesamt</b>	<b>11.221</b>	<b>10.974</b>	<b>10.604</b>	<b>10.363</b>	<b>11.065</b>
Recycelte Kunststoffe	2.388	2.485	2.863	2.787	2.727
Recyclingpapier und -karton	11.836	12.276	13.323	13.816	10.973
Recyceltes Glas	281	284	318	328	394
Recycelte Metalle	1.749	1.584	1.704	2.042	1.667
Sonstiges	2.365	2.830	3.536	2.761	3.963
<b>Recycelte, nicht gefährliche Abfälle insgesamt</b>	<b>18.619</b>	<b>19.460</b>	<b>21.744</b>	<b>21.734</b>	<b>19.724</b>
<b>Von der Entsorgung abgezogene Abfälle insgesamt</b>	<b>18.619</b>	<b>19.460</b>	<b>21.744</b>	<b>21.734</b>	<b>19.724</b>
<b>Nicht gefährliche Abfälle insgesamt</b>	<b>29.840</b>	<b>30.434</b>	<b>32.348</b>	<b>32.097</b>	<b>30.789</b>

<sup>1</sup> Die historischen Zahlen für Feststoffabfälle werden neu angegeben, um Fehler aus den Vorjahren zu korrigieren. Die Gesamtmenge der Feststoffabfälle veränderte sich von 31.450 t im Jahr 2022, von 33.500 t im Jahr 2021, 32.975 t im Jahr 2020 und 33.713 t im Jahr 2019. Die Korrekturen führten auch zu Änderungen bei der Aufteilung der Feststoffabfallkategorien.

# MITARBEITER ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Fokusbereiche	2023	Fortschritte auf dem Weg zum Ziel					Ziel	
<b>GESCHLECHTERDIVERSITÄT IM MANAGEMENT (DIREKTOREBENE UND HÖHER)</b>	<b>29 %</b>						<b>40 %</b>	<a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf Seite 61.</a>
<b>UNFÄLLE PRO EINE MILLION ARBEITSSTUNDEN</b>	<b>5,5</b>	<b>6,0</b> 2019	<b>5,2</b> 2020	<b>4,3</b> 2021	<b>4,4</b> 2022	<b>5,5</b> 2023	<b>0</b>	<a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf Seite 60.</a>

Auswirkungen

ARBEITSWEISEN

GESUNDES UND SICHERES ARBEITSUMFELD

MASSNAHMEN GEGEN GEWALT UND BELÄSTIGUNG

ANGEMESSENE LÖHNE

SOZIALER DIALOG / VORHANDENSEIN VON BETRIEBSRÄTEN

SICHERER ARBEITSPLATZ

GEEIGNETER BESCHWERDEMECHANISMUS

VEREINIGUNGSFREIHEIT/ KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN



Ziele

ARLAS ZIELE FÜR 2030

NULL

Unfälle

Wir arbeiten jedes Jahr darauf hin, keine Unfälle mit Ausfallzeit pro Million Arbeitsstunden zu verzeichnen.

40 %

Geschlechterdiversität

Unser Ziel ist es, dass bis 2030 mindestens 40 % des unterrepräsentierten Geschlechts im Executive Management Team und in den Managementteams vertreten ist.

Richtlinien

Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung

Richtlinie zu Menschenrechten

Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner

Diversitätsrichtlinie

Richtlinie gegen Belästigung

Arbeitszeitrichtlinie

Beschwerderichtlinie

Strategie

MENSCHEN IM MITTELPUNKT

Bei Arla stehen Menschen im Mittelpunkt – unsere Mitarbeiter entlang der gesamten Wertschöpfungskette und die Menschen in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Unser Ziel besteht darin, positive Beziehungen zu Menschen und Organisationen aufzubauen. Gegenseitiger Respekt und gegenseitiges Verständnis stehen im Mittelpunkt unserer Interaktionen, unabhängig von ihrer Art. Dies steht im Einklang mit unseren grundlegenden Zielen, die Menschenrechte zu achten, Vielfalt und Inklusion zu fördern und hohe Gesundheits- und Sicherheitsstandards einzuhalten.

Für die Herstellung und Auslieferung unserer Produkte an die Verbraucher sind alle unsere Mitarbeiter entlang der gesamten Wertschöpfungskette von entscheidender Bedeutung. Wir sind auf qualifizierte Arbeitskräfte angewiesen, die es uns ermöglichen, die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen und unser Unternehmen weiterzubringen.

Wir streben danach, allen Mitarbeitern sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu bieten. Unser Ziel, die Vermeidung jeglicher Arbeitsunfälle, verdeutlicht, wie wichtig uns ein sicheres Arbeitsumfeld ist.

Die Achtung der Arbeitnehmerrechte und die Förderung kooperativer Beziehungen sind der Schlüssel zur Schaffung eines harmonischen und für beide Seiten vorteilhaften Arbeitsumfelds. Wir glauben fest daran, dass eine angemessene und gerechte Vergütung ein grundlegender Aspekt für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter mit ihrer Arbeit ist. Darüber hinaus unterstützen wir uneingeschränkt die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen.

Die Entwicklung und Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, ist Teil unserer Mission. Wir schaffen Arbeitsplätze, pflegen einen transparenten Dialog mit lokalen Akteuren und unterstützen schutzbedürftige Bevölkerungsgruppen. Ein wichtiger Aspekt ist die Unterstützung lokaler Molkereiuenternehmen bei der Verbesserung ihrer Effizienz durch die Ausarbeitung von Standards und Praktiken.

Wir wissen, wie wichtig es ist, Fachkräfte zu gewinnen und ein hohes Maß an Engagement und Motivation aufrechtzuerhalten. Durch fortlaufende Initiativen und Programme fördern wir aktiv Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in unserer gesamten Organisation. Durch die Förderung eines Arbeitsklimas, das die Einzigartigkeit jedes Menschen respektiert, wollen wir Top-Talente anziehen und halten und so unsere Position als führendes Unternehmen in der Molkereibranche festigen.

## Maßnahmen und Ressourcen

# FOKUS AUF DIE MITARBEITER

**WIR PRIORISIEREN DIE SICHERHEIT, DAS WOHLBEFINDEN UND DIE PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG DER MENSCHEN IN UNSERER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE. WIR HÖREN ZU, HANDELN UND WOLLEN IN UNSERER BRANCHE MIT GUTEM BEISPIEL VORANGEHEN.**

## Mitarbeiter einbinden

Unsere jährliche Mitarbeiterbefragung liefert wertvolles Feedback und ist eines unserer wichtigsten Instrumente, um sicherzustellen, dass Arla ein guter Arbeitgeber ist. Im Jahr 2023 haben mehr als 17.800 Mitarbeiter an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 88 % entspricht. Das Mitarbeiterengagement messen wir anhand des Employee Engagement Index. Dieser Index basiert auf positiven Antworten auf Fragen zu der Zufriedenheit, dem Engagement und der Einstellung von Mitarbeitern zu Arla als Arbeitgeber. Im Jahr 2023 lag der Mitarbeiterbeteiligungsindex

bei 86 %, was überdurchschnittlich für Unternehmen unserer Größe ist. Auf Grundlage dieses Mitarbeiterbeteiligungsfeedbacks hat unser Executive Management Team (EMT) drei Fokusbereiche für das Jahr 2024 ermittelt: die Vermeidung von inakzeptablem Verhalten, die Verbesserung unserer Arbeitsweise und die Stärkung weiblicher Führungskräfte. Alle Abteilungen diskutieren diese Themen und gehen ihre eigenen Umfrageergebnisse durch, um zusätzliche Erkenntnisse für die Ausarbeitung lokaler Aktionspläne zu gewinnen. Die Führungskräfte sind für die Initiierung und Weiterverfolgung der Pläne verantwortlich.

## Sicherheit für unsere Mitarbeiter entlang der Wertschöpfungskette

Arla verfügt über eine umfangreiche, lange Wertschöpfungskette und bietet regionsübergreifend verschiedenste Tätigkeiten an. Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg von Arla. Ziel ist es, ihnen allen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu bieten.

Im Jahr 2023 haben wir unsere Bemühungen rund um unser

Cornerstones-Programm für sicheres Verhalten verstärkt. Das Programm, das unseren Reifegrad in Bezug auf sicheres Verhalten bewerten soll, umfasst entsprechende Schulungen, Eigenkontrollen, Fortschrittsvalidierungen und Prüfungen bestehender Prozesse. Durch systematische Berichterstattung sind wir in der Lage, Trends zu erkennen und Erkenntnisse und Best Practices in unserem Netzwerk auszutauschen sowie kritische Bereiche zu identifizieren, die angegangen werden müssen. Trotz verstärkter Bemühungen ist die Unfallhäufigkeit 2023 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Wir haben einen Risikominderungsplan mit zusätzlicher Unterstützung für einige Bereiche erstellt, um diesen Trend schnell umzukehren.

## Weiterbildung

Im Jahr 2023 haben wir uns nach Jahren der Online-Schulungen aufgrund der Corona-Pandemie darauf konzentriert, ein Gleichgewicht von virtuellem Lernen und Lernen in Präsenz zu erreichen. An unseren Produktions- und Logistikstandorten haben wir erfolgreich ein Lernmanagementsystem eingeführt, das sicherstellt, dass Mitarbeiter obligatorische Schulungen



und Weiterbildungen absolvieren. Darüber hinaus haben wir unserer Unternehmenskultur durch Aktivitäten zum Mitarbeiterengagement Priorität eingeräumt. Über 8.500 Personen beteiligten sich daran. Mit Arla Futures, unseren Absolventenprogrammen, wollen wir junge Fachkräfte in die Lage versetzen, Führungskräfte und Experten zu werden. Im Jahr 2024 werden wir drei neue Programme auflegen, die die Bereiche Finance, IT und HR umfassen. Wir fördern schon seit langem Auszubildende und ihre Ausbildung. Wir beteiligen uns aktiv am Projekt „The European Excellence in Dairy Learning“, das sich über neun Länder erstreckt und Auszubildende und Studenten im Bereich Molkereitechnik fördert.

## Mitarbeit in Betriebsräten

Unsere Betriebsräte sind auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene organisiert. Sie sind wirksame Foren für den internen Dialog hinsichtlich wichtiger Fragen im Zusammenhang mit dem Wohlergehen und der Sicherheit der Mitarbeiter und sie stellen sicher, dass die notwendigen Bedingungen geschaffen werden, um die Weiterentwicklung des Unternehmens zu ermöglichen. Zweimal im Jahr treffen sich Mitglieder unseres EMT mit unserem Europäischen Betriebsrat, dem 17 Arbeitnehmervertreter angehören, die über 15.000 Mitarbeiter an unseren Produktionsstandorten in Europa vertreten, dem höchsten Forum für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Arla. Die Protokolle dieser Sitzungen werden in unserem Intranet veröffentlicht. Nachhaltigkeit war ein Thema bei mehreren dieser Treffen und einer der Schwerpunkte im Jahr 2023.

# OFFENHEIT UND VIELFALT

**UNSERE STRATEGIE FÜR OFFENHEIT UND VIELFALT ZIELT DARAUF AB, EIN INTEGRATIVES ARBEITSUMFELD ZU FÖRDERN, IN DEM JEDER EINZELNE GESCHÄTZT WIRD UND EIN GEFÜHL DER ZUGEHÖRIGKEIT ERFÄHRT.**

Bei Arla glauben wir, dass ein vielfältiges Team eine Fülle von Perspektiven, Ideen und Erfahrungen zusammenbringt, was letztendlich zu Innovationen, nachhaltigem Wachstum und besserer Leistung führt.

Um konkrete Fortschritte sicherzustellen, messen wir Offenheit und Vielfalt mit drei Leistungskennzahlen: Förderung von Inklusion, Geschlechterdiversität und Staatsangehörigkeiten in der Belegschaft.

Die Förderung von Inklusion wird mithilfe eines Index gemessen, der auf den Antworten zu unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung basiert. Im Jahr 2023 ist die durchschnittliche Punktzahl für das Zugehörigkeitsgefühl im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.

# 29 %

Anteil der Frauen  
im Management  
2023

Zur Verbesserung der Geschlechterdiversität streben wir im Jahr 2023 darauf hin, mindestens 30 % des unterrepräsentierten Geschlechts im Executive Management Team und den Managementteams zu erreichen, mit dem Anspruch, das Ziel bis 2030 auf 40 % zu erhöhen. Im Jahr 2023 lag der Anteil von Frauen im Management bei 29 %. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 66.

## Managementschulungen für eine integrative Kultur

Im Jahr 2023 haben wir unsere Einführungsveranstaltungen und Schulungen für Führungskräfte im gesamten Unternehmen fortgeführt, um diese direkt einzubinden. Mehr als 800 Manager und Kollegen aus 80 Teams haben sich bisher mit dem Thema Offenheit und Vielfalt auseinandergesetzt und damit, wie unsere unterbewussten Vorurteile unsere tägliche Entscheidungsfindung beeinflussen und wie wir gegen diese Vorurteile vorgehen können. Unser jüngster Initiativkurs, der Ende 2023 gestartet wurde, zielt darauf ab, psychologisch sichere Teams und Richtlinien zu schaffen, um auf nicht-inklusives Verhalten hinzuweisen. Um Manager weiter zu

unterstützen, haben wir die Tools und die Datenverfügbarkeit in unserem Dashboard für Offenheit und Vielfalt weiter verbessert. Alle Führungskräfte verfügen über Daten zu ihrem eigenen Team. Es gibt Datenpunkte wie Mitarbeiter-Lebenszyklus, Leistung, Beförderungen und gleiche Bezahlung. Datentransparenz ist wichtig, um mögliche unbewusste Ungleichbehandlungen aufzudecken.

## #EmpowHER

Eines der Schlüsselemente unserer Strategie ist es, Gleichstellung zu erreichen, indem wir Frauen auf höherer Führungsebene und in unseren Talentpools stärken. Unsere Initiative #EmpowHER ruht auf vier Säulen: Schulungen, Networking, Buddy-Programme und ein Fokus auf die Talentakquise, um Vorurteile abzubauen und Chancengleichheit für alle zu schaffen.



# ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE

**WIR VERPFLICHTEN UNS, DIE INTERNATIONAL ANERKANNTEN MENSCHENRECHTE ZU ACHTEN UND ZU UNTERSTÜTZEN UND GEGENSEITIGEN RESPEKT UND VERSTÄNDNIS IN UNSEREN BEZIEHUNGEN AUF DER GANZEN WELT ZU FÖRDERN.**

## Achtung der Menschenrechte

Arla verpflichtet sich, entlang der gesamten Wertschöpfungskette die Menschenrechte zu achten. Dies umfasst sowohl unsere eigenen Geschäftstätigkeiten als auch die unserer Lieferanten und Geschäftspartner (lesen Sie mehr über unsere Richtlinien in Bezug auf Menschenrechte auf Seite 67).

## Due-Diligence-Prozess für Menschenrechte

Laut unseren Analysen besteht für Arla das größte Risiko darin, dass wir durch unsere Tätigkeit in unseren außereuropäischen Wachstumsmärkten nachteilige Auswirkungen auf die Einhaltung der Menschenrechte verursachen, zu solchen Auswirkungen beitragen oder mit diesen direkt in Verbindung gebracht werden. Zurückzuführen ist dies auf die jeweiligen nationalen Gegebenheiten und die Komplexität der Geschäftstätigkeit. Aus diesem Grund räumen wir der Durchführung von Bewertungen der Menschenrechtslage in diesen Märkten höchste Priorität ein. Zudem führen wir stets einen Due-Diligence-Prozess durch, wenn wir eine neue strategische Partnerschaft eingehen oder uns eine Anschuldigung erreicht. Wie oben dargestellt, arbeiten wir kontinuierlich daran, unseren Due-Diligence-Prozess für

## DUE-DILIGENCE-PROZESS FÜR MENSCHENRECHTE



Menschenrechte in Übereinstimmung mit den UN-Leitprinzipien und den OECD-Leitlinien umzusetzen und zu verbessern.

## Risikobewertung der Menschenrechtslage

Im Jahr 2023 haben wir in unserer Wertschöpfungskette weiterhin potenzielle und tatsächliche Risiken und Auswirkungen in Bezug auf die Menschenrechte ermittelt und uns damit befasst – mit einem Fokus auf unsere Geschäftstätigkeit in Westafrika. Gemeinsam mit lokalen Teams hat unser globales Menschenrechtsteam in Ghana und im Senegal Vor-Ort-Risikobewertungen zur Menschenrechtslage durchgeführt. Ziel der Bewertungen war es, Risiken in Bezug auf die Menschenrechte für das gesamte Personal an unseren Standorten (Arla Mitarbeiter und externe Mitarbeiter) zu identifizieren und zu verfolgen. Bei unseren Bewertungen haben wir uns außerdem auf die Risiken in Bezug auf wichtige

Lieferanten von Rohstoffen, Verpackungen, Logistik und Dienstleistungen konzentriert, da diese aufgrund der Art ihrer Tätigkeit oft zu den am stärksten gefährdeten gehören.

Unsere wichtigsten Themen im Bereich der Menschenrechte bilden die Grundlage für die Bewertungen. Der Fokus liegt auf besonderen Risiken in der Region, darunter Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit und Löhne. In beiden Märkten hat unsere eigene Geschäftstätigkeit eine solide Leistung erzielt – ohne dass kritische Risiken in Verbindung mit Arlas wichtigsten Themen im Bereich der Menschenrechte identifiziert wurden. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass wir die Umsetzung unserer eigenen Richtlinien fortsetzen und unsere Arbeitsweisen verbessern sowie mit lokalen Lieferanten und Dienstleistern zusammenarbeiten müssen, um sie in ihren Bemühungen zur Achtung der

# 73

Anzahl der im Jahr 2023 durchgeführten Lieferantenaudits, virtuell und in Präsenz

Menschenrechte zu unterstützen. Arla hat Dialoge mit relevanten externen Parteien eingeleitet, um diese Risiken zu managen, unter anderem in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und den Zugang zu einer Krankenversicherung. Zudem verfolgen wir weiterhin die Maßnahmenpläne zur Behebung der ermittelten Probleme.

2023 haben wir auch unsere regelmäßige Nachverfolgung der Maßnahmenpläne nach den Bewertungen im Jahr 2022 mit Schwerpunkt auf dem Nahen Osten fortgesetzt.

Jedes Jahr führen wir Lieferantenaudits auf der Basis von Risikobewertungen durch. Im Jahr 2023 haben wir 73 Audits durchgeführt (virtuell und in Präsenz). Im Vorjahr waren es 58..

# WICHTIGSTE MENSCHENRECHTE

## ARLAS WICHTIGSTE THEMEN IM BEREICH DER MENSCHENRECHTE WERDEN AUF GRUNDLAGE UNSERER DUE-DILIGENCE-PROZESSE, RISIKOBEWERTUNGEN UND REGELMÄSSIGER DIALOGE MIT UNSEREN STAKEHOLDERN ERMITTELT.

Die wichtigsten Menschenrechtsthemen sind definiert als diejenigen, bei denen die größte Gefahr besteht, dass Geschäftsaktivitäten und Beziehungen negative Auswirkungen auf Menschen haben könnten. Die Themen, die in unserer gesamten Wertschöpfungskette einschließlich unserer Lieferanten und Geschäftspartner als am wichtigsten identifiziert wurden, sind Arbeitsbedingungen, Lebensstandards, moderne Sklaverei, Gesundheit und Zugang zu einem Beschwerdemechanismus.

## DAS RECHT AUF GERECHTE UND GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN

### Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen

Unser Fokus liegt weiterhin darauf, den

Reifegrad der Arbeit zum Arbeitsschutz in unseren Produktionsstätten auf der ganzen Welt zu verbessern. Sowohl in unseren europäischen als auch in unseren außereuropäischen Märkten verzeichnen wir eine sehr starke Leistung. Auf Seite 60 finden Sie mehr Informationen über unsere Bemühungen zum Arbeitsschutz. Durch Audits durch Dritte im Jahr 2023 sind wir auf potenzielle Risiken durch ungünstige Arbeitsbedingungen einschließlich langer Arbeitszeiten in unserer Lieferkette sowohl im europäischen als auch im außereuropäischen Ausland aufmerksam geworden. Wir haben die Situation untersucht und stehen im Dialog mit den Lieferanten, um die identifizierten Risiken zu beheben.

### Mindestlohn

Im Einklang mit internationalen Rahmenwerken sind wir uns bewusst, dass die Zahlung eines Mindestlohns einer der wichtigsten Wege ist, um Menschen aus der Armut zu helfen, die Menschenrechte zu achten und die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Wir sind Teil der AIM Arbeitsgruppe zum Mindestlohn, um zum Wissensaustausch beizutragen und davon zu profitieren.

Im Jahr 2023 haben wir unsere Zusammenarbeit mit dem Fair Wage

Network fortgesetzt, um die Löhne für unsere eigenen und die externen Mitarbeiter an unseren Standorten abzubilden. Auch im Jahr 2024 werden wir diese Arbeit fortsetzen. Wir werden alle Märkte untersuchen, um einen vollständigeren Überblick über Arlas Status in Bezug auf den Mindestlohn zu erhalten und die nächsten Schritte zu evaluieren und zu beschließen.

## DAS RECHT AUF EINEN ANGEMESSENEN LEBENSSTANDARD

### Vom Arbeitgeber bereitgestellte Unterkünfte

Wir arbeiten kontinuierlich daran, sicherzustellen, dass die von Arla bereitgestellten Unterkünfte angemessen sind und den Standard der Internationalen Arbeitsorganisation für vom Arbeitgeber bereitgestellte Unterkünfte sowie die lokalen Standards erfüllen oder übertreffen. Im Jahr 2023 haben wir auch mit einigen unserer wichtigsten Lieferanten zusammengearbeitet und Verbesserungen an ihren Unterkünften weiter unterstützt und verfolgt.

## DAS RECHT AUF GESUNDHEIT

### Ernährung

Rund um die Welt haben die Inflation und steigende Preise – auch für Lebensmittel – den Zugang zu Nahrung gefährdet. Wir sind bestrebt, überall dort, wo wir tätig sind, den Zugang zu Nahrungsmitteln zu verbessern, auch an unseren Standorten. Im Jahr 2023 haben wir beispielsweise in den Vereinigten Arabischen Emiraten ein Pilotprojekt

zur Ernährung unserer Belegschaft durchgeführt. Dabei lag ein Schwerpunkt unter anderem auf gesundem Essen am Arbeitsplatz und der Überprüfung der Ergebnisse, der Einführung von Gesundheitschecks und Schulungen zum Thema Ernährung.

### Krankenversicherung in unseren außereuropäischen Märkten

Alle Mitarbeiter sollten zu fairen Bedingungen Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen haben. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen in Westafrika wurde festgestellt, dass alle Arla Mitarbeiter ebenso wie externe Mitarbeiter über eine Krankenversicherung verfügen. Es wurde jedoch auch festgestellt, dass der Versicherungsvertrag von externen Mitarbeitern variiert. Wir werden dies mit unseren Lieferanten besprechen.

### Das Recht, keiner Sklaverei, Knechtschaft oder Zwangsarbeit unterworfen zu werden

Das Risiko moderner Sklaverei bleibt eine Herausforderung in unserer globalen Wertschöpfungskette. Wir beziehen Rohstoffe aus der ganzen Welt und sind uns des erhöhten Risikos von Kinderarbeit in bestimmten Ländern Asiens und Afrikas sowie von Zwangsarbeit in einigen Ländern des Nahen Ostens, in denen wir Produktionsstätten haben, bewusst.

Wir setzen unsere Bemühungen fort, die Risiken zu minimieren. In diesem Zusammenhang haben wir beispielsweise unsere Arbeitszeitrichtlinie und unsere Beschaffungsrichtlinie eingeführt und Schulungen für neue Kollegen

durchgeführt. Zudem haben wir sicher gestellt, dass Arbeitsmigranten ihre Pässe und Ausweisdokumente behalten, sofern sie nichts anderes verlangen, und eine Einverständniserklärung unterzeichnen.

Im Laufe des Jahres 2023 haben wir unsere Zusammenarbeit mit Personalagenturen in diesen Bereichen fortgesetzt.

### Zugang zum Beschwerdemechanismus

Auch im Jahr 2023 haben wir über unseren Whistleblower-Service „Ethics Line“ informiert. Im Laufe des Jahres haben 37 Unternehmensbereiche aus Arlas internationalem Geschäftsbereich eine Compliance-Selbstbewertung

durchgeführt, die einen leichten Rückgang der Bekanntheit der „Ethics Line“ um 4 Prozentpunkte im Vergleich zu 2022 aufzeigte. Wir beziehen auch Fragen zur Bekanntheit der „Ethics Line“ in unsere Risikobewertungen vor Ort ein, um das allgemeine Bewusstsein der Kollegen zu ermitteln.

Im Jahr 2023 wurden 96 Meldungen an die „Ethics Line“ eingereicht, von denen 36 inakzeptables Verhalten (einschließlich Belästigung und Diskriminierung, neben anderen Beschwerden) betrafen, 29 im Zusammenhang mit Betrugs- und Bestechungsvorfällen standen und 31 bezüglich anderer Themen eingereicht wurden. Nach Prüfung aller begründeten Beschwerden führten keine zu Bußgeldern oder Entschädigungen.

Im Jahr 2023 haben wir keine Berichte über schwerwiegende Menschenrechtsverletzungen erhalten, weder im Rahmen unserer eigenen Geschäftstätigkeiten noch in unserer Wertschöpfungskette.



# RESILIENTE MILCHERZEUGER-GEMEINSCHAFTEN

**ALS GLOBAL AGIERENDES GENOSSENSCHAFTLICHES MOLKEREIUNTERNEHMEN, MÖCHTEN WIR UNSER WISSEN TEILEN, UM KLIMAWANDEL-RESISTENTE MILCHERZEUGERGEMEINSCHAFTEN AUFZUBAUEN UND DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTEN VON MOLKEREIPRODUKTEN IN STRATEGISCHEN WACHSTUMSMÄRKTEN ZU UNTERSTÜTZEN.**

## Mit weniger mehr produzieren

Landwirte sehen sich zunehmend mit den Auswirkungen des Klimawandels konfrontiert, was effiziente Klimaschutz- und Anpassungsstrategien erfordert. Unsere Programme zur Entwicklung der internationalen Molkereiwirtschaft fördern die dringend notwendige ökologische Transformation und verbessern gleichzeitig die Lebensbedingungen der Landwirte. Unsere fünf großen Klimafaktoren (siehe Seite 36) sind an die lokalen Gegebenheiten in Indonesien, Bangladesch und Nigeria angepasst, um die CO<sub>2</sub>e-Emissionen zu senken und die Effizienz zu verbessern.

## Aktivitäten in Nigeria

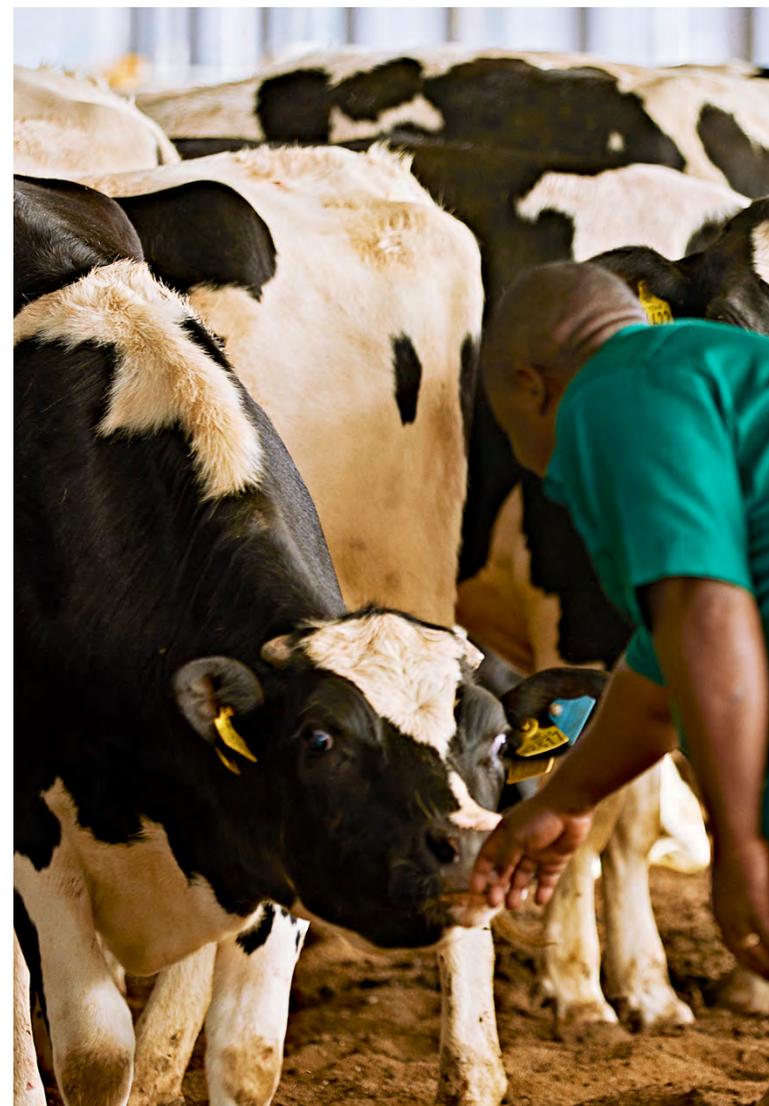
2023 haben wir unsere Aktivitäten weiter ausgebaut:

- Der erste Arla Betrieb wurde eröffnet und Färsen von Arla Mitgliedern sind eingetroffen. Aufgrund der hohen Tierwohlstandards haben sich die Kühe gut angepasst und die Milchproduktion hat begonnen.
- Wir haben das „Milky Way“-Partnerschaftsprojekt abgeschlossen, das darauf abzielte, lokale Landwirte dabei zu unterstützen, ihre Milchleistung zu steigern und gleichzeitig klimaeffizienter zu produzieren. Mehr als 2.000 Landwirte wurden geschult, die Einnahmen aus Milchprodukten sind um mehr als 200 % gestiegen und der Dialog und die Zusammenarbeit im gesamten nigerianischen Molkereisektor haben sich verbessert.
- Wir haben das öffentlich-private Projekt „Damau Household Milk Farm“ fortgesetzt, mit dem wir den Übergang zu einer wirtschaftlich tragfähigeren und nachhaltigeren Milchwirtschaft bei nomadischen Milchbauern unterstützen.

- Wir haben ein neues Projekt mit dem Namen „Partnership for Green and Productive Dairy“ gestartet. Es zielt darauf ab, die Treibhausgasemissionen aus der Milchproduktion zu reduzieren und gleichzeitig das Einkommen kleiner Milcherzeuger zu erhöhen. Es richtet sich hauptsächlich an 1.000 Landwirte, die ihre Milch an Arla verkaufen werden.
- Es wird erwartet, dass diese Projekte ein Modell für die Zukunft der Molkereiwirtschaft in Nigeria darstellen, die klimafreundliche Produktion steigern und die Lebensbedingungen verbessern.

## Erster Bio-Käse in Indonesien auf den Markt gebracht

Arla ist der führende Geschäftspartner in einem Projekt, das indonesische Genossenschaftslandwirte in Ostjava beim Umstieg auf ökologische Milchwirtschaft unterstützen soll. Im Jahr 2023 wurde von Mazaaraa Artisan Cheese der erste hochwertige Bio-Käse in Indonesien auf den Markt gebracht. Er wird aus Milch hergestellt, die von der Setia Kawan Nongkojajar Dairy Farm Cooperative bezogen wird. Mit Unterstützung des dänischen



Außenministeriums baute Arla zusammen mit anderen Partnern die Kapazitäten für ökologische Milchwirtschaft aus. Bis Ende 2023 wurden insgesamt sieben Bio-Betriebe zertifiziert.

## Ökologische Transition der Milchwirtschaft in Bangladesch

Ende 2023 erhielt Arla vom dänischen Außenministerium die Vorabgenehmigung für den Start eines fünfjährigen Projekts in Bangladesch. Dessen Ziel ist es, ein visionäres Betriebsmodell für eine produktive und ökologische Wertschöpfungskette für Molkereiprodukte in Bangladesch aufzuzeigen. Das Projekt wird Anhaltspunkte für die Transformation der Milchwirtschaft in Bangladesch liefern. Arla und PRAN werden gemeinsam eine Spezialmilch mit geringeren CO<sub>2</sub>-Emissionen und höherer Qualität auf den Markt bringen.

## Frauen in der Milchwirtschaft

Frauen spielen eine zentrale Rolle in der Milchwirtschaft. Für eine erfolgreiche ökologischen Transition muss daher stärker auf Geschlechtergerechtigkeit geachtet werden. Im Jahr 2023 trat Arla der Vereinigung „International Dairy Federation Task Force on Women in Dairy“ bei und die Ergebnisse, die in Nigeria erzielt wurden, wurden im ersten „Annual Yearbook for Women in Dairy“ veröffentlicht. Die Fortschritte werden in allen unseren zukünftigen Projekten zur Entwicklung der internationalen Molkereiwirtschaft überprüft.

## Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

## UNFÄLLE

## Entwicklung der Unfallhäufigkeitsrate

Unfälle, die zu Verletzungen führen, können als Unfälle mit Arbeitsausfall oder als kleinere Unfälle ohne Arbeitsausfall eingestuft werden. Die Anzahl an Unfällen mit Arbeitsausfall pro 1 Million Arbeitsstunden ist auf 5,5 gestiegen (2022: 4,4). Die dänischen und deutschen Logistikorganisationen haben die bedeutendsten Zuwächse erlebt. Im Hinblick auf unser Ziel von null Unfällen haben wir 2023 177 Unfälle verzeichnet (2022: 144). Wir haben die Entwicklung der Unfälle genau beobachtet und haben in bestimmten Bereichen obligatorische Minderungspläne implementiert, um eine schnelle Verbesserung zu erzielen.

## BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Ein Unfall mit Arbeitsausfall ist ein Arbeitsunfall eines Mitarbeiters während seiner beruflichen Tätigkeit, der zu einem Ausfall über einen oder mehrere geplante Arbeitstage oder Schichten führt. Ein Unfall wird als Unfall mit Arbeitsausfall eingestuft, wenn der Arbeitnehmer nicht in der Lage ist, seine normale Arbeitsleistung zu erbringen, er bis zur Genesung arbeitsunfähig ist oder ihm während der Genesungszeit andere Aufgaben zugewiesen werden müssen.

Alle Mitarbeiter, sowohl Mitarbeiter von Arla als auch Leiharbeiter, die für Arla tätig sind, sind verpflichtet, arbeitsbedingte Verletzungen oder Krankheiten unabhängig von der Schwere unverzüglich ihrem Teamleiter oder Vorgesetzten zu melden. Es wird darauf hingewiesen, dass Unfälle, an denen Auftragnehmer (z. B. Bauarbeiter) beteiligt sind, in diesem Bericht nicht enthalten sind.

Die meisten Mitarbeiter an den Standorten haben Zugriff auf eine mobile App, in der sie Unfälle schnell und einfach melden können. Die Meldung muss erfolgen, bevor der betroffene Mitarbeiter den Arbeitsplatz verlässt. Die Arbeitsstunden, die zur Berechnung der Unfallhäufigkeit herangezogen werden, stammen zum Teil aus den Gehaltsabrechnungen und zum Teil aus Schätzungen anhand der FTE-Zahlen.

## Unfälle

Pro 1 Mio. Arbeitsstunden	2023	2022	2021	2020	2019
Unfallhäufigkeit	5,5	4,4	4,3	5,2	6,0

## MITARBEITER

## Mitarbeiterentwicklung

Die Gesamtzahl der Mitarbeiter, gemessen als Personalbestand, stieg im Vergleich zum Vorjahr um 2,6 %. Dieses Wachstum ist auf das laufende Insourcing von IT-Aktivitäten und Vertriebsaktivitäten in Großbritannien sowie die Expansion von Arla Foods Ingredients zurückzuführen.

Die Vollzeitäquivalente (Full-time equivalents, FTEs) haben sich gegenüber dem Vorjahr um 1,9 % erhöht.

Der Anteil der Arbeiter belief sich am 31. Dezember 2023 auf 62 % der gesamten Mitarbeiterzahl.

Wir sind uns bewusst, dass unser Einfluss auf Arbeitnehmer über unsere eigene Belegschaft hinausgeht und auch die Arbeitnehmer in der Wertschöpfungskette einschließt. Zu den Arbeitern, auf die wir möglicherweise einen wesentlichen Einfluss haben, gehören Mitarbeiter von Subunternehmen, die an unseren Standorten arbeiten, und Arbeitnehmer in den Betrieben unserer Mitglieder. Zu beiden Gruppen gehören auch Arbeitsmigranten. Diese Arbeiter werden nicht in den Zahlen dieses Berichts wiedergegeben.

## BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Anzahl der Mitarbeiter pro Land, Geschlecht, Vertragstyp und Altersverteilung basiert auf den Personalbestand zum 31. Dezember 2023 und allen historischen Jahren. Dies ist eine Änderung der Methodik gegenüber den Vorjahren, als die Zahlen als durchschnittliche Vollzeitäquivalenz angegeben wurden. Die Gesamtzahl der Mitarbeiter wird aus Vergleichsgründen noch in Vollzeitäquivalenzen ausgedrückt.

FTEs (oder Vollzeitäquivalente) sind ein Maß für die vertragliche Arbeitszeit eines Mitarbeiters im Verhältnis zu einem Vollzeitvertrag für dieselbe Position und dasselbe Land. Diese Zahl wird verwendet, um die aktive Belegschaft in Vollzeitstellen zu quantifizieren. Ein FTE von 1,0 steht für einen Vollzeitbeschäftigten,

während ein FTE von 0,5 eine Arbeitsbelastung angibt, die einem Teilzeitbeschäftigten entspricht, der 50 % einer Vollzeitstelle arbeitet. Die Mitarbeiterzahl bezieht sich auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter, unabhängig davon, ob sie eine Vollzeit- oder Teilzeitstelle haben. Jede Person, die bei Arla beschäftigt ist, wird bei den Mitarbeiterzahlen als 1,0 gezählt.

Der durchschnittliche FTE-Wert wird als Durchschnittswert für jede juristische Person über das gesamte Jahr berechnet. Diese Durchschnittswerte werden aus vierteljährlichen Messungen abgeleitet, die am Ende jedes Quartals durchgeführt werden.

Der Personalbestand und die Zahl der FTEs umfasst alle Mitarbeiter, unabhängig davon, ob sie unbefristet oder befristet beschäftigt sind. Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum abwesend sind, z. B. aufgrund von Elternzeit oder längerfristigen Erkrankungen, werden bei der Berechnung jedoch nicht berücksichtigt. Dadurch wird sichergestellt, dass die Zahl die aktive Belegschaft präzise darstellt.

Die Mehrheit der Mitarbeiter in Produktion und Logistik wird als Arbeiter eingestuft, während Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb und Verwaltung als Angestellte geführt werden. Das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern wird basierend auf dem Personalbestand zum 31. Dezember berechnet.

Die Mitarbeiterdaten werden zentral unter Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verwaltet. Bei Arla haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, eine Geschlechtskategorie zu wählen, die ihrer Identität entspricht. Zur Auswahl stehen Mann, Frau oder divers. Um den DSGVO-Vorschriften zu entsprechen, wird die Kategorie „divers“ in den offengelegten Zahlen zur Geschlechtervielfalt mit der Kategorie „Männer“ zusammengeführt. Der FTE-Wert wird monatlich intern gemeldet. Um die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Daten zu erhöhen, validiert jede juristische Person vierteljährlich die Angaben.

Anzahl der Mitarbeiter (Beschäftigtenzahl) pro Land und Geschlecht<sup>1</sup>

	2023			2022	2021	2020	2019
	Frauen	Männer	Gesamt				
Dänemark	2.852	5.870	8.722	8.427	8.262	8.027	7.904
Großbritannien	730	3.080	3.810	3.705	3.689	3.762	3.469
Schweden	1.041	2.513	3.554	3.563	3.559	3.582	3.588
Deutschland	406	1.186	1.592	1.606	1.662	1.684	1.772
Saudi-Arabien	59	882	941	979	978	968	962
Polen	508	297	805	646	622	561	520
Nordamerika	230	332	562	546	528	492	477
Vereinigte Arabische Emirate	63	378	441	441	429	388	222
Niederlande	113	309	422	395	374	370	352
Finnland	177	197	374	374	386	343	329
Bahrain	36	294	330	335	294	164	94
Andere Länder <sup>2</sup>	334	1.042	1.376	1.321	1.272	1.075	807
<b>Gesamtzahl der Mitarbeiter</b>	<b>6.549</b>	<b>16.380</b>	<b>22.929</b>	<b>22.338</b>	<b>22.055</b>	<b>21.416</b>	<b>20.496</b>
<b>Vollzeitäquivalente</b>			<b>21.307</b>	<b>20.907</b>	<b>20.617</b>	<b>20.020</b>	<b>19.174</b>

<sup>1</sup> Die Anzahl der Mitarbeiter pro Land und Geschlecht wird zum 31. Dezember 2023 und in allen historischen Jahren als Mitarbeiterzahl angegeben. Dies ist eine Änderung der Methodik gegenüber den Vorjahren, als die Zahlen als durchschnittliches Vollzeitäquivalent angegeben wurden.

<sup>2</sup> Weitere Länder sind unter anderem Bangladesch, Argentinien, Kuwait, Irak, Oman, China und Nigeria.

## Anzahl der Mitarbeiter (Beschäftigtenzahl) nach Vertragsart

Anzahl	Frauen	Männer	Gesamt
Anzahl der Mitarbeiter	6.549	16.380	22.929
Anzahl der unbefristet angestellten Mitarbeiter	5.889	15.354	21.243
Anzahl der befristet angestellten Mitarbeiter	660	1.026	1.686
Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	5.397	14.691	20.088
Anzahl der Teilzeitbeschäftigten	1.152	1.689	2.841

## Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppen

Altersgruppe	< 30	30-50	> 50
Anteil an den Mitarbeitern	20%	51%	29%

## GESCHLECHTERDIVERSITÄT

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

#### Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern

Die Geschlechterdiversität bezieht sich auf den Frauenanteil im Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitarbeiter. Die Messung der Geschlechterdiversität sowohl bei allen Mitarbeitern als auch im Management basiert auf den Mitarbeiterzahlen zum 31. Dezember für das Jahr 2023 und allen historischen Jahren und umfasst sowohl Angestellte als auch Arbeiter.

#### Geschlechterdiversität im Management

Diese Messung gibt Aufschluss über die Vertretung von Frauen in Managementpositionen innerhalb der Organisation. Arlas Geschlechterdiversität im Management wird bestimmt, indem der Anteil der Frauen auf Direktorenebene oder höher gemessen wird.

#### Geschlechterdiversität im Executive Management Team

Die Geschlechtervielfalt im Top-Management wird durch den Frauenanteil im EMT quantifiziert. Diese Messung gibt Aufschluss über die Vertretung von Frauen in führenden Managementpositionen innerhalb der Organisation.

## MITARBEITERFLUKTUATION

### Entwicklung der Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterfluktuation spiegelt die Abgänge aus unserer Belegschaft wider. Arla strebt eine stabile Fluktuationsrate an und ist sich bewusst, dass ein gewisses Maß an Fluktuation notwendig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Innovation zu fördern.

Bei der Mitarbeiterfluktuation gab es im Vergleich zum Vorjahr eine Abnahme mit einer Gesamtfluktuationsrate von 13 % (2022: 14 %). Dies war auf eine niedrigere freiwillige Fluktuationsrate zurückzuführen, während die unfreiwillige Fluktuationsrate unverändert blieb.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Mit Unterscheidung zwischen freiwilliger Fluktuation (wenn ein Mitarbeiter selbst kündigt) und unfreiwilliger Fluktuation (wenn ein Mitarbeiter entlassen wird) dient die Fluktuation als Maß für die Bindung von Talenten bei Arla und spiegelt auch die Effizienz unserer Abläufe wider.

#### Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern<sup>1</sup>

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Frauenanteil, gesamt</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>

#### Geschlechterdiversität im Management<sup>1</sup>

	2023	2022	2021	2020	2019
Anzahl der Männer	260	256	257	258	257
Anzahl der Frauen	108	104	96	89	86
<b>Frauenanteil auf Direktorenebene oder darüber</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>25%</b>

<sup>1</sup> Der Anteil der Frauen unter den Mitarbeitern und im Management wird basierend auf der Mitarbeiterzahl zum 31. Dezember für das Jahr 2023 und alle historischen Jahre berechnet. Dies ist eine Änderung der Methodik gegenüber den Vorjahren, in denen die Zahlen als durchschnittliche Vollzeitstelle angegeben wurden.

#### Geschlechterdiversität im Executive Management Team

	2023	2022	2021	2020	2019
Anzahl der Männer	7	7	6	6	5
Anzahl der Frauen	1	1	1	1	2
<b>Frauenanteil im Executive Management Team (EMT)</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>29%</b>

#### Mitarbeiterfluktuation

%	2023	2022	2021	2020	2019
Freiwillige Fluktuation	9%	10%	10%	6%	8%
Unfreiwillige Fluktuation	4%	4%	3%	4%	4%
<b>Gesamt</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>

Um die Mitarbeiterfluktuation zu berechnen, dividieren wir die Gesamtzahl der Mitarbeiter, die in einem bestimmten Zeitraum ausscheiden, durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter in diesem Zeitraum. Es muss beachtet werden, dass diese Berechnung auf der Beschäftigtenzahl der Mitarbeiter und nicht auf Vollzeitäquivalenten (FTE) basiert.

Die Fluktuation bezieht alle unbefristet angestellten Mitarbeiter sowie verschiedene Gründe für das

Ausscheiden ein, wie Eintritt in den Ruhestand, Entlassung und Kündigung. Die Abgänge werden ab dem Monat, in dem keine Vergütung mehr gezahlt wird, in die Berechnung einbezogen. Zum Beispiel wird bei einigen langjährigen Mitarbeitern das Gehalt nach dem Ausscheiden unter Umständen einige Monate weitergezahlt, und ihr Ausscheiden würde erst nach diesem Zeitraum bei der Berechnung der Fluktuation berücksichtigt.

## GEHALTSQUOTE DER GESCHLECHTER

### Entwicklung der Gehaltsquote der Geschlechter

Von einem ethischen und verantwortungsbewussten Unternehmen wird unabhängig vom Geschlecht gleicher Lohn für die gleiche Arbeit erwartet. Bei Arla erhalten Männer und Frauen in gleichwertigen Positionen den gleichen Lohn. Erreicht wird dies durch klar definierte und festgesetzte Gehaltsgruppen über alle Berufsgruppen hinweg. Um die Lohngleichheit zu wahren, erfolgt ein regelmäßiges vierteljährliches Monitoring, bei dem das Gehaltsniveau von Männern und Frauen innerhalb vergleichbarer Berufsgruppen verglichen wird.

Das geschlechtsspezifische Lohnverhältnis gibt Aufschluss über die Stellung von Frauen in der Unternehmenshierarchie. Arla strebt eine vollständige Gleichbehandlung der Geschlechter an. Diese wäre bei einem geschlechtsspezifischen Lohnverhältnis von 1,0 erreicht. Im Jahr 2023 lag das Mediangehalt der Männer bei Arla um 1 % über dem allgemeinen Mediangehalt (2022: 3 %). Das bedeutet, dass die strukturellen Unterschiede innerhalb der Unternehmenshierarchie abnehmen.

## MENSCHENRECHTE

Arla verpflichtet sich, entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette die Menschenrechte zu achten. Wir halten uns an die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPR) und die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. Unserer Arbeit liegen unser Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ sowie unsere Menschenrechtsrichtlinie zugrunde, in der wir unser Engagement und unsere Erwartungen an Stakeholder dargelegt haben. Arlas Arbeit in Bezug auf die Menschenrechte wird durch unser Executive Management Team (EMT) geleitet und in verschiedenen Unternehmensfunktionen verwaltet. In die Arbeit zur Achtung der Menschenrechte beziehen wir Stakeholder wie Experten, Gewerkschaften, Rechteinhaber und Nichtregierungsorganisationen ein.

#### Gehaltsquote der Geschlechter

	2023	2022	2021	2020	2019
Gehaltsquote der Geschlechter (Hierarchieabweichungen)	1,01	1,03	1,03	1,05	1,05

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Das geschlechtsspezifische Lohnverhältnis wird durch Dividieren des Mediangehalts der Männer durch das Mediangehalt der Frauen berechnet. Bei dieser Berechnung werden vertragliche Grundgehälter berücksichtigt, Rentenversicherungsbeiträge und andere Leistungen dagegen nicht. Durch die abschließliche Fokussierung auf das Grundgehalt misst das geschlechtsspezifische Lohnverhältnis speziell das Lohngefälle zwischen Männern und Frauen innerhalb der Organisation.

### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

In den ESG-Berichtsrichtlinien der CFA Society Denmark und von Nasdaq wird empfohlen, die gesamte Belegschaft sowie Boni und Rentenversicherungsbeiträge in die Berechnung des geschlechtsspezifischen Lohnverhältnisses einzubeziehen. Aufgrund von eingeschränkter Datenverfügbarkeit ist nur das geschlechterspezifische Lohnverhältnis bei den Angestellten in diesem Bericht enthalten. Es ist zu bedenken, dass das Lohngefälle bei Einbeziehung

der Arbeiter wahrscheinlich niedriger wäre, da Männer bei den Arbeitern überrepräsentiert sind. Die für die Berechnung verwendeten Gehaltsdaten beziehen sich auf die vertraglichen Gehaltsbeträge Ende März 2023 nach der Gehaltsanpassung für dieses Jahr.

## Richtlinien und Sonstiges

Bei Arla haben wir zahlreiche Richtlinien, Standards, Prozesse und Verhaltenskodizes, die unsere gesamte Wertschöpfungskette abdecken und regeln, wie Probleme im Zusammenhang mit unserer Belegschaft strukturiert angegangen werden. Unsere Richtlinien in Bezug auf unsere Belegschaft regeln dieses Handeln in den Bereichen mit den wichtigsten Auswirkungen und potenziellen Risiken. Sie unterstützen uns dabei, unsere Ziele und Ambitionen zur sozialen Nachhaltigkeit zu erreichen. Sofern sie öffentlich zugänglich sind, finden Sie die Richtlinien auf unserer Website.

**Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung***Ziele und Geltungsbereich der Richtlinie*

Arlas Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung – deckt alle Aspekte unserer Unternehmenstätigkeit ab und liegt sämtlichen Entscheidungen zugrunde, die wir täglich auf allen Ebenen und überall in unserem Unternehmen treffen. „Unsere Verantwortung“ basiert auf den 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen, einer UN-Initiative zur Förderung ethischer Geschäftspraktiken. Außerdem halten wir uns an die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP) und die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. Alle unsere Richtlinien basieren auf unserem Verhaltenskodex. Unser Verhaltenskodex umfasst vier Themen: verantwortungsbewusstes Unternehmen, Vertrauen in Produkte, Umweltschutz und Tierwohl sowie verantwortungsbewusste Geschäftsbeziehungen.

*Einhaltung der Richtlinien*

Arlas BoD hat unseren Verhaltenskodex genehmigt. Arlas Executive Management Team (EMT) genehmigt Strategien, priorisiert Bereiche, sorgt für Fortschritt sowie eine jährliche Überprüfung und gibt Anweisungen für notwendige Verbesserungen sowie weitere Aktualisierungen. Alle Führungskräfte sind dafür verantwortlich, unseren Verhaltenskodex in Arlas Unternehmenskultur und Geschäftsaktivitäten einzubetten. Bei seiner Umsetzung spielt jeder einzelne Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

**Richtlinie zu Menschenrechten***Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*

Die Richtlinie zu Menschenrechten von Arla Foods basiert auf international anerkannten Menschenrechtsgrundsätzen und gilt für alle Arla Betriebe sowie alle Unternehmen, die sich im Besitz und/oder unter der Kontrolle von Arla Foods befinden, unabhängig von ihrer Größe und ihrem Standort. Als globale Molkereigenossenschaft sind wir bestrebt, das Recht

auf angemessene Lebensmittel und deren gerechte Verteilung, das Recht auf Gesundheit und das Recht auf gerechte und gute Arbeitsbedingungen strategisch immer besser umsetzbar zu machen. Wo immer wir tätig sind, etablieren wir geeignete Prozesse, mit denen wir potenzielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte, die wir durch unsere Geschäftstätigkeit verursachen, zu denen wir beitragen oder mit denen wir direkt zu tun haben, identifizieren, verhindern und mindern können. Wenn wir feststellen, dass wir nachteilige Auswirkungen verursacht oder dazu beigetragen haben, bemühen wir uns, Abhilfe zu schaffen. Wir akzeptieren keine Form von Menschenhandel, Kinderarbeit oder Zwangsarbeit in unserer Wertschöpfungskette.

*Einhaltung der Richtlinien*

Die Einhaltung der Richtlinie wird halbjährlich vom EMT überprüft, um sicherzustellen, dass das Unternehmen ständig den UN-Leitprinzipien folgt.

**Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner***Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*

Arla ist es wichtig, verantwortungsbewusst zu handeln. Wir erwarten von unseren Lieferanten und Geschäftspartnern, dass sie dieselben Standards einhalten. Unsere Lieferanten müssen den Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner (Code of Conduct for Suppliers and Business Partners, CoCs) unterzeichnen, wenn sie unsere strategischen, bevorzugten oder lokal akzeptierten Lieferanten werden möchten. Den Mitarbeitern wird dringend empfohlen, nur Lieferanten aus diesen Kategorien einzusetzen. Das wichtigste Ziel unseres CoCs ist es, Risiken für Menschen zu minimieren und unser Unternehmen zu schützen. Er verlangt von den Lieferanten, dass sie ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld schaffen, die Rechte von Kindern respektieren und sich nicht an Kinderarbeit beteiligen oder Kinderarbeit tolerieren, keine Zwangsarbeit anwenden und zumindest die geltenden Gesetze und Branchenstandards in Bezug auf Arbeitszeiten und Mindestlöhne einhalten sowie die internationalen Menschenrechtsvereinbarungen achten. Verstößt ein Lieferant gegen diese Verpflichtungen, ist Arla berechtigt, den Vertrag zu kündigen und das gelieferte Material ohne Entschädigung für den betreffenden Lieferanten abzulehnen. Unsere Einkaufsabteilung überwacht die Einhaltung unseres CoCs und berichtet monatlich intern darüber.

Arla ist Mitglied von AIM Progress – einem Forum, das gegründet wurde, um verantwortungsbewusste Beschaffungspraktiken zu ermöglichen und zu fördern. Der Überarbeitung liegt die Arbeit von AIM Progress zugrunde.

*Einhaltung der Richtlinien*

Verantwortlich für den Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner ist der Head of Procurement. Der Kodex wird in Zusammenarbeit von den Bereichen Procurement, Legal, QEHS Lieferantenkontrolle und Global Sustainability erstellt und umgesetzt.

**Diversitätsrichtlinie***Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*

Arla ist ein globales Unternehmen, und wir glauben, dass inhärent vielfältige Teams – in Hinsicht auf Geschlecht, Alter oder Nationalität – für uns von entscheidender Bedeutung sind, um die Bedürfnisse unserer Verbraucher und Kunden zu verstehen und zu erfüllen. Unser übergeordnetes Ziel ist es, eine vielfältigere Belegschaft zu erreichen und ein integratives Umfeld zu schaffen, in dem Kolleginnen und Kollegen einbezogen und mit Offenheit und Respekt behandelt werden und in dem die Vorteile der Vielfalt anerkannt und genutzt werden. Unsere diesbezüglichen Ziele und unsere Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele finden Sie auf den Seiten 58 und 66. Die Richtlinie gilt für alle Personalprozesse, um Gleichberechtigung und Inklusion bei der Auswahl, Bewertung und Motivation der Menschen zu gewährleisten.

*Einhaltung der Richtlinien*

Unser globales HR-Team unter der Leitung des Chief Human Resources Officer ist dafür verantwortlich, die Einhaltung der Richtlinie zu überwachen, sie bei Bedarf zu aktualisieren und über Fortschritte zu berichten.

**Richtlinie gegen Belästigung***Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*

Arla setzt sich für ein Arbeitsumfeld ein, das von gegenseitigem Respekt geprägt und frei von jeglicher Art von Belästigung, Mobbing und Diskriminierung ist. Unser Fokus liegt auf präventiven Maßnahmen, Früherkennung und Maßnahmen zur Unterbindung. Wir ermutigen dazu, gegebenenfalls Beschwerden einzureichen (siehe Beschwerdemechanismus auf Seite 63). Alle Beschwerden werden ernst genommen, und wenn sie bewiesen sind, werden Belästigungen und Diskriminierung sanktioniert. Auch bewusst falsche oder böswillige Anschuldigungen werden sanktioniert. Die Richtlinie gilt für alle Standorte und sowohl den Arbeitsplatz als auch alle anderen Umgebungen, in denen sich Mitarbeiter im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit für Arla befinden können.

*Einhaltung der Richtlinien*

Das Management unserer HR-Organisation und die HR-Geschäftspartner bei Arla sind die Hauptverantwortlichen für die Umsetzung dieser Richtlinie, die Initiierung des Dialogs darüber und die Unterstützung der Manager bei

der Bearbeitung von Fällen. Für die Aktualisierung der Richtlinie ist unsere globale HR-Organisation zuständig. Wir messen die Wirksamkeit unserer Richtlinie, indem wir Fälle von inakzeptablem Verhalten durch unsere jährliche Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit und unser vertrauliches Beschwerdesystem genau verfolgen.

Weitere Richtlinien, die unsere Auswirkungen auf unsere eigene Belegschaft regeln: Strategie zur Personalanwerbung und Arbeitszeitrictlinie.

**Arbeitszeitrictlinie***Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*

Arla Foods verpflichtet sich, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter an unseren Standorten zu schaffen und gleichzeitig den Führungskräften und Mitarbeitern maximale Flexibilität zu bieten und die Gesetze und einschlägigen Richtlinien einzuhalten. Wir möchten sicherstellen, dass die Mitarbeiter angemessene Arbeitszeiten nicht überschreiten, ihr Recht auf Erholung und Freizeit respektieren und so für eine zufriedenstellende Balance zwischen Arbeit und Privatleben sorgen. Die Arbeitszeiten müssen nationalen Gesetzen und Tarifverträgen bzw. dem Basiscode der Ethical Trading Initiative (ETI) entsprechen, je nachdem, was davon den größten Schutz für die Mitarbeiter bietet.

*Einhaltung der Richtlinien*

Alle Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Planung der Arbeitszeiten für alle internen und externen Mitarbeiter an einem Arla Standort mit dieser Richtlinie übereinstimmt. Vice Presidents in der Produktion und Manager auf ähnlichen Ebenen in anderen Funktionen sind für die Eskalation von Verstößen in den jeweiligen Bereichen verantwortlich.

**Beschwerderichtlinie***Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*

Arla verpflichtet sich, mit Integrität sowie Respekt und auf transparente Weise zu handeln, gemäß den in unserem Verhaltenskodex festgelegten Prinzipien. Wir wissen, dass unser Ruf und unser Erfolg von dem Verhalten unserer Mitarbeiter abhängen. Deshalb nehmen wir Verstöße gegen den Verhaltenskodex und die Gesetzgebung ernst. Unser Whistleblower-Service, die Ethics Line, steht allen Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zur Verfügung, um ihre Bedenken zu äußern. Wir dulden keine Vergeltungsmaßnahmen gegen Personen, die in gutem Glauben Bedenken geäußert haben. Unser Handeln entspricht der EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern. Alle Meldungen sind vertraulich und können anonym erfolgen. Jede Beschwerde wird ernst genommen und mit Respekt behandelt.

*Einhaltung der Richtlinien*

Der Ethik-Ausschuss ist ein internes Team, das mit Integrität handelt und bei der Bearbeitung von Beschwerden die Interessen des Berichterstatters, der gemeldeten Person(en)/Organisation/ Geschäftsbereiche und die Interessen von Arla abwägt. Zum Ethik-Ausschuss gehören Vertreter aus den Bereichen Finanzen (Risiko, Kontrollen und Compliance), Recht, Personalwesen, globale Nachhaltigkeit und Geschäftsbereiche. Der Ethikausschuss arbeitet unabhängig von organisatorischen Strukturen und erstattet dem CEO Bericht.

# VERBRAUCHER – GESUNDE UND SICHERE ERNÄHRUNG



Fokusbereiche	2023	Fortschritte auf dem Weg zum Ziel					Ziel	
<b>EINKOMMENSCHWACHE VERBRAUCHER, DIE MIT ERSCHWINGLICHEN LEBENSMITTELN ERREICHT WURDEN</b>	<b>97 Mio.</b>						<b>100 Mio.</b>	<a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf Seite 70.</a>
<b>PRODUKTRÜCKRUF</b>	<b>1</b>	<b>4</b> 2019	<b>1</b> 2020	<b>0</b> 2021	<b>1</b> 2022	<b>1</b> 2023	<b>0</b>	<a href="#">Mehr dazu lesen Sie auf Seite 70.</a>

Auswirkungen

AUSWIRKUNGEN VON ARLA

EINKOMMENS- SCHWACHE VERBRAUCHER

GESUNDE UND SICHERE ERNÄHRUNG

DATENSCHUTZ UND VERBRAUCHERRECHTE

HOCHWERTIGE INFORMATIONEN ÜBER PRODUKTE

BESCHWERDEMANAGEMENT



Ziele

ARLAS ZIELE FÜR 2030

100.000.000

**Einkommensschwache Verbraucher erreicht**  
Der Zugang zu angemessenen, erschwinglichen und gesunden Lebensmitteln ist ein grundlegendes Menschenrecht, und wir wollen den Nährstoffbedarf von Verbrauchern rund um die Welt decken. Unser Ziel ist es, mit unseren erschwinglichen Molkereiprodukten 100 Millionen einkommensschwache Verbraucher zu erreichen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 73.

NULL

**Produktrückrufe**  
Eine Hauptaufgabe besteht darin, sicherzustellen, dass der Verzehr unserer Produkte für Verbraucher sicher ist. Das Ziel für Rückrufe ist standardmäßig Null.

Richtlinien

[Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit](#)

[Kennzeichnungsrichtlinie](#)

[QEHS-Handbuch & Lebensmittelsicherheit und Rückrufe](#)

[Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing](#)

Strategie

GESUNDHEIT UND ERNÄHRUNG

Die Sicherheit unserer Produkte hat für uns oberste Priorität. Durch die Einhaltung der in unserer globalen Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit dargelegten Grundsätze stärken wir kontinuierlich unsere Qualitätskultur und unsere Standards zur Lebensmittelsicherheit. Die genaue Kennzeichnung ist von größter Bedeutung. Sie stellt sicher, dass unsere Verbraucher fundierte Entscheidungen treffen können. Wir sind uns bewusst, wie wichtig der Zugang zu hochwertigen Informationen über unsere Produkte ist, insbesondere für schutzbedürftige Gruppen wie Kinder und einkommensschwache Verbraucher.

Im Rahmen unserer Gesundheitsstrategie konzentrieren wir uns auf die Entwicklung neuer, nachhaltiger und noch gesünderer Produkte. Anhand der öffentlich zugänglichen Arla® Nährwertkriterien, die sich an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Richtlinien der weltweiten Gesundheitsbehörden orientieren, bemühen wir uns, innovative Produkte zu entwickeln.

Das schwierige Gleichgewicht zwischen dem Schutz der Umwelt und der Versorgung der wachsenden Weltbevölkerung mit nahrhaften Lebensmitteln zu finden, ist eine zentrale Herausforderung für Arla und die gesamte Lebensmittelindustrie. Diese Herausforderung in eine Chance zu verwandeln, ist wichtig, damit wir in einem sich verändernden Markt bestehen können.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, einen Beitrag zur Bekämpfung der weltweiten Mangelernährung zu leisten, indem wir einkommensschwachen Verbrauchern den Zugang zu erschwinglichen Lebensmitteln ermöglichen. Unser strategisches Ziel ist es, 100 Millionen einkommensschwache Verbraucher zu erreichen, und wir entwickeln kontinuierlich Produkte weiter und verstärken unsere Bemühungen, um dieses Ziel zu erreichen.

Die Förderung gesunder Ernährungsgewohnheiten und des Kochens mit minimalem Abfall ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt unserer Gesundheitsstrategie, besonders in Hinblick auf zukünftige Generationen. Durch verschiedene Werbe- und Aufklärungskampagnen wollen wir positive Gewohnheiten und Verhaltensweisen vermitteln.

## Maßnahmen und Ressourcen

# DIE WELT MIT GUTEN LEBENSMITTELN VERSORGEN

## Lebensmittelsicherheit steht an erster Stelle

Für Arla ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Verzehr unserer Produkte für alle Menschen sicher ist. Produkte werden nicht auf den Markt gebracht, wenn Bedenken bezüglich der Lebensmittelsicherheit bestehen, und es gibt strenge Verfahren und Sicherheitsrichtlinien, um dies zu gewährleisten. Produkte werden zurückgerufen, wenn wir Hinweise auf ein Risiko hinsichtlich der Lebensmittelsicherheit erhalten. 2023 riefen wir ein Produkt zurück, allerdings wegen sichtbarem Schimmelwachstum, nicht wegen eines Risikos für die Lebensmittelsicherheit.

Alle unsere Produktionsstandorte sind nach der Global Food Safety Initiative zertifiziert und werden von externen Auditoren geprüft. Im Jahr 2023 hatten wir zweimal die Situation, dass ein Standort



## DANO COOL COW

Um der wachsenden Ernährungsunsicherheit in Entwicklungsländern entgegenzuwirken, suchen wir ständig nach Möglichkeiten, erschwingliche und nährstoffreiche Produkte für einkommensschwache Verbraucher herzustellen.

das Audit nicht bestanden hat und das Zertifikat vorübergehend ausgesetzt wurde, bis der Standort es wiedererlangen konnte. Die Abweichungen standen nicht

mit Risiken für die Lebensmittelsicherheit in Verbindung. Die Erkenntnisse aus diesen Fällen wurden mit allen unseren Standorten geteilt, um zu verhindern, dass sich ähnliche Situationen wiederholen.

Im Jahr 2023 haben wir die Ergebnisse unserer ersten externen Benchmark-Studie zur Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitskultur angewendet, zum Beispiel durch die Organisation unserer jährlichen Food Safety Days im Juni. Darüber hinaus haben wir die Kennzeichnung unserer Markenprodukte auf europäischen und internationalen Märkten überprüft, um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sicherzustellen.

## Mit Forschungspartnerschaften die Zukunft der Ernährung gestalten

Um bei der Ernährung von Menschen mit Milchprodukten wegweisend zu sein und die gesundheitlichen Vorteile dieser Produkte weiter zu erforschen, beteiligen wir uns aktiv an einer Forschungskoooperation namens Arla Foods for Health (AFH) mit den beiden größten Universitäten in Dänemark.

2023 wurden drei neue Forschungsprojekte ausgewählt, die Fördergelder in Höhe von insgesamt 1,3 Millionen EUR erhalten haben.

Die Forschungsergebnisse können beim Food Design und bei der Entwicklung innovativer Ernährungskonzepte angewendet werden und sich daher positiv auf die weltweite Ernährung und öffentliche Gesundheit auswirken. AFH und seine Partner sind bestrebt, ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

## Besserer Zugang zu gesunder Ernährung

Mangelernährung ist nach wie vor eine große Gefahr für die Gesundheit, die viele Menschen weltweit betrifft. Wir setzen uns dafür ein, die Bedürfnisse von Bevölkerungsgruppen mit einem hohem Risiko für Mangelernährung zu erfüllen, indem wir ihnen Zugang zu erschwinglichen Milchprodukten bieten: in Bangladesch mit Dano Daily Pushti und in Nigeria, Senegal und Ghana mit Dano Cool Cow. Um der wachsenden Ernährungsunsicherheit in Entwicklungsländern entgegenzuwirken, suchen wir ständig nach Möglichkeiten, erschwingliche Produkte herzustellen, die einkommensschwachen Verbrauchern ausreichend Nährstoffe liefern.

Die hohe Inflation setzte sich auch im Jahr 2023 fort und ließ die Kaufkraft einkommensschwacher Verbraucher weiter sinken. Dank starker Vertriebsnetze und unserer vertrauenswürdigen Marke haben wir dieses Jahr 97 Millionen einkommensschwache Verbraucher in Nigeria und Bangladesch erreicht, was über dem Ziel von 90 Millionen für 2023 liegt.

Im Jahr 2023 haben wir in Zusammenarbeit mit der NGO BopInc das Projekt „Pushti Ambassador“ in Bangladesch abgeschlossen. An dem Projekt beteiligten sich 200 Unternehmerinnen aus Arlas Untervertriebsnetzwerk, die ihr Einkommen durch den Verkauf von Arlas Milchprodukten in ländlichen Gebieten verbesserten. Bemerkenswerterweise konnte durch das Projekt, das vom dänischen Außenministerium unterstützt wird, mehr als 4.000 potenzielle Unternehmerinnen ermittelt werden.

# UNSER BEITRAG

**WIR SIND ÜBERZEUGT DAVON, DASS MILCHPRODUKTE EINE POSITIVE ROLLE BEI EINER NACHHALTIGEN ERNÄHRUNG SPIELEN. DABEI GILT ES, DIE AUSWIRKUNGEN DER PRODUKTION AUF DIE UMWELT IM VERHÄLTNISS ZUM NÄHRWERT DER PRODUKTE ZU SEHEN. ZUM LEBEN ERWECKT WIRD UNSERE STRATEGIE DURCH UNSERE MARKEN, PRODUKTE UND INNOVATIVEN PROJEKTE, DIE DARAUF ABZIELEN EINE HOCHWERTIGE ERNÄHRUNG ZU ERMÖGLICHEN.**

## Einen Frühstücksklassiker gesünder machen

Arla hat es sich zum Ziel gesetzt, den Zugang zu nahrhaften Lebensmitteln für Verbraucher zu verbessern. In 2023 haben wir die Rezeptur des Puck®-Schmelzkäses optimiert. Dabei wurde der Fett- und Salzgehalt reduziert und der Proteingehalt erhöht, so dass der beliebte Frühstücksklassiker Puck blue jar cheese® nun eine gesündere Alternative für Familien in der Region MENA darstellt.



## Verbessertes Gesundheitsprofil der Puck®-Würfel

Puck®-Würfel sind ein beliebter Snack bei Kindern und eine vielseitige Zutat beim Backen. Sie entsprechen jetzt den Arla® Nährwertkriterien, da der Fettgehalt um 25 % reduziert und der Proteingehalt um 38 % erhöht wurde. So können Kinder in der Mittagspause ihren Lieblingssnack genießen und Eltern das Produkt bedenkenlos beim Backen verwenden, da sie wissen, dass sie gesündere Entscheidungen für ihre Familien treffen.



## Partnerschaft bringt tansanischen Kindern angereicherten Joghurt

Nach einer Zusammenarbeit des lokalen Unternehmens Galaxy Food and Beverages mit der GAIN Nordic Partnership ist ein erschwinglicher angereicherter Joghurt auf dem Weg zu tansanischen Schulkindern. Als federführender Geschäftspartner der Partnerschaft arbeitete Arla Foods Ingredients mit Galaxy zusammen, um die Joghurtrezeptur an den lokalen Markt und die

Verarbeitungsbedingungen anzupassen. Die Rezeptur wurde ursprünglich im Rahmen des GAIN Nordic-Projekts zum Aufbau einer nachhaltigen Lieferkette für Molkereiprodukte in Äthiopien entwickelt. Dieses Geschäftsmodell wurde nun auf Tansania übertragen. Der nährstoffreiche Joghurt ist zu einem Preis erhältlich, den Verbraucher mit niedrigem Einkommen zu zahlen bereit und in der Lage sind. Er soll dazu beitragen, das weit verbreitete Problem von Wachstumsverzögerungen bei Kindern zu überwinden.

## Aus Milch- und Obstabfällen gesunde, erschwingliche Lebensmittel machen

Pakistan ist der viertgrößte Milchproduzent der Welt. Ein großer Teil der Milch wird jedoch bei der Käseherstellung zum Nebenprodukt Molke – und diese ist im Abwasser ein Umweltschadstoff. Arla Foods Ingredients und seine Partner von GAIN Nordic arbeiten mit lokalen Molkereien zusammen, um aus Molke ein nahrhaftes Getränk auf Molkenbasis für unterernährte Kinder und junge Frauen zu machen. Die dänische Agentur für internationale Entwicklung DANIDA hat kürzlich zusätzliche Fördermittel für die Produktvermarktung bewilligt. Bei einem weiteren Projekt von GAIN Nordic in Pakistan geht es darum, aus Abfällen aus dem Dattelanbau preisgünstige Fruchtriegel zu machen.

# INSPIRATION FÜR VERBRAUCHER

**WIR WOLLEN VERBRAUCHER MIT PRODUKTEN INSPIRIEREN, DIE IHREN VIELFÄLTIGEN BEDÜRFNISSEN GERECHT WERDEN. DARÜBER HINAUS LADEN WIR SIE DAZU EIN, AN AKTIVITÄTEN TEILZUNEHMEN, BEI DENEN SIE EINBLICKE IN DIE HERKUNFT UNSERER PRODUKTE ERHALTEN. AUSSERDEM MÖCHTEN WIR GESUNDE ESSGEWOHNHEITEN FÖRDERN UND HELFEN, LEBENSMITTELABFÄLLE BEIM KOCHEN ZU REDUZIEREN.**



## Mit inspirierenden Rezeptideen Millionen Menschen erreichen

Wir sind überzeugt, dass Inspiration und Wissen über das Kochen der beste Weg ist, um gesunde Essgewohnheiten zu etablieren. Daher bieten wir auf den Webseiten der einzelnen Länder und in Broschüren Rezeptideen an.

Mit einer jährlichen Besucherzahl von über 30 Millionen hat sich arla.dk als wichtige Inspirationsquelle für das Kochen in dänischen Haushalten erwiesen. Wir gehören zu den führenden Rezeptanbietern in Dänemark in Bezug auf die Präsenz auf Google.

Darüber hinaus nutzen wir verstärkt Social-Media-Plattformen, um Verbraucher aktiver einzubinden und für nachhaltige und gesunde Ernährungsweisen zu werben.

## Zukünftige Generationen inspirieren

Unser Bildungsprogramm Arla Food Movers erreichte 63.000 Schüler in Dänemark. Der Schwerpunkt liegt auf nachhaltigen Ernährungsgewohnheiten, wobei das diesjährige Thema das Aufbrechen von Gewohnheiten ist. Das Material zeigt, wie man Gewohnheiten rund um das Essen ändern kann, um nachhaltiger und gesünder zu leben.

Im Nahen Osten haben wir zudem das Food Moovers-Programm eingeführt, das Schülern dabei helfen soll, gesunde Entscheidungen in Bezug auf ihre Ernährung und ihren Lebensstil zu treffen. Es wurde in mehr als 300 Schulen in den Vereinigten Arabischen Emiraten implementiert.

## Das Frühstück – eine wichtige Mahlzeit für Kinder

Als Lieferant für Schulkantinen tragen wir dazu bei, dass Schüler nahrhaftes Essen für einen produktiven Schultag erhalten. Wir arbeiten mit einer Reihe von Schulen in Schweden zusammen, um ein kostenloses Frühstück anzubieten und landesweit Erfahrungen auszutauschen. In Großbritannien arbeiten wir mit der Wohltätigkeitsorganisation Magic Breakfast zusammen, die sich für die Abschaffung von Hunger als Hindernis bei der Bildung einsetzt. Im Jahr 2023 haben wir über 129.000 Liter Milch an Schulen im ganzen Land gespendet.

## Kinder durch Ernährungs-Camps inspirieren

Die Arla Stiftung<sup>1</sup> veranstaltet in Dänemark Ernährungs-Camps, um junge Menschen zu gesunden Ernährungsgewohnheiten zu inspirieren. Während des gesamten Schuljahres finden die beiden Camps der Stiftung jede Woche mit neuen Schülerinnen und Schülern statt. So haben wir im Jahr 2023 1.600 Schulkinder erreicht.

## Verbraucher einbinden

Wir beobachten die Meinungen und Präferenzen der Verbraucher genau, um unseren Platz als eines der führenden Molkereiunternehmen weltweit zu behaupten.

Wir lassen von Dritten repräsentative Verbrauchenumfragen innerhalb und außerhalb Europas durchführen. Dazu gehören wöchentliche Messungen der Unternehmensreputation und des

Markenimages. Darüber hinaus kauft das Team auf Ad-hoc-Basis Konsortialstudien zu Nachhaltigkeitsthemen ein und teilt die Studienergebnisse mit dem Chief Marketing Officer.

Wir beobachten die Verbrauchermeinungen zu unseren Produkten auch mittels verschiedener Fokusgruppen. Diese werden so häufig wie nötig organisiert. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zeigt sich anhand positiver Reaktionen der Konsumenten und steigender Absatzmengen.

## Verbraucherservice

Die Zufriedenheit unserer Verbraucher liegt uns besonders am Herzen und wir sind uns auch der Auswirkungen negativer Verbraucherberichte auf unseren Markenwert bewusst. Daher legen wir Wert darauf, den Verbrauchern mehrere Kanäle zur Verfügung zu stellen, über die sie Bedenken und Beschwerden über unsere Produkte äußern können. Auf den Verpackungen unserer Markenprodukte sind Adresse, Telefonnummer und E-Mail-Adresse der entsprechenden Arla Niederlassung angegeben. So wissen unsere Verbraucher, wie sie uns kontaktieren können. Verbraucherbeschwerden werden nach Märkten getrennt bearbeitet und über eine zentrale Datenbank nachverfolgt.

<sup>1</sup> Die Arla Stiftung ist unabhängig von Arla. Arla spendet der Stiftung jährlich 1,3 Millionen Euro.

## Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

LEBENSMITTELSICHERHEIT  
– PRODUKTRÜCKRUF

Im Jahr 2023 gab es einen öffentlichen Rückruf. Der Rückruf ging auf eine fehlerhafte Versiegelung an der Abfülllinie zurück, was zu einer geringen anfänglichen Schimmelpilzkontamination in einer bestimmten Charge eines Haferdrinks führte. Obwohl festgestellt wurde, dass das Problem kein Risiko für die Lebensmittelsicherheit darstellte, wurde die Charge zurückgerufen. Aufgrund eines Missverständnisses bei den Anweisungen der dänischen Lebensmittelbehörden an Arla wurde dieser Vorfall mit einer Geldstrafe belegt.

ZUGANG ZU ERSCHWINGLICHER  
ERNÄHRUNG

Arla setzt sich dafür ein, den Zugang von einkommensschwachen Verbrauchern in Entwicklungsländern zu erschwinglichen Lebensmitteln zu verbessern. Im Jahr 2023 erreichten wir 97 Millionen Verbraucher (Ziel 2023: 90 Millionen; Ausgangsbasis 2020: 76 Millionen) mit erschwinglichen Lebensmitteln, das ist ein Anstieg von 87 Millionen im Jahr 2022.

## BALANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die offengelegte Zahl in Bezug auf den Zugang zu Ernährung ist definiert als die Anzahl der einkommensschwachen Verbraucher, die in den vergangenen 12 Monaten mit den erschwinglichen Produkten von Arla in Schlüsselmärkten erreicht wurden. Bei diesen Produkten handelt es sich um Danos Daily Pushti (DDP) in Bangladesch und Danos Cool Cow (DCC) in Nigeria. Die Produkte entsprechen den öffentlich zugänglichen Arla Nährwertkriterien. Mit „erreichten Verbrauchern“ bezeichnet Arla Verbraucher, die in einem Haushalt leben, der das Produkt in dem bestimmten Zeitraum entweder

## Produktrückrufe

	2023	2022	2021	2020	2019
Anzahl der Rückrufe	1	1	0	1	4

## BALANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Alle Produktvorfälle werden zeitnah bearbeitet, um die Sicherheit der Verbraucher sowie die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen und die Produktqualität zu gewährleisten. Das Vorgehen bei öffentlichen Rückrufen folgt detaillierten und standardisierten Verfahren. Darüber hinaus wird der Umgang mit Produktvorfällen jährlich getestet, um die Bereitschaft und Wirksamkeit aufrechtzuerhalten.

## Einkommenschwache Verbraucher, die mit erschwinglichen Lebensmitteln erreicht wurden

Millionen	2023	2022	2021	2020	2019
Erreichte Menschen in Bangladesch	58	48	36	28	
Erreichte Menschen in Nigeria	39	39	49	48	
<b>Gesamtzahl der erreichten Personen</b>	<b>97</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>76</b>	

gekauft oder konsumiert hat. Der KPI berechnet sich anhand von Marktdurchdringungsdaten, die sich auf die Anzahl von einkommensschwachen Verbrauchern, die mit den erschwinglichen Lebensmitteln von Arla erreicht werden, sowie auf die durchschnittliche Haushaltsgröße im Verhältnis zur Anzahl der einkommensschwachen Verbraucher auf dem Markt gemäß der nationalen sozioökonomischen Klassensegmentierung beziehen. Die Daten zur Marktdurchdringung werden monatlich von einer externen Agentur geliefert. Die Agentur sammelt jeden Monat mit verschiedenen Datenerhebungsmethoden (je nach den verfügbaren Technologien in der Region, z. B. Smartphone-Apps oder

Ein öffentlicher Rückruf erfolgt, wenn Produkte ein Risiko für die Lebensmittelsicherheit, die Gesetzeskonformität oder die Markenintegrität darstellen. Er ist nur dann relevant, wenn die betroffenen Produkte für die Verbraucher auf dem Markt zugänglich sind. Öffentliche Rückrufe werden sofort nach dem Auftreten eines Vorfalles gemeldet. Zu jedem Vorfall muss innerhalb von zwei Werktagen nach dem Bekanntwerden des Problems ein Vorfallobericht erstellt werden. Die Gesamtanzahl der öffentlichen Rückrufe wird jedes Jahr gemäß der Anforderungen an die Berichterstattung extern offengelegt.

Tagebücher) Beispieldaten von etwa 9.500 Haushalten. Die Beispieldaten werden dann hochgerechnet, um die Marktdurchdringung der gesamten Bevölkerung innerhalb dieses spezifischen Marktes zu veranschaulichen. Die Daten sind mit einer Verzögerung von einem Monat verfügbar, weshalb die Daten für Dezember auf der Datenerhebung für November basieren. Jedes Jahr basieren die Daten auf dem letzten verfügbaren Zeitraum. Im Jahr 2023 basierten die Daten auf Marktdurchdringungsdaten aus dem November und aus dem Dezember für die Vorjahre.

## Richtlinien und Sonstiges

Unsere Richtlinien in Bezug auf unsere Verbraucher regeln dieses Handeln in den Bereichen mit den wichtigsten Auswirkungen und potenziellen Risiken. Sie unterstützen uns dabei, unsere Ziele und Ambitionen zur sozialen Nachhaltigkeit zu erreichen. Sie stellen sicher, dass wir die Verbraucher korrekt und angemessen über unsere Produkte informieren, dass unsere Produkte sicher verzehrt werden können, dass wir schnell handeln können, falls dies nicht der Fall ist, und dass wir unsere Produkte verantwortungsvoll vermarkten, insbesondere bei den schutzbedürftigsten Verbrauchergruppen (z. B. Kinder). Sofern sie öffentlich zugänglich sind, finden Sie die Richtlinien auf unserer Website.

## Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Bei Arla legen wir oberste Priorität auf die Lieferung sicherer Produkte mit hoher und gleichbleibender Qualität. Wir verpflichten uns, keine Kompromisse bei der Qualität oder Sicherheit unserer Produkte einzugehen. Unsere Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit gilt für Arla und alle Unternehmen, die direkt oder indirekt von Arla und ihren jeweiligen Mitarbeitern kontrolliert werden. Der Geltungsbereich dieser Richtlinie umfasst alle Tätigkeiten und Dienstleistungen im Zusammenhang mit unseren Produkten, die sich auf die Produktqualität und -sicherheit auswirken können. Die wichtigsten Elemente unserer Richtlinie sind folgende:

1. Alle unsere Produkte werden einer Risikobewertung für die gesamte deklarierte Haltbarkeit und für die relevanten Verbraucher-Zielgruppen unterzogen.
2. Bei allen Produktionen werden die HACCP-Grundsätze (Hazard Analysis and Critical Control Points) angewendet, dokumentiert und validiert.
3. Alle Produktionsstandorte müssen im Rahmen der GFSI (Global Food Safety Initiative) nach international anerkannten Lebensmittelsicherheitsstandards zertifiziert sein.
4. Alle Produkte müssen auf allen Schritten der Lieferung, Produktion, Lagerung und des Vertriebs zu 100 % rückverfolgbar sein.
5. Die gesamte Produktion muss mit den einschlägigen Gesetzen und behördlichen Vorschriften im Herstellungsland sowie den einschlägigen Vorschriften in den Märkten, in die exportiert wird, konform sein.

Die Wirksamkeit dieser Richtlinie wird intern ständig auf Basis von drei KPIs überwacht: die Anzahl von Vorfällen bezüglich der Lebensmittelsicherheit, die Beschwerden von Kunden und Verbrauchern sowie die Kosten für Qualitätsmängel.

## Einhaltung der Richtlinien

Unsere Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit wird jährlich vom Management der Abteilung Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (QEHS) überprüft und vom Chief Supply Chain Officer genehmigt.

## Kennzeichnungsrichtlinie

## Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie

Unsere Kennzeichnungsrichtlinie zielt darauf ab, einen einheitlichen Ansatz für die Kennzeichnung aller Produkte der Marke Arla zu schaffen, um eine Irreführung der Verbraucher in Bezug auf Nährwert- und Gesundheitsinformationen zu vermeiden. Wir bemühen uns, einfache und genaue Informationen über unsere Produkte zu geben, damit unsere Verbraucher auf der Suche nach gesünderen Lebensmitteln fundierte Entscheidungen treffen können. Die Richtlinie regelt die Anforderungen an die verpflichtenden und freiwilligen Angaben auf der Vorder- und Rückseite aller unserer Verpackungen von Markenprodukten. Die obligatorischen Angaben bei der Kennzeichnung unserer Produkte richten sich immer nach den lokal oder EU-weit geltenden Gesetzen und Vorschriften. Zu den freiwilligen Angaben auf der Verpackung gehören gesundheits- und nährwertbezogene Angaben sowie alle anderen Arten von Angaben, die EU-Verordnungen oder lokalen Vorschriften für Lebensmittel unterliegen (z. B. die Verwendung von Wörtern wie „natürlich“, „naturrein“, „naturlibere“). In Märkten, in denen es keine solchen Rechtsvorschriften oder Richtlinien gibt, befolgt Arla die Grundsätze für verpflichtende und freiwillige Informationen auf Etiketten, die im Codex Alimentarius der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) festgehalten sind. Die Wirksamkeit der Richtlinie zeigt sich in der konstant geringen Anzahl von Rechtsstreitigkeiten, die wir im Zusammenhang mit unserer Kennzeichnung haben.

## Einhaltung der Richtlinien

Die Verantwortung für unsere Kennzeichnungsrichtlinie trägt das globale Management des Marketings und der QEHS-Organisation gemeinsam. Sie sind für die Aktualisierung und Umsetzung verantwortlich. Die Richtlinie wird vom Chief Marketing Officer und dem Chief Supply Chain Officer genehmigt.

## QEHS-Handbuch &amp; Lebensmittelsicherheit und Rückrufe

## Ziel und Geltungsbereich des Prozesses

Bei Produktvorfällen im Zusammenhang mit der Sicherheit, Konformität oder Qualität unserer Produkte findet ein hochgradig standardisiertes Verfahren Anwendung, das in unserem QEHS-Handbuch detailliert beschrieben ist. Ein zeitnaher und kontrollierter Umgang mit solchen Vorfällen ist von größter Bedeutung, um die bestmögliche Kontrolle und die Sicherheit unserer Verbraucher zu gewährleisten. Alle Vorfälle müssen

ohne unnötige Verzögerungen und in Übereinstimmung mit dem Eskalationsprozess, den lokalen Verfahren und den verbindlichen Arla Standards bewältigt werden. Das Produktvorfallmanagement wird mindestens einmal jährlich einer Prüfung unterzogen. Das QEHS-Handbuch gilt für alle eigenen und/oder von Arla betriebenen Produktionsstätten, Lager, Logistikabteilungen und anderen Funktionen, die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse verwalten. Die Anzahl der produktbezogenen Vorfälle wird über ein globales System verfolgt und mindestens einmal monatlich an die zuständigen Managementorgane gemeldet. Lesen Sie mehr über Lebensmittelsicherheit auf den Seiten 69-70.

## Einhaltung der Prozesse

Unsere globale QEHS-Organisation ist für die Pflege und Überprüfung des QEHS-Handbuchs von Arla verantwortlich, was mindestens einmal im Jahr und bei Bedarf auch öfter geschieht. Das Handbuch wird vom Chief Supply Chain Officer genehmigt.

## Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing

## Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie

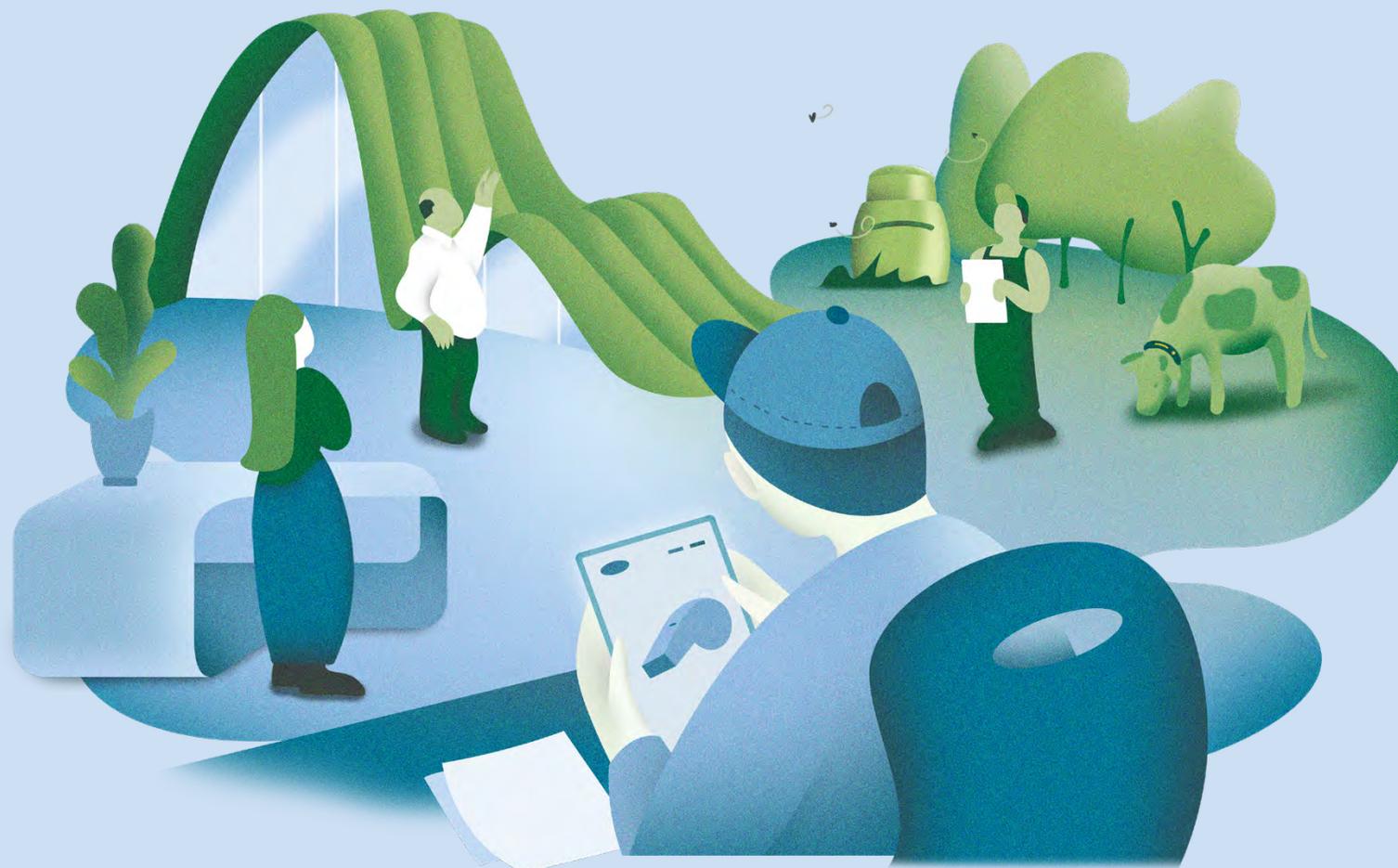
Unsere Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing gilt für die gesamte Marketingkommunikation, die sich an die Verbraucher richtet. Besondere Bestimmungen gelten dabei für die Vermarktung an Kinder unter 18 Jahren und unter 13 Jahren. In erster Linie müssen alle unsere Marketingmitteilungen den lokalen Gesetzen und Vorschriften entsprechen. Unsere Selbstverpflichtung geht jedoch über diese Gesetze und Vorschriften hinaus. Das Konzept der Richtlinie basiert auf einer Zusammenarbeit mit EU Pledge. Bei allen Marketingmitteilungen halten wir uns gemäß der erweiterten Selbstverpflichtung des EU Pledge 2021 an den Verhaltenskodex der Internationalen Handelskammer (ICC) zur Werbe- und Marketingkommunikation und das ICC Framework for Responsible Food and Beverage Consumption.

Unser Hauptziel ist es, unsere Produkte und Rezepturen in allen Werbungen sachlich und so zu präsentieren, dass die Verbraucher nicht in die Irre geführt werden. In Bezug auf Kinder schalten wir keine Werbung in unangemessenen redaktionellen Inhalten und achten darauf, keine irreführenden Behauptungen über die potenziellen Vorteile eines Produkts aufzustellen (z. B. Status und Beliebtheit bei Gleichaltrigen). An die schutzbedürftigste Gruppe (unter 13 Jahren) vermarkten wir nur Produkte, die die Arla® Nährwertkriterien erfüllen. Die Wirksamkeit der Richtlinie zeigt sich in der konstant geringen Anzahl von Rechtsstreitigkeiten, die wir im Zusammenhang mit unserer Werbung haben.

## Einhaltung der Richtlinien

Für die Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing ist unsere globale Marketingorganisation verantwortlich. Genehmigt wird sie vom Chief Marketing Officer.

# GOVERNANCE



# VERWALTUNGS- RAHMEN

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz von Landwirten aus sieben Ländern. Für eine vertrauenswürdige und erfolgreiche Genossenschaft ist es wichtig, allen Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, ihre Meinung zu äußern und vertreten zu werden. Daher wurde die Entscheidungsbefugnis dem Board of Representatives (BoR) und dem Board of Directors (BoD) übertragen. Die Führungskräfte des Unternehmens sind in enger Zusammenarbeit mit dem BoD für die Festlegung der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens und für das Tagesgeschäft verantwortlich. Die Details unserer Unternehmensverwaltung werden in unserer Satzung geregelt ([hier einzusehen](#)).

**4 AREA FORUMS**  
DK, SE, CE, UK

**MITGLIEDER**

- DK 74
- SE 47
- CE 25
- UK 29



## GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

### BOARD OF DIRECTORS

14 Genossenschaftsmitglieder  
3 Arbeitnehmervertreter  
2 Externe Mitglieder

### BOARD OF REPRESENTATIVES

175 Genossenschaftsmitglieder  
12 Arbeitnehmervertreter

### REGIONEN

### MITGLIEDERKREISE

### NATIONALITÄTEN DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

7.999 Landwirte

Dänemark	Schweden	Zentraleuropa	Großbritannien
1.948	1.996	2.074	1.981



## CORPORATE GOVERNANCE

### GESCHÄFTSFÜHRUNG

CEO und COO

### EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

Geschäftsführung und 6 leitende Angestellte

### MITARBEITER

21.307

### GESCHÄFTSBEREICHE

- Europe
- International
- Supply Chain
- Agriculture, Sustainability & Communication
- Marketing & Innovation
- Human Resources
- Finance, Legal, IT & Strategy



## GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

Arla ist im Besitz von 7.999 Milcherzeugern aus Dänemark, Schweden, Deutschland, Großbritannien, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg. Alle unsere Mitglieder haben die Möglichkeit, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen.

Die Genossenschaft ist in vier geografische Gebiete unterteilt: Dänemark, Schweden, Großbritannien und Zentraleuropa. Diese Gebiete sind wiederum in Regionen und Member Districts (Mitgliederkreise) gegliedert. Weitere Details folgen auf der nächsten Seite.

Arla hat zwei Hauptorgane, die für die Vertretung der Mitglieder und die Entscheidungsfindung verantwortlich sind: das BoD mit 19 Mitgliedern, und das BoR mit 187 Mitgliedern.

### Board of Representatives

Das BoR ist die oberste Entscheidungsgremium unserer Genossenschaft. Es besteht aus insgesamt 187 Mitgliedern, von denen 175 Genossenschaftsmitglieder und 12 Arbeitnehmervertreter sind. Die Vertreter der Mitglieder werden alle zwei Jahre gewählt, und die Verteilung der Sitze pro Land richtet sich nach dem berechneten Anteil am Eigenkapital im Geschäftsjahr vor den Wahlen. In der aktuellen Wahlperiode waren die Sitze wie folgt verteilt: Dänemark 74, Schweden 47, Zentraleuropa 25 und Großbritannien 29. Die nächste Wahl findet im Mai 2024 statt und basierend auf dem Eigenkapital im Jahr 2023 verteilen sich die Sitze wie

folgt: Dänemark 72, Schweden 47, Zentraleuropa 26 und Großbritannien 30.

Das BoR ist für wichtige Entscheidungen verantwortlich, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und der Wahl des BoD. Das BoR kommt mindestens zweimal pro Jahr zusammen.

### District Meetings (Kreisversammlungen)

Alle Arla Genossenschaftsmitglieder sind Teil des Member Districts, in dem sich ihr Betrieb befindet. Jedes Jahr im März kommen die Mitglieder in ihren jeweiligen Member Districts zu einer lokalen Jahresversammlung zusammen. Dies soll den demokratischen Einfluss auf Arlas Entscheidungen sicherstellen. Die Mitglieder der Member Districts wählen aus ihrer Mitte diejenigen Mitglieder, die ihren Kreis im BoR repräsentieren. Die Kreise haben darüber hinaus jeweils ihren eigenen gewählten District Council (Kreisrat).

### Regional Boards (Regionsvorstände)

In Dänemark und Schweden besteht das Regional Board aus den in der Region gewählten Mitgliedern des BoR. Im Gebiet Zentraleuropa und Großbritannien besteht das Regional Board aus allen Kreisratsvorsitzenden und deren Stellvertretern in der Region. Die Regional Boards kommen zeitnah nach den jährlichen District Meetings zusammen, um die für die jeweilige Region relevanten Angelegenheiten zu besprechen.

### Board of Directors

Das BoD wird vom BoR ernannt. Es

trägt dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. In diesem Sinne ist das BoD für die strategische Ausrichtung und das Überwachen der Unternehmensaktivitäten sowie die Vermögensverwaltung zuständig. Auch obliegt es dem BoD, die Konten auf zufriedenstellende Weise zu führen und die Geschäftsführung zu ernennen. Darüber hinaus kümmert sich das BoD im Unternehmen um die Interessen anderer Interessengruppen, zu denen unter anderem Kreditgeber, Anleihe-Investoren und Mitarbeiter gehören.

Das BoD besteht aus 14 Genossenschaftsmitgliedern und 2 externen Mitgliedern, die auch vom BoR gewählt werden. Zudem werden 3 Arbeitnehmervertreter von Arla-Mitarbeitern gewählt. Wie beim BoR auch, wird die Anzahl der Sitze pro Land im BoD auf Grundlage des Eigenkapitals verteilt. In der aktuellen Wahlperiode waren die Sitze wie folgt verteilt: Dänemark 6, Schweden 4, Zentraleuropa 2 und Großbritannien 2. In der nächsten Wahlperiode bleiben sie unverändert.

### Area Forums (Gebietsforen) und das Joint Area Council (Gemeinsamer Gebietsrat)

Arla hat vier Gebietsforen, die den vier Mitgliedergebieten entsprechen. Diese Foren sind ein wichtiges Bindeglied zwischen dem BoD und der dem Management von Arla. Die Mitglieder des Forums dienen als Botschafter, die Arla unter allen Mitgliedern vertreten. Die Foren finden zweimal im Jahr statt.

Das Joint Area Council besteht aus vier Mitgliedern des BoR aus den jeweiligen Gebieten. Diese werden durch Abstimmung per Stimmzettel in den Rat gewählt. Das BoD ernennt den Vorsitzenden und zusätzliche Ratsmitglieder. Der Rat konzentriert sich auf gebietsübergreifende Angelegenheiten einschließlich der allgemeinen Mitgliedschaftsbedingungen und des allgemeinen Milchlieferungsvertrags

### Mitglieder

Im Jahr 2023 hatte die Genossenschaft 7.999 Mitglieder (2022: 8.492). Der Rückgang der Mitgliederzahl ist teilweise darauf zurückzuführen, dass einige Landwirte keine Milch mehr erzeugen oder ihren Betrieb an andere Mitglieder verkauft haben. Darüber hinaus sind einige wenige Mitglieder ausgetreten und haben sich einem anderen Molkereiunternehmen angeschlossen. Dieser Rückgang entspricht dem Trend, der bereits seit einigen Jahren im Milchsektor zu beobachten ist.



## CORPORATE GOVERNANCE

Bei Arla obliegt die Corporate Governance gemeinschaftlich der Geschäftsführung und dem BoD. Gemeinsam bestimmen sie die strategische Richtung des

Unternehmens und halten diese ein. Sie überwachen die organisatorischen Abläufe, verwalten das Unternehmen, überwachen das Managementteam und stellen die Einhaltung relevanter Vorschriften und Richtlinien sicher. Durch die Bündelung ihrer Kompetenzen und Verantwortlichkeiten tragen Geschäftsführung und BoD gemeinsam zur Corporate Governance und zum Erfolg von Arla bei.

### Geschäftsführung

Die vom BoD ernannte Geschäftsführung (Executive Board) spielt eine entscheidende Rolle bei der Führung des Unternehmens und für dessen langfristiges Wachstum. Sie ist für die strategische Ausrichtung, die Überwachung des Fortschritts beim Erreichen der Ziele und die Festlegung von Unternehmensrichtlinien verantwortlich. Gleichzeitig strebt sie nach einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts.

Darüber hinaus ist die Geschäftsführung für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement sowie eine angemessene Risikosteuerung verantwortlich, welche die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und interner Richtlinien sicherstellen. Die Geschäftsführung besteht aus dem CEO und einem weiteren Mitglied des Executive Management Teams, derzeit der Executive Vice President des Geschäftsbereichs Europa.

### Executive Management Team

Das Executive Management Team (EMT) wird von der Geschäftsführung ernannt und ist für das Tagesgeschäft von Arla

verantwortlich. Es beteiligt sich aktiv an der Erarbeitung von Strategien und der Planung der künftigen Betriebsstruktur. Das EMT besteht aus dem Executive Board, dem kaufmännischen Leiter für den internationalen Geschäftsbereich und fünf Funktionsexperten. Diese Funktionsexperten stammen aus den Managementbereichen Supply Chain (CSO), Agriculture, Sustainability and Communications (CASO), Marketing and Innovation (CMO), Human Resources (CHRO) und Finance, IT, Legal and Strategy (CFO). Um eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit zu gewährleisten, informieren sich die EMT-Mitglieder regelmäßig gegenseitig über wichtige Entwicklungen in ihren jeweiligen Geschäftsbereichen und stimmen sich in Bezug auf funktionsübergreifende Maßnahmen ab.

### Governance der Nachhaltigkeitsstrategie

Nachhaltigkeit ist im EMT von Arla verankert und wird vom Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) geleitet. Der CASO beaufsichtigt und koordiniert die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie von Arla: Stronger People - Stronger Planet. Sie ist eine der wichtigsten Säulen der Konzernstrategie Future 26. Die Funktionsexperten sind für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele ihrer jeweiligen Funktion sowie für die Durchführung von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie verantwortlich.

Alle globalen Richtlinien gelten für Unternehmen, die direkt oder indirekt von Arla kontrolliert werden. Dies gilt auch für deren Mitarbeiter, gegebenenfalls

ebenso für Auftragnehmer und Unterauftragnehmer.

Strategische Nachhaltigkeitsthemen werden regelmäßig mit unserem BoD besprochen und abgestimmt. Das BoD erhält wiederholt Leistungs-Updates zu wichtigen Nachhaltigkeitsthemen wie Klima und Lebensmittelsicherheit.

### Mitarbeiter

Derzeit beschäftigt Arla weltweit über 21.307 Mitarbeiter in Vollzeit (FTE) (2022: 20.907). Unsere Mitarbeiter werden durch drei gewählte Mitglieder im BoD und zwölf gewählte Mitglieder im BoR vertreten. Neben der Vertretung in den höheren Entscheidungsgremien profitieren unsere Mitarbeiter auch vom Vorhandensein von Betriebsräten, die sich aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zusammensetzen. Der europäische Betriebsrat (European Works Council, EWC) ist unser Forum auf höchster Ebene für einen offenen Dialog zwischen dem Management und Arbeitnehmervertretern über Unternehmensthemen. Im Jahr 2023 waren das kulturelle Engagement von Arla und die Nachhaltigkeit an den Arla Standorten und auf den Betrieben zentrale Themen bei den beiden jährlichen EWC-Sitzungen.

# BOARD OF DIRECTORS

**UNSER BOD IST EIN SEHR ERFAHRENES UND VIELSEITIGES TEAM, DAS AUS 14 GEWÄHLTEN GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDERN, DREI ARBEITNEHMERVERTRETERN UND ZWEI EXTERNEN MITGLIEDERN BESTEHT.**

### Kompetenzen des BoD

Unser BoD verfügt über ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Fachkenntnissen, die eine erstklassige globale Unternehmensführung ermöglichen. Die Kompetenzen des BoD werden im Rahmen eines transparenten Verfahrens, das vom BoR genehmigt wurde, alle zwei Jahre überprüft. Basierend auf den Ergebnissen haben die Mitglieder des BoD die Möglichkeit, an verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen und ihre Kompetenzen weiter zu auszubauen.



**Geschlechterverteilung im BoD<sup>1</sup>**



**Dienstalter der Mitglieder des BoD**



**Nationalitäten der Mitglieder des BoD**



<sup>1</sup> Nach § 99b des dänischen Unternehmensgesetzes werden nur die Mitglieder berücksichtigt, die auf der Hauptversammlung des Unternehmens gewählt wurden.

Dieses Engagement für eine kontinuierliche Weiterentwicklung stellt sicher, dass das BoD auch weiterhin in der Lage ist, den sich ständig wandelnden Anforderungen unserer Organisation gerecht zu bleiben.

### Diversität im BoD

Diversität und Inklusion sind für unser Unternehmen unerlässlich. Entscheidend ist, dass beide Geschlechter vertreten sind und vielfältige Perspektiven in das Unternehmen einbringen. Im Jahr 2022 haben wir unser Ziel eines Frauenanteils von 25 % im BoD erreicht. Im Jahr 2023 haben wir unser Ziel auf einen Frauenanteil von 30 % bis 2026 aktualisiert. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 86.

### Wichtige Themen und Entscheidungen im Jahr 2023

Das BoD führte insgesamt 12 ordentliche und eine außerordentliche Sitzung durch. Davon fanden fünf Sitzungen in Präsenz statt, die übrigen wurden online durchgeführt. Auf Seite 86 finden Sie Einzelheiten zur Beteiligung an den Sitzungen.

Im Laufe des Jahres befasste sich das BoD mit vielen wichtigen Themen, darunter:

- die anhaltend unsicheren und volatilen externen Marktbedingungen
- die Umsetzung des Anreizmodells für Nachhaltigkeit und die ersten Auszahlungen. Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 35-36.
- Maßnahmen zur Risikoüberwachung und -minderung
- Festlegung und Genehmigung des Arla Businessplans für 2024 und Nachverfolgung der strategischen Ziele von Arla

## BIOGRAFIEN DER MITGLIEDER

- Mitglied
- Mitarbeiter
- Extern

1–19 [Link zum Gruppenfoto](#)

Ib Bjerglund Nielsen ist auf dem Gruppenfoto nicht abgebildet

Alle derzeit oder in den letzten zwei Jahren ausgeübten Positionen in der öffentlichen Verwaltung oder ähnlichen Bereichen sind in den Lebensläufen aufgeführt.

### 1. JAN TOFT NØRGAARD (DK) ●

**Jahrgang:** 1960  
**Mitglied seit:** 1998  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Aufsichtsratsvorsitzender, Vorsitzender des Komitees für Lernen & Entwicklung und des Vergütungsausschusses  
**Externe Positionen:** Mitglied des Unternehmensrats des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2009)

### 2. MANFRED GRAFF (DE) ●

**Jahrgang:** 1959  
**Mitglied seit:** 2012  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, Vorsitzender der Area Zentraleuropa, Vorsitzender des Joint Area Council und der Member Relations Group, Mitglied des Komitees für Lernen & Entwicklung und des Vergütungsausschusses  
**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied bei Deutsche Milch NRW (2007) und beim Deutschen Milchindustrieverbands (2015)

### 3. ANDERS OLSSON (SE) ●

**Jahrgang:** 1966  
**Mitglied seit:** 2022  
**Beruf:** Technischer Koordinator bei Götene Dairy

### 4. ARTHUR FEARNALL (UK) ●

**Jahrgang:** 1963  
**Mitglied seit:** 2018  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Vorsitzender der Area Großbritannien, Vorsitzender der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit (Farmer Sustainability), Mitglied des Joint Area Council, der Member Relations Group und des Globalen Beschwerdeausschusses

### 5. BJØRN JEPSEN (DK) ●

**Jahrgang:** 1963  
**Mitglied seit:** 2011  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Vorsitzender des Bio-Komitees  
**Externe Positionen:** Stellvertretender Vorsitzender der Skjern Bank (2012) und des dänischen Molkereiverbands (2019), Mitglied des Viehbereichs des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2009) sowie der Aufsichtsräte des dänischen Cattle Levy Fund (2009) und des dänischen Milk Levy Fund (2019)

### 6. DANIEL HALMSJÖ (SE) ●

**Jahrgang:** 1982  
**Mitglied seit:** 2022  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Mitglied des Globalen Beschwerdeausschusses

### 7. FLORENCE ROLLET (FR) ●

**Jahrgang:** 1966  
**Mitglied seit:** 2019  
**Beruf:** Leiterin des MSc-Programms für Luxusmarken-Marketing und -Management, EMLyon Business School in Frankreich

### 8. GRANT CATHCART (UK) ●

**Jahrgang:** 1970  
**Mitglied seit:** 2022  
**Beruf:** Qualitätskontrollleur, QEHS, in der Verpackungsanlage Oswestry  
**Externe Positionen:** Mitglied des National Cheese Forum (1999) und des nationalen Betriebsrats (2012) in Großbritannien

### 9. GUSTAV KÄMPE (SE) ●

**Jahrgang:** 1977  
**Mitglied seit:** 2021  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Mitglied des Vergütungsausschusses und der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit (Farmer Sustainability)  
**Externe Positionen:** Mitglied des schwedischen Molkereiverbands (2021)

### 10. IB BJERGLUND NIELSEN (DK) ●

**Jahrgang:** 1960  
**Mitglied seit:** 2013  
**Beruf:** Mitarbeiter Milchproduktion  
**Externe Positionen:** Mitglied der Gewerkschaft der Molkereibranche, Dänemark (2005)

### 11. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SE) ●

**Jahrgang:** 1973  
**Mitglied seit:** 2017  
**Beruf:** Landwirtin  
**Interne Positionen:** Vorsitzende der Area Schweden, Mitglied des Joint Area Council, der Member Relations Group und des Komitees für Lernen & Entwicklung  
**Externe Positionen:** Aufsichtsratsvorsitzende des schwedischen Molkereiverbands (2022), Aufsichtsratsmitglied von Tillväxtbolaget (2022), Molkereibotschafterin für das Hochrangige Politische Forum der UN (2022)

### 12. JOHNNIE RUSSELL (UK) ●

**Jahrgang:** 1950  
**Mitglied seit:** 2012  
**Beruf:** Landwirt, Wirtschaftsprüfer  
**Interne Positionen:** Mitglied des Komitees für Lernen & Entwicklung, des Vergütungsausschusses und des Bio-Komitees  
**Externe Positionen:** Vorsitzender des ING Bank UK Pension Fund (2010) sowie zwei weiterer Unternehmen (2013 bzw. 2015)

### 13. JØRN KJÆR MADSEN (DK) ●

**Jahrgang:** 1967  
**Mitglied seit:** 2019  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Mitglied des Komitees für Lernen & Entwicklung, Mitglied des Aufsichtsrats von Andelssmor A.M.B.A (2020)  
**Externe Positionen:** Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates von GLS-A (2018)

### 14. MARCEL GOFFINET (BE) ●

**Jahrgang:** 1988  
**Mitglied seit:** 2019  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Mitglied des Globalen Beschwerdeausschusses, des Komitees für Lernen & Entwicklung, des Bio-Komitees und der Arbeitsgruppe zur Vorbereitung (Preparatory Working Group)  
**Externe Positionen:** Aufsichtsratsvorsitzender von Agra Ost Agriculture Research (2016), Mitglied der kommunalen Regierung von St. Vith (2018) und des Landwirtschaftsverbands Bauernbund (2012)

### 15. MARITA WOLF (SE) ●

**Jahrgang:** 1959  
**Mitglied seit:** 2021  
**Beruf:** Landwirtin  
**Interne Positionen:** Vorsitzende des Globalen Schulungskomitees, Mitglied des Bio-Komitees  
**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands (2003) und Aufsichtsratsmitglied der schwedischen Stiftung für Landwirtschaft (2022)

### 16. NANA BULE (DK) ●

**Jahrgang:** 1978  
**Mitglied seit:** 2019  
**Beruf:** Operating Advisor, Goldman Sachs Asset Management  
**Externe Positionen:** Vorsitzende des Aufsichtsrats von Carbfix (2023), Aufsichtsratsmitglied von Energinet (2018) und der Novo Nordisk Foundation (2023), Vorsitzende des Digitalen Rats der dänischen Regierung (2022)

### 17. RENÉ LUND HANSEN (DK) ●

**Jahrgang:** 1967  
**Mitglied seit:** 2019  
**Beruf:** Landwirt  
**Externe Positionen:** Mitglied des Unternehmensrats und des Exekutivkomitees des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2019), Aufsichtsratsmitglied von Agri Nord (2012)

### 18. SIMON SIMONSEN (DK) ●

**Jahrgang:** 1970  
**Mitglied seit:** 2017  
**Beruf:** Landwirt, Bewertungsberater DLR Kredit A/S  
**Interne Positionen:** Mitglied des Vergütungsausschusses  
**Externe Positionen:** Molkereibotschafter für das Hochrangige Politische Forum der UN (2017)

### 19. STEEN NØRGAARD MADSEN (DK) ●

**Jahrgang:** 1956  
**Mitglied seit:** 2005  
**Beruf:** Landwirt  
**Interne Positionen:** Vorsitzender der Area Dänemark, Vorsitzender des Globalen Beschwerdeausschusses und der Arbeitsgruppe zur Vorbereitung (Preparatory Working Group), Mitglied des Joint Area Council und der Member Relations Group  
**Externe Positionen:** Vorsitzender des dänischen Molkereiverbands (2012), stellvertretender Vorsitzender des Unternehmensrats und des Exekutivkomitees des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2014), Vorsitzender des Lenkungsrats des Agro Food Park (2016) und des dänischen Milk Levy Fund (2012)

# EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

UNSER EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM SETZT SICH AUS DEM CEO, JE EINER KAUFMÄNNISCHEN LEITUNG FÜR DEN EUROPÄISCHEN UND DEN INTERNATIONALEN GESCHÄFTSBEREICH UND FÜNF FUNKTIONSEXPERTEN ZUSAMMEN. DAS EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM IST FÜR ARLAS TAGESGESCHÄFT SOWIE FÜR DIE ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG DER KONZERNSTRATEGIEN VERANTWORTLICH.



Geschlechterverteilung im EMT



Dienstalter der Mitglieder des EMT



Nationalitäten der Mitglieder des EMT



## BIOGRAFIEN DER MITGLIEDER

Alle derzeit oder in den letzten zwei Jahren ausgeübten Funktionen in der öffentlichen Verwaltung oder ähnlichen Bereichen sind in den Lebensläufen aufgeführt.

### 1. PEDER TUBORGH (DK)

**Jahrgang:** 1963

**Position:** CEO, Mitglied der Geschäftsführung, Vertreter der Geschäftsbereiche Globale Industrieverkäufe und Arla Foods Ingredients im EMT  
**Erfahrung:** Peder Tuborgh ist seit 1987 für Arla bzw. vormals MD Foods tätig. Er hatte bereits verschiedenste leitende Management- und Führungspositionen inne, darunter Marketing Director, Divisional Director und Executive Group Director. Im Laufe seines langen beruflichen Wirkens bei Arla hat er in Deutschland, Saudi-Arabien und Dänemark gearbeitet.

**Ausbildung:** Peder Tuborgh besitzt einen Masterabschluss in Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft der Universität Süddänemark, Odense.

**Externe Positionen:** Mitglied der Global Dairy Platform (2006), Vorsitzender von AgriFoodTure (2022)

### 2. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DK)

**Jahrgang:** 1973

**Position:** COO, Executive Vice President Europa und Mitglied der Geschäftsführung  
**Erfahrung:** Peter Giørtz-Carlson ist 2003 als Vice President of Corporate Strategy bei Arla eingestiegen. Seitdem hatte er weitere leitende Positionen inne, unter anderem als Executive Vice President of Consumer DK sowie UK. 2016 trat er schließlich seine Position als Executive Vice President of Europe an.

**Ausbildung:** Peter Giørtz-Carlson besitzt einen Masterabschluss in Business Administration, Organisation und Management der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus.

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied von AIM, der European Brands Association (2018), Mitglied des Policy and Issues Council (PIC) des britischen Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der European Dairy Association (EDA) (2020) und Aufsichtsratsmitglied der Toms Group (2022)

### 3. TORBEN DAHL NYHOLM (DK)

**Jahrgang:** 1981

**Position:** CFO, Executive Vice President, Finance, Legal, IT and Strategy  
**Erfahrung:** Torben Dahl Nyholm ist im Jahr 2012 nach mehreren Jahren in der M&A-Beraterbranche bei Arla eingestiegen. Zunächst arbeitete er in Arlas Abteilung Corporate Finance als Business Controller. Anschließend begleitete er einige wichtige Projekt- und Führungsrollen in der Finance-Organisation, in denen er sich hauptsächlich auf die Schnittstelle zwischen Finanzen und Strategie konzentrierte – zuletzt als Head of Performance Management.

**Ausbildung:** Torben Dahl Nyholm besitzt einen M.Sc. in Finance and International Business der Universität Aarhus.

### 4. SIMON STEVENS (UK)

**Jahrgang:** 1965

**Position:** Executive Vice President, International  
**Erfahrung:** Simon Stevens ist im Jahr 2002 als UK Sales Director bei Arla eingestiegen. Später wurde er Senior Vice President für Sales and Marketing. In dieser Position spielte er eine wichtige Rolle bei der Transformation der Geschäftstätigkeit in Großbritannien. 2021 kam er zum EMT, nachdem er zuvor Leiter der MENA-Region in Dubai war. Vor seiner Tätigkeit bei Arla arbeitete Simon Stevens 14 Jahre lang im Vertrieb und Marketing bei Unilever in Großbritannien, den Niederlanden und Italien.

**Ausbildung:** Simon Stevens besitzt einen B.Sc. mit First Class Honours in Verwaltungswissenschaften der Loughborough University.

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied bei Mengniu (2021)

### 5. OLA ARVIDSSON (SE)

**Jahrgang:** 1968

**Position:** CHRO, Executive Vice President, HR  
**Erfahrung:** Ola Arvidsson ist bei Arla 2006 als Corporate HR Director eingestiegen und ist seit 2007 Chief HR Officer. Vorher war er bei Unilever in verschiedenen Positionen als Direktor in Europa und Skandinavien tätig, zuletzt als Vice President im Bereich HR. Vor seiner Zeit bei Unilever diente Ola Arvidsson als Offizier in der königlichen Pioniertruppe der schwedischen Armee.

**Ausbildung:** Ola Arvidsson besitzt einen Masterabschluss in Personalmanagement der Universität Lund.

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied von AP Pension (2014) und des Dänischen Industrieverbands (2018)

### 6. DAVID BOULANGER (FR)

**Jahrgang:** 1970

**Position:** CSO, Executive Vice President, Supply Chain  
**Erfahrung:** David Boulanger ist seit Oktober 2020 bei Arla. Er verfügt über 26 Jahre internationale Erfahrung im Bereich Supply Chain & Operations und hatte mehrere Führungspositionen in der Lebensmittelbranche inne, unter anderem bei Mars, Mondeléz und Danone. Bevor er bei Arla als Chief Supply Chain Officer eingestiegen ist, war er zuletzt Senior Vice President Operations bei Danones Specialized Nutrition Division, die weltweit im Bereich Kindernahrung & klinische Ernährung tätig ist.

**Ausbildung:** David Boulanger besitzt einen Ingenieursabschluss der École Civil des Mines de Paris sowie einen Masterabschluss in Mathematik.  
**Externe Positionen:** Mitglied des Aufsichtsrates von Global Baby SAS (2021)

### 7. HANNE SØNDERGAARD (DK)

**Jahrgang:** 1965

**Position:** CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability and Communication  
**Erfahrung:** Hanne Søndergaard arbeitet seit 1989 bei Arla. Zunächst war sie für MD Foods tätig und zog dann weiter nach Großbritannien, wo sie eine Führungsrolle bei der Geschäftsentwicklung von Arla UK übernahm. Bei Arla UK war sie als stellvertretende CEO tätig, ehe sie 2010 im globalen Marketing die Rolle des Senior Vice President of Brands and Categories übernahm. 2016 wurde sie dann zur CMO und zum Executive Vice President ernannt. Außerdem wurde sie Teil von Arlas Executive Management Team. Seit Januar 2021 ist Hanne Søndergaard Executive Vice President für Agriculture, Sustainability & Communication.

**Ausbildung:** Hanne Søndergaard besitzt Abschlüsse in Business der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus und der Harvard Business School.

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied von Arla Fonden (2012), Mitglied der Technischen Universität von Dänemark (2016) und der dänischen Klimaschutzstiftung Klimaskovfonden, die vom dänischen Umweltministerium gegründet wurde (2021), sowie des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2022)

### 8. PATRIK HANSSON (SE)

**Jahrgang:** 1967

**Position:** CMO, Executive Vice President, Marketing and Innovation

**Erfahrung:** Patrik Hansson hat viele Jahre Erfahrung durch die Arbeit bei internationalen Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Finanzen, Marketing und Vertrieb sowie in der Geschäftsführung. Er hat 13 Jahre lang bei Procter and Gamble gearbeitet, hauptsächlich im Marketing, bevor er im Oktober 2011 als Vice President of Marketing and Sales in Schweden zu Arla kam. 2015 zog er nach Malaysia, um Arlas regionale Hauptniederlassungen in Südostasien zu gründen. 2016 kehrte er nach Europa zurück, wo er zunächst in Schweden und später in Deutschland Group Vice President war, bevor er 2022 seine aktuelle Rolle als CMO übernahm.

**Ausbildung:** Er hat einen Masterabschluss in Technischer Physik der Technischen Hochschule Chalmers und einen Masterabschluss der Universität Göteborg.

# VERGÜTUNG DES MANAGEMENTS

**ARLAS VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE FÜR DAS MANAGEMENT SOLLEN ZU HOHER LEISTUNG ANREGEN UND DIE WERTSCHÖPFUNG FÖRDERN. DIE GRUNDSÄTZE GEWÄHRLEISTEN DIE ABSTIMMUNG DER STRATEGISCHEN AUSRICHTUNG DES UNTERNEHMENS MIT DEN INTERESSEN UNSERER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER.**

Wir verfolgen einen strukturierten Vergütungsansatz. Dabei stellen wir sicher, dass die Vergütung unabhängig von Geschlecht, Nationalität und Alter erfolgt.

## Vergütungsregelung

Arlas Vergütungspolitik wird von den Vergütungsgrundsätzen bestimmt, die vom BoD aufgestellt und regelmäßig überprüft werden. Angeleitet wird das BoD dabei von Empfehlungen des Vergütungsausschusses (Remuneration Committee). Dieser setzt sich aus sechs BoD-Mitgliedern einschließlich des Vorsitzes und des stellvertretenden Vorsitzes zusammen. Der Vergütungsausschuss fungiert als Vorbereitungsausschuss für das BoD und das BoR. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem BoD, dem BoR und der Geschäftsführung. Der Ausschuss ist unter anderem dafür zuständig, sicherzustellen, dass die Vergütungsleitlinien und -praktiken sowie die Anreizprogramme Arlas Strategie entsprechen und einen Mehrwert zugunsten der Genossenschaftsmitglieder schaffen, indem sie es Arla ermöglichen, die am besten qualifizierten gewählten Vertreter, Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats sowie Mitarbeiter für Schlüsselpositionen zu gewinnen und zu binden. Der Vergütungsausschuss tritt viermal im Jahr zusammen.

## Unsere Vergütungspolitik

Die Vergütungspakete sind darauf ausgerichtet, die am besten geeigneten Führungspersonlichkeiten anzusprechen,

zu motivieren und zu halten und gleichzeitig eine kurz- und langfristig starke Leistung voranzutreiben. Entsprechend der skandinavischen Praxis handelt es sich bei dem Großteil der Vergütungen um eine feste Vergütung. So wird sichergestellt, dass die Gesamtvergütung auch vom Erreichen von Arlas kurz- und langfristigen finanziellen Zielen abhängt. Alle Führungskräfte und Mitglieder des leitenden Managements werden entsprechend internationalen Standards beschäftigt – einschließlich angemessener Wettbewerbsverbote sowie Vertraulichkeits- und Loyalitätsrestriktionen.

## Unsere Leistungsmaßstäbe Board of Directors

Die Vergütung des BoD umfasst eine feste Vergütung, die nicht erfolgsabhängig ist. Abgesehen von minimalen Tagespauschalen für Reisen wird keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen und Ausschüssen gezahlt. BoD-Mitglieder erhalten jedoch eine feste jährliche Vergütung, wenn sie Mitglied von bereichsübergreifenden BoR-Arbeitsgruppen oder -Ausschüssen sind. Mit diesem Ansatz soll sichergestellt werden, dass das Hauptaugenmerk des BoD auf den langfristigen Interessen der Genossenschaft liegt. Die Vergütung für das BoD wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie vom BoR genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte im Jahr 2022. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 139.

## Geschäftsführung und Executive Management Team (EMT)

Die Vergütungselemente und der entsprechende Ansatz für die Geschäftsführung und das EMT (zusammenfassend: der Vorstand) sind identisch. Die Vergütung der Geschäftsführung wird auf Grundlage von Empfehlungen des Vergütungsausschusses jährlich durch das BoD bewertet. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 139. Die Vergütung des EMT wird vom CEO festgelegt.

Das Vergütungspaket für den Vorstand wird unter Berücksichtigung externer Benchmarks von europäischen und internationalen FMCG-Unternehmen (Fast Moving Consumer Goods) festgelegt. Dies gewährleistet eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Kombination aus fester und variabler Vergütung. Pensionsbeträge und nicht monetäre Leistungen wie Dienstwagen, Diensthandy etc. sind ebenfalls Teil des Pakets.

## Kurz- und langfristige Anreizprogramme

Die Stufen der festen Vergütung für den Vorstand werden auf Grundlage der Erfahrung, des Beitrags und der Funktion der einzelnen Personen innerhalb der Organisation festgelegt, während die variable Vergütung an die an den jährlichen Unternehmenszielen gemessene Leistung gekoppelt ist. Die variable Vergütung besteht aus zwei Teilen: einem jährlichen kurzfristigen Bonusplan (STI) sowie aus einem langfristigen (drei-jährigen) Bonusplan (LTI). Der STI-Plan

umfasst für alle Vorstandsmitglieder dieselben Elemente. Im Jahr 2023 wurde eine Nachhaltigkeitskomponente in Form von Scope 1 und 2 der CO<sub>2</sub>e-Reduzierung als fünfte Komponente in das STI-System aufgenommen. Die Hauptkomponenten des LTI sind das Wachstum beim Markenvolumen und die Konzernleistung im Vergleich zu einer Referenzgruppe, der Peer Group. Siehe Abbildung unten.

**Variable Vergütungsbestandteile**  
Executive Management Team

	Kurzfristiger Bonusplan (STI)	Langfristiger Bonusplan (LTI)
Gewinn	•	
Effizienzgewinne	•	
Führungsqualitäten	•	
Nachhaltigkeit (neu)	•	
Mengenwachstum der Marken	•	•
Leistung im Vergleich zur Peer-Group	•	•

# FAIRE UND TRANSPARENTE STEUERPRAKTIKEN

## WIR BEI ARLA SIND UNS DER BEDEUTUNG VON STEUERN SOWOHL FÜR DIE WIRTSCHAFTLICHE ALS AUCH FÜR DIE SOZIALE ENTWICKLUNG BEWUSST UND SEHEN UNS DEM ZIEL VERPFLICHTET, UNSERE FÄLLIGEN STEUERN ZU ZAHLEN UND TRANSPARENT ÜBER UNSERE STEUERPRAKTIKEN BERICHT ZU ERSTATTEN.

Unser verantwortungsvoller und transparenter Ansatz in Bezug auf Steuerangelegenheiten ist in unserer Unternehmensidentität und -strategie verankert. Dieser Ansatz steht auch im Einklang mit unserem Engagement für die Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen. Unsere Steuerzahlungen leisten sowohl einen direkten als auch einen indirekten Beitrag zum Großteil der Nachhaltigkeitsziele, insbesondere aber zu Ziel Nr. 16 – leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen.

### Offener Dialog

Die Steuerkonformität sicherzustellen und Wertschöpfung in den Ländern zu schaffen, in denen wir tätig sind, und die transparente Berichterstattung über unsere Steuerangelegenheiten sind für uns von größter Bedeutung. Daher streben wir einen offenen Dialog mit den Steuerbehörden und Steuergemeinschaften an, um die Transparenz unserer Geschäftstätigkeit und unserer Steuerangelegenheiten zu gewährleisten. Um diese Agenda zu unterstützen, sind wir in einigen unserer Kernmärkte freiwillig engere Beziehungen zu den Steuerbehörden eingegangen. Außerdem geben wir in Zusammenarbeit mit branchenrelevanten Unternehmensebenen Stellungnahmen auf öffentliche Konsultationen und Empfehlungen zu bevorstehenden Gesetzen ab.

### Steuerliche Governance

Unsere gemeinsame Steuerfunktion ist so strukturiert, dass sie eine robuste steuerliche Governance gewährleistet. Wir implementieren geeignete Richtlinien, beschäftigen sachkundiges Personal und

richten effektive Steuerkontrollen und -verfahren ein. Darüber hinaus sind die Rollen und Verantwortlichkeiten rund um unsere steuerliche Governance und unser Steuermanagement in unserer internen globalen Steuerrichtlinie, die vom CFO von Arla überprüft und genehmigt wird, festgelegt.

### Genossenschaftssteuern und Unternehmenssteuern

Arla ist eine Genossenschaft. Daher sind Arlas Genossenschaftsmitglieder auch unsere Lieferanten. Dies hat zur Folge, dass die Erträge nicht im Unternehmen verbleiben, sondern in Form des höchstmöglichen Milchpreises an unsere Mitglieder zurückgeführt werden. Als in Dänemark ansässige Genossenschaft unterliegt Arla Foods amba dem dänischen Steuerrecht für Genossenschaften, und zahlt Körperschaftsteuer in Dänemark auf Grundlage seines Eigenkapitals. Arla betreibt weltweit mehrere Tochtergesellschaften. Diese sind hauptsächlich Niederlassungen mit beschränkter Haftung und unterliegen somit der regulären Körperschaftsteuer.

### Wertschöpfung und Steuerbeitrag

Im Jahr 2023 hat Arla mit der gelieferten Milch insgesamt 6,5 Milliarden EUR erwirtschaftet. Die Milch von unseren Mitgliedern hat zu Milchgeldzahlungen in Höhe von 6,0 Milliarden EUR geführt. Andere Landwirte, die an Arla liefern, haben Milchgeldzahlungen in Höhe von insgesamt 402 Millionen EUR erhalten. Folglich unterliegen 98 % des direkt aus der gelieferten Milch generierten Werts der Besteuerung auf Betriebsebene gemäß den vor Ort geltenden Steuerbestimmungen. Zusätzlich zum Wert und zu den Steuern, die direkt aus der gelieferten Milch erwirtschaftet werden, fließt der Wert, der durch unsere Aktivitäten generiert wird, über verschiedene direkte oder indirekte Steuerzahlungen – die entweder vom Arla Konzern getragen oder erhoben werden – an die Gesellschaft zurück.

### Faire Steuerpraktiken

Um sicherzustellen, dass Arla in den Ländern, in denen wir tätig sind, faire Steuern zahlt, werden Transaktionen zwischen Arla Unternehmen in Übereinstimmung mit den

Transferpreisrichtlinien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) sorgfältig ermittelt und dokumentiert, um sicherzustellen, dass wir in Übereinstimmung mit den Marktbedingungen agieren. Als Teil unserer fairen Steuerpraktiken bewerten wir ständig die bestehenden Steueranreize und -erleichterungen, um zu gewährleisten, dass deren Anwendung immer auf einer wirtschaftlichen Substanz beruht. So hat beispielsweise die dänische gemeinsame Steuergruppe in Übereinstimmung mit dem dänischen Steuerabschreibungsgesetz die höhere steuerliche Abschreibungsgrundlage für neu erworbene Betriebsanlagen mit umweltfreundlichem Profil genutzt.

### Präsenz in nicht kooperativen Ländern und Gebieten

Arla ist nicht in Ländern vertreten, die vom Rat der Europäischen Union als nicht kooperative Länder und Gebiete für Steuerzwecke eingestuft wurden (Stand 17. Oktober 2023).

## UNSERE STEUERGRUNDPRINZIPIEN

Unsere Herangehensweise für Steuerangelegenheiten steht im Einklang mit Arlas globalen Verhaltenskodex und basiert auf einer Reihe von Steuergrundsätzen, die vom BoD genehmigt wurden:

- Arlas Ziel ist es, entsprechend der Wertschöpfung die korrekten und angemessenen Steuern zu erklären
- Arla verpflichtet sich dazu, seine Steuern rechtzeitig zu zahlen und sicherzustellen, dass das geltende Recht in allen Rechtsräumen, in denen wir tätig sind, eingehalten wird
- Arla nutzt keine Steueroasen, um die Steuerpflichten des Konzerns zu reduzieren
- Arla entwickelt keine Steuerstrukturen, um Steuern zu umgehen, die über keine wirtschaftliche Substanz verfügen und die nicht im Sinne der Gesetzgebung sind.
- Arla ist transparent in Bezug auf seinen Steueransatz und seine Steuerposition
- Angaben erfolgen in Übereinstimmung mit relevanten Richtlinien und anwendbaren Berichtsstandards (wie den International Financial Reporting Standards, IFRS)
- Arla setzt auf ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Steuerbehörden und ist davon überzeugt, dass Transparenz, Zusammenarbeit und Eigeninitiative das Ausmaß an Streitfällen minimieren



**Wertschöpfung durch Milchlieferung**  
98 % des Wertes, der direkt aus der Milch unserer Mitglieder erwirtschaftet wird, unterliegt der Steuer auf Betriebsebene

### Globale Mindeststeuer (zweite Säule)

Der Rat der Europäischen Union hat sich am 15. Dezember 2022 einstimmig auf die Umsetzung der EU-Mindeststeuerrichtlinie (zweite Säule) geeinigt. Die Richtlinie verpflichtet die Mitgliedstaaten, die Vorschriften bis zum 31. Dezember 2023 in nationales Recht umzusetzen. Mit der zweiten Säule soll sichergestellt werden, dass große Konzerne (d. h. Gruppen mit einem Umsatz von 750 Mio. EUR oder mehr in mindestens zwei der letzten vier Jahre) einem effektiven Steuersatz von mindestens 15 % auf Basis jedes einzelnen Landes unterliegen.

Arla begrüßt die grundlegende Absicht der Initiative, einen Standard für eine globale Mindeststeuer zu setzen und hat sich aktiv an der Unterstützung der nationalen Umsetzung der Vorschriften in Dänemark (dem Steuerhoheitsgebiet der Muttergesellschaft der Gruppe, Arla Foods amba) beteiligt.

### Erwartete Auswirkungen der zweiten Säule für Arla

Arla fällt unter den Geltungsbereich der Regelungen der zweiten Säule, nach denen Arla Foods amba das oberste Mutterunternehmen („UPE“) des Konzerns ist. Für den Fall, dass Arla die Differenz zwischen dem effektiven Steuersatz für das einzelne Land und dem globalen Mindeststeuersatz von 15 % ausgleichen muss, gehen die zusätzlichen Steuerzahlungen gemäß den Regeln der zweiten Säule an das Land Dänemark.

Um die potenziellen zukünftigen finanziellen Auswirkungen der Regeln der zweiten Säule und anderer damit verbundener lokaler Steuervorschriften zu bewerten, verfolgt Arla kontinuierlich die Entwicklung und Umsetzung dieser Vorschriften in den Ländern, in denen der Konzern tätig ist.

Während festgestellt wurde, dass Arlas effektiver Steuersatz in den meisten Ländern, in denen der Konzern tätig ist, deutlich mehr als 15 % beträgt, gibt es einige Länder, hauptsächlich im Nahen Osten, in denen der effektive Steuersatz unter 15 % liegt. Dies ist in erster Linie auf die nationalen Gesetze in diesen Ländern zurückzuführen, die entweder keine Körperschaftsteuer erheben oder einen Steuersatz unter dem Minimum von 15 % ansetzen.

Auf der Grundlage vorläufiger Analysen geht der Konzern davon aus, dass die Auswirkungen der Regelungen der zweiten Säule nur eine unwesentliche finanzielle Bedeutung für das Geschäftsjahr 2024 haben werden.

Weitere Details zu den Steuern sind im Anhang 5.1 auf der Seite 136 zu finden.

## Maßnahmen und Ressourcen

# VERANTWORTUNGSVOLLES UNTERNEHMERISCHES HANDELN

## Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

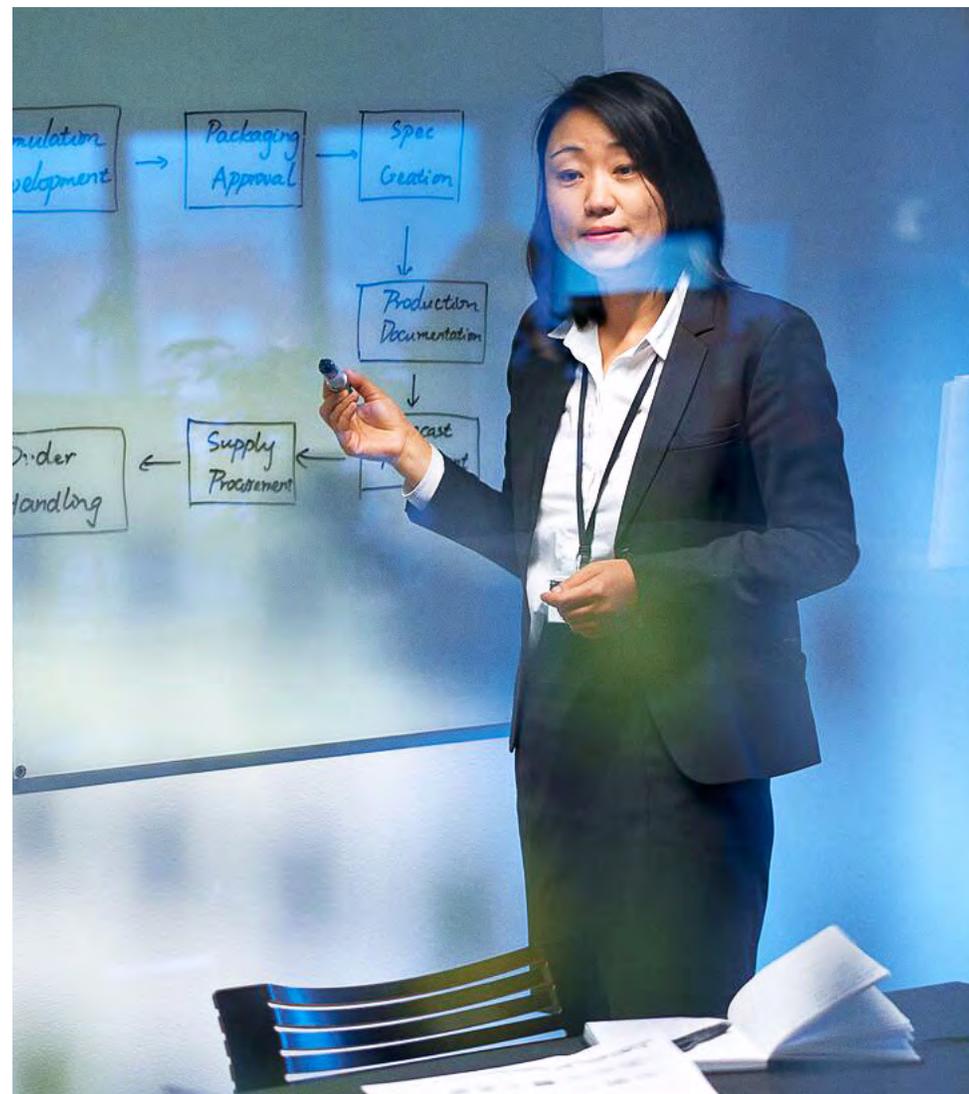
Arla hat einen ambitionierten Wachstumsplan, bei dem die Art und Weise der Umsetzung von hoher Relevanz ist. Ehrlichkeit und Transparenz sind der Schlüssel zu unserem Unternehmen und dem Mehrwert, den wir für unsere Genossenschaftsmitglieder, Mitarbeiter und anderen Stakeholder schaffen. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln bedeutet nicht nur Konformität. Es bedeutet vielmehr, die Arla Werte zu leben und Offenheit und Transparenz zu fördern. Es ist außerdem Teil von Arlas Verpflichtung, das Unternehmen auf ethische Weise zu führen.

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln ist in Arlas Verhaltenskodex detailliert beschrieben. Der Kodex deckt alle Aspekte der Geschäftstätigkeit ab und liegt sämtlichen Entscheidungen zugrunde, die täglich auf allen Ebenen bei Arla getroffen werden. Der Verhaltenskodex umfasst vier

Kernthemen: Verantwortungsbewusstes Unternehmen, Vertrauen in Produkte, Engagement für Umwelt und Tierwohl sowie verantwortungsbewusste Beziehungen. Dazu gehört unter anderem, wie wir in Bezug auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung, die Menschenrechte, Betrug, Steuern, Rechnungslegung, Vertraulichkeit, Beziehung zu unseren Geschäftspartnern und Lieferanten, Lebensmittelsicherheit, Produktqualität sowie ökologische und soziale Auswirkungen durch unsere Wertschöpfungskette handeln.

Am stärksten gefährdet in Bezug auf Betrug, Korruption und Bestechung sind unsere Tätigkeiten im Nahen Osten, in Nigeria, im zentralen und südlichen Afrika, in Bangladesch, Indonesien und Südamerika. Darüber hinaus legen wir in Großbritannien großen Wert auf Maßnahmen zur Korruptions- und Bestechungsbekämpfung, um den strengeren Vorschriften vor Ort gerecht zu werden.

**Engagement für verantwortungsbewusstes Wachstum**  
Arlas Verhaltenskodex deckt alle Aspekte unserer Geschäftstätigkeit ab und liegt sämtlichen Entscheidungen zugrunde, die wir täglich treffen – auf allen Ebenen und überall bei Arla.



## Betrugsermittlungen

Verstöße gegen den Verhaltenskodex und gegen Vorschriften werden bei Arla sehr ernst genommen. Sind Mitarbeiter oder Stakeholder überzeugt, dass gegen unseren Verhaltenskodex verstoßen wurde, ermutigen wir sie, die Verstöße zu melden. Unser Whistleblower-Service "Ethics Line" steht allen Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zur Verfügung, um etwaige Bedenken zu äußern. Der Service ist über die Arla Website in 30 verschiedenen Sprachen verfügbar.

Wir schärfen das Bewusstsein für unsere Unternehmenskultur durch unseren Onboarding-Prozess. Er umfasst die Einweisung neuer Mitarbeiter in unseren Verhaltenskodex. Wir überprüfen den Bekanntheitsgrad unserer "Ethics Line", indem wir in 37 Unternehmen im internationalen Geschäft von Arla eine Konformitäts-Eigenkontrolle durchführen. Wir nehmen darüber hinaus Fragen zur Sensibilisierung für die "Ethics Line" in unsere Risikobewertungen vor Ort auf (mehr Details auf Seite 63).

Im Jahr 2023 wurden 96 Berichte an die "Ethics Line" übermittelt (mehr Details auf Seite 63). Alle Beschwerden werden vom Ethikausschuss untersucht und dem Vorstandsvorsitzenden gemeldet.

Allgemein verfügen wir über ein kohärentes System interner Kontrollen. Diese werden regelmäßig in Bezug auf ihre Wirksamkeit und Angemessenheit überprüft.

Richtlinien 

 [Richtlinie zu verantwortungsvollem politischem Engagement](#)

 [Zahlungsbestimmungen](#)

 [Globale Einkaufspolitik](#)

 [Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung](#)

 [Datenethikrichtlinie](#)

 [Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung](#)

 [Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner](#)

 [Beschwerderichtlinie](#)

 [Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing](#)

 [Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie & Umweltziele 2050](#)

**Verantwortungsvolles Marketing**

Arla vermarktet seine Produkte über verschiedene Kanäle direkt an die Verbraucher. Es ist unsere Verpflichtung und Verantwortung, sicherzustellen, dass alle Produkte und Marken von Arla verantwortungsvoll vermarktet werden, dass sie in einer Weise präsentiert werden, die nicht irreführend ist, dass nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben mit internationalen Standards und lokalen Gesetzen übereinstimmen und dass unsere Verbraucher ausreichend informiert sind, um Entscheidungen für eine ausgewogene und nachhaltige Ernährung treffen zu können. Darüber hinaus treffen wir besondere Vorkehrungen für Kinder und verzichten auf an Kinder unter 12 Jahren gerichtetes Marketing für Produkte, die nicht unseren strengen Nährwertkriterien entsprechen.

**Politisches Engagement und Lobbyarbeit**

Für eine große Molkereigenossenschaft wie Arla ist es wichtig, Lobbyarbeit zu betreiben, da sie Repräsentation gewährleistet, Einflussnahme auf neue Gesetze ermöglicht, Zugang zu wichtigen Informationen gewährt, Risiken mindert und die Zusammenarbeit fördert. Durch unser Engagement können wir Wachstum fördern und die Herausforderungen der Branche angehen. Zudem können wir mit unserem Fachwissen und unserer Erfahrung wertvolle Beiträge zum Verständnis unseres Sektors leisten.

Im Einklang mit unseren Grundsätzen bieten wir politischen Parteien niemals Spenden an oder geben solche.

Im Jahr 2023 konzentrierte sich unser politisches Engagement vor allem auf klimabedingte regulatorische Änderungen in Bezug auf Kohlenstoffbesteuerung und nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken. Wir haben auch mit Branchenkollegen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass die Gesetzgebung in Bezug auf Verpackung und Recycling sinnvoll ist und gleichzeitig die Lebensmittelsicherheit und Funktionalität im Vordergrund stehen. Unser Engagement orientiert sich an den wichtigsten Geschäftsrisiken und ist in unserer Future26-Strategie und unseren Verpflichtungen zur Erreichung des 1,5-Grad-Ziels des Pariser Klimaabkommens verankert.

**Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement**

Unsere Lieferanten weltweit haben großen Einfluss auf unsere Nachhaltigkeitsleistung. Daher erwarten wir von ihnen, dass sie unseren Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner unterzeichnen. Darin werden ökologische, soziale, unternehmensethische und menschenrechtliche Aspekte geregelt. Im Gegenzug legt unsere globale Einkaufspolitik klare und konsistente Beschaffungspraktiken dar, die für die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten von grundlegender Bedeutung sind. Mit der Unterzeichnung unseres Einkaufsvertrags lernen unsere Lieferanten unsere wichtigsten Nachhaltigkeitsziele und die entsprechenden Maßnahmen kennen, die sie zur Minimierung ihres Klima- und Umwelteinflusses ergreifen sollten.

Wir arbeiten eng mit unseren Lieferanten zusammen, um ökologische und soziale Auswirkungen in der gesamten Lieferkette effektiv anzugehen. Weitere Informationen zu unseren Bemühungen, die Klimaauswirkungen zu reduzieren, finden Sie auf den Seiten 33-42.

Einzelheiten dazu, wie wir Risiken im Zusammenhang mit Risikorohstoffen mindern, finden Sie auf den Seiten 45-51. Einzelheiten darüber, wie wir die Einhaltung der Menschenrechte in der Lieferkette sicherstellen, finden Sie auf den Seiten 62-63.

**Faire Zahlungsbedingungen**

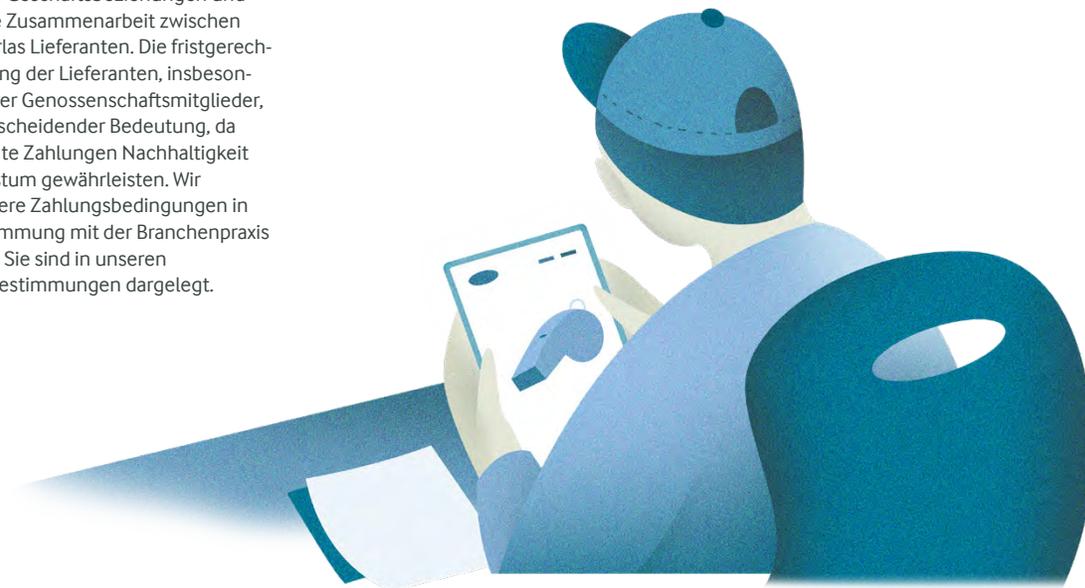
Faire Zahlungsbedingungen, wie angemessene Zahlungsfristen und transparente Vereinbarungen, fördern das Vertrauen, stärken die Geschäftsbeziehungen und fördern die Zusammenarbeit zwischen Arla und Arlas Lieferanten. Die fristgerechte Bezahlung der Lieferanten, insbesondere unserer Genossenschaftsmitglieder, ist von entscheidender Bedeutung, da fristgerechte Zahlungen Nachhaltigkeit und Wachstum gewährleisten. Wir haben unsere Zahlungsbedingungen in Übereinstimmung mit der Branchenpraxis festgelegt. Sie sind in unseren Zahlungsbestimmungen dargelegt.

Im Jahr 2023 brauchten wir durchschnittlich 52 Tage, um eine Rechnung zu begleichen (Median 38 Tage). Arlas wichtigsten Lieferanten sind die Landwirte, die Rohmilch liefern. Sie gelten aufgrund ihrer Abhängigkeit von unseren Zahlungen als die am meisten gefährdeten Personen. Im Durchschnitt dauerte es 15 Tage, bis wir Zahlungen an die Landwirte leisteten, während es bei anderen Lieferanten 60 Tage dauerte.

**Datenethik**

Arla ist es wichtig, sicherzustellen, dass Daten auf konforme und ethische Weise verarbeitet werden. Wir sind

uns des zunehmenden Potenzials für Auswirkungen in Bezug auf die Nutzung von Daten bewusst. Im Jahr 2023 setzten wir die Umsetzung unserer Datenethikrichtlinie fort, indem wir einen Datenethikausschuss eingerichtet haben. Dieser dient zum Erörtern relevanter Schwierigkeiten und zum Geben von Empfehlungen in Bezug auf die Datennutzung. Die Empfehlungen basieren auf den Richtliniengrundsätzen. Wir werden unsere Vorgehensweise überprüfen, um zu definieren, wie wir das Bewusstsein für Datenethik weiterhin bestmöglich im Unternehmen verankern können.



Ziele und Fortschritte

## GESCHLECHTERDIVERSITÄT BOARD OF DIRECTORS (BOD)

### Entwicklung der Geschlechterdiversität im Board of Directors

Geschlechterdiversität im BoD ist wichtig – zum einen, um sicherzustellen, dass auf höchster Ebene beide Geschlechter repräsentiert werden, und zum anderen,

um dem Unternehmen vielfältige Perspektiven zu bieten. Zudem ist es in Dänemark gesetzlich vorgeschrieben, im BoD für Geschlechterdiversität zu sorgen. Das BoD besteht derzeit aus 19 Mitgliedern: 14 Landwirte, 3 Arbeitnehmervertreter und 2 externe Mitglieder. Gemäß Abschnitt 99b des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss können nur vom BoR bei der Generalversammlung gewählte Mitglieder in Bezug auf die Geschlechterdiversität des BoD berücksichtigt werden. 14 Landwirte und 2 externe Mitglieder werden vom BoR gewählt. Vier dieser 16 Mitglieder des BoR sind weiblich. Dies entspricht im Jahr 2023 einem Verhältnis von 25 % weiblich zu 75 % männlich. Im Jahr 2023 wurde ein neues Ziel für das Jahr 2026 festgelegt. Wir streben daher für 2026 einen

### Geschlechterdiversität im Board of Directors

	2023	2022	2021	2020	2019
Frauenanteil im BoD	25 %	25 %	13 %	13 %	13 %

## TEILNAHMEQUOTE AN BOD-SITZUNGEN

### Entwicklung der Teilnahmequote an Sitzungen

Durch die Teilnahme der Mitglieder an BoD-Sitzungen wird sichergestellt, dass alle Mitglieder und Mitarbeiter von Arla vertreten werden, wenn wichtige strategische Entscheidungen getroffen werden. Arlas BoD-Mitglieder

sind sehr engagiert. In der Regel nehmen alle BoD-Mitglieder an allen Sitzungen teil, es sei denn, sie sind aus gesundheitlichen Gründen verhindert. 2023 fanden zwölf ordentliche Sitzungen und eine außerordentliche Sitzung statt. Die Teilnahmequote an BoD-Sitzungen befindet sich auf dem Niveau des Vorjahrs. Weitere Informationen zu den BoD-Mitgliedern finden Sie auf den Seiten 77–78.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Teilnahmequote bei BoD-Sitzungen errechnet sich aus der Summe der pro BoD-Mitglied besuchten

### Teilnahmequote an BoD-Sitzungen

	2023	2022	2021	2020	2019
Anzahl der Sitzungen	12	12	12	10	10
Teilnahmequote	99 %	98 %	98 %	99 %	96 %

Frauenanteil von 30 % in unserem BoD an, verglichen mit 25 % im Jahr 2023.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Für die Berechnung des Geschlechterverhältnisses wird der Frauenanteil im BoD am 31. Dezember herangezogen. Nur die vom BoR gewählten Mitglieder des BoD werden berücksichtigt. Mitarbeitervertreter und Berater werden nicht einbezogen.

regulären Sitzungen und der insgesamt möglichen Teilnahmen.

Das derzeitige BoD besteht aus 14 Landwirten, 3 Arbeitnehmervertretern und 2 externen Mitgliedern. Beim Berechnen der Teilnahmequote werden alle 19 BoD-Mitglieder einbezogen.

Richtlinien und Sonstiges

Unser Verhaltenskodex dient als Rahmen für unsere Richtlinien. Im Folgenden erläutern wir einige unserer Governance-bezogenen Richtlinien. Unser Verhaltenskodex und andere Governance-bezogene Richtlinien wie unser Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner, die Richtlinie für verantwortungsvolles Marketing, die Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie & Umweltziele 2050 sowie unsere Beschwerderichtlinie werden in den Kapiteln Umwelt und Soziales ausführlicher beschrieben.

### Richtlinie zu verantwortungsvollem politischem Engagement

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Unsere Richtlinie für verantwortungsvolles politisches Engagement zielt darauf ab, einen offenen und transparenten Dialog mit politischen Interessengruppen zu gewährleisten, politische Unterstützung für den Milchsektor zu gewinnen und die Entwicklung innovativer, nachhaltiger Milchprodukte zu fördern und gleichzeitig ethische Geschäftspraktiken und relevante regulatorische Rahmenbedingungen einzuhalten.

Das politische Engagement von Arla wird durch den Verhaltenskodex von Arla geregelt. Dieser steht mit den 10 Leitprinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen sowie dem Verhaltenskodex des Transparenz-Registers der EU in Einklang.

Um sich in der EU politisch engagieren zu können, wurde Arla im August 2014 mit der Registrierungsnummer 479299526321-12 in das Transparenz-Register der EU eingetragen. Arla hat somit den Verhaltenskodex für die Beziehungen zu den EU-Institutionen und ihren Mitgliedern, Beamten und anderen Mitarbeitern angenommen.

### Einhaltung der Richtlinien

Für die Richtlinie ist der Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) verantwortlich, und die operative Verantwortung liegt beim Senior Vice President of Corporate Communications. Ein vierteljährlich erscheinender Lenkungsausschuss ist für die Überwachung der Umsetzung zuständig.

### Zahlungsbestimmungen

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Das Ziel unserer Zahlungsbestimmungen ist es, die Grundprinzipien festzulegen, nach denen die Zahlung an Lieferanten erfolgt. Anders gesagt, es soll sichergestellt werden, dass alle Zahlungen an Lieferanten ähnlich und auf konsistente Weise ablaufen.

Unsere Zahlungsbestimmungen gelten für alle Zahlungen an Lieferanten und definieren unsere Standardzahlungsbedingungen, die Anforderungen bei der Rechnungsstellung und die Verfahren. Unsere Standardzahlungsbedingung ist 60 Tage. In Ermangelung einer Vereinbarung mit dem Lieferanten beträgt die Standardzahlungsbedingung 30 Tage. In unserer Zahlungspolitik sind die Standardzahlungsbedingungen für unsere Genossenschaftsmitglieder, die zweimal im Monat bezahlt werden, gesondert festgelegt. Darüber hinaus könnten bestimmte strategische Lieferanten, die an Finanzierungsprogrammen teilnehmen, längere Zahlungsfristen haben - lesen Sie mehr dazu auf Seite 85. Wir zahlen Behörden, Versorgungsunternehmen und Finanzinstitute immer zu dem auf der Rechnung angegebenen Fälligkeitsdatum. Zahlungen unter 60 Tagen für bevorzugte oder anhängige Lieferanten können mit Genehmigung des Leiters des Beschaffungswesens und unter 30 Tagen mit Genehmigung des Vizepräsidenten für Finanzen oder des Chief Financial Officer erfolgen.

### Einhaltung der Richtlinien

Die Führung unserer Finanzorganisation und die lokalen Finanzmanager bei Arla sind die Hauptverantwortlichen für die Umsetzung dieser Richtlinie, die Initiierung des Dialogs darüber und die Bearbeitung von Fällen. Für die Aktualisierung der Richtlinie ist unsere globale Finanzorganisation zuständig.

### Globale Einkaufspolitik

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Klare und einheitliche Beschaffungspraktiken sind von grundlegender Bedeutung, um Risiken für die Lebensmittelsicherheit, die Umwelt und die Menschenrechte in unserer Lieferkette zu minimieren. Unsere Richtlinie legt elf Grundsätze für den Einkauf bei Arla fest, um einen klaren und einheitlichen Prozess bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen zu gewährleisten und dadurch die Kosten und Risiken sowie die Auswirkungen auf die Umwelt und die Menschenrechte zu senken. Neben anderen verfahrenstechnischen Anforderungen verlangt die Richtlinie auch die Einhaltung des Verhaltenskodex von Arla Foods für Lieferanten und Geschäftspartner.

### Einhaltung der Richtlinien

Diese Richtlinie gilt für alle Einkäufe von Waren/oder Dienstleistungen von externen Lieferanten, mit einer Ausnahme: dem Einkauf der Rohmilch, die in der Milchbilanz eingetragen ist. Die Richtlinie gilt für alle Mitarbeiter bei Arla. Die allgemeine Verantwortung für die Umsetzung dieser Richtlinie liegt jedoch bei der globalen Beschaffungsabteilung. Corporate Finance ist verantwortlich für die Festlegung und Umsetzung von Genehmigungsgrenzen und Delegationsrechten sowie für die Bearbeitung von Rückfragen dazu.

### Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Unsere Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung legt die Verantwortlichkeiten für die Einhaltung und Aufrechterhaltung unseres Standpunkts zu Bestechung und Korruption fest und liefert gleichzeitig Informationen und Anleitungen um dies zu erkennen und entsprechend damit umzugehen. Arla verpflichtet sich, alle Geschäfte auf ehrliche und ethische Weise zu führen. Wir verfolgen einen Null-Toleranz-Ansatz gegenüber Bestechung und Korruption und verpflichten uns, in allen unseren Geschäftstätigkeiten und Beziehungen überall professionell, fair und integer zu handeln. Darüber hinaus verpflichten wir uns, wirksame Systeme zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption zu implementieren und durchzusetzen. Diese Richtlinie gilt für alle Personen, die in irgendeiner Funktion für Arla oder im Namen von Arla tätig sind.

### Einhaltung der Richtlinien

Das EMT von Arla trägt die Gesamtverantwortung, damit diese Richtlinie unseren ethischen Verpflichtungen entspricht und dass alle Personen, auf die wir Einfluss haben, sie einhalten. Die internationale Rechtsabteilung (Global Legal Services) von Arla trägt die Gesamtverantwortung dafür, dass diese Richtlinie unseren gesetzlichen Verpflichtungen entspricht. Das Management von Arla ist auf allen Ebenen für das Folgende verantwortlich: Die ihm unterstellten Personen verstehen und halten diese Richtlinie ein. Zudem erhalten sie diesbezüglich regelmäßig angemessene Schulungen.

### Datenethikrichtlinie

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Bei Arla haben wir hohe ethische Standards für die Art und Weise, wie wir unsere Geschäfte führen. Ziel der Richtlinie ist es, die Standards zur Datenethik bei Arla zu etablieren und unser Engagement in Bezug auf die verantwortungsvolle Nutzung von Daten hervorzuheben. Wenn wir beschließen, Daten im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit zu nutzen, wenden wir die Leitlinien für die Datenethik an, die den Fokus auf fünf Prinzipien setzen: Menschenwürde, Verantwortung, Gleichberechtigung und Fairness, Fortschrittlichkeit und Diversität.

### Einhaltung der Richtlinien

Die Richtlinie wird vom EMT festgelegt. Ein Datenethikausschuss diskutiert diese und gibt Empfehlungen für Entscheidungen in datenethischen Fragen ab.

Der Umsatz unserer Puck® Mozzarella-Produkte trug positiv von 3,2 % zu unserem Umsatzwachstum in MENA bei.



**PUCK®**  
**MOZZARELLA**

# KONZERNABSCHLUSS

# JAHRESABSCHLUSS



## Primärer Abschluss

- 88 Gewinn- und Verlustrechnung
- 88 Gesamtergebnis
- 89 Gewinnverwendung
- 90 Bilanz
- 91 Eigenkapital
- 94 Cashflow

## Anhänge

- 96 Einführung in die Anhänge
- 99 Anhang 1: Erträge und Aufwendungen
- 105 Anhang 2: Nettoumlaufvermögen
- 108 Anhang 3: Eingesetztes Kapital
- 116 Anhang 4: Finanzierungsaktivitäten
- 136 Anhang 5: Sonstiges

## GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(Millionen EUR)	Anhang	2023	2022	Entwicklung
Umsatz	1.1	13.674	13.793	-1 %
Herstellungskosten	1.2	-10.894	-11.145	-2 %
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>2.780</b>	<b>2.648</b>	<b>5 %</b>
Vertriebskosten	1.2	-1.764	-1.771	0 %
Verwaltungskosten	1.2	-459	-439	5 %
Sonstige betriebliche Erträge	1.3	113	162	-30 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.3	-121	-131	-8 %
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.3	51	60	-15 %
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>600</b>	<b>529</b>	<b>13 %</b>
<b>Spezifikation:</b>				
EBITDA		1.079	1.001	8 %
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	1.2	-479	-472	1 %
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>600</b>	<b>529</b>	<b>13 %</b>
Finanzerträge	4.2	135	120	13 %
Finanzaufwendungen	4.2	-280	-200	40 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>455</b>	<b>449</b>	<b>1 %</b>
Steuern	5.1	-56	-49	14 %
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>399</b>	<b>400</b>	<b>0 %</b>
<b>Wie folgt zugeteilt:</b>				
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss		380	382	-1 %
Minderheitsbeteiligungen		19	18	6 %
<b>Gesamt</b>		<b>399</b>	<b>400</b>	<b>0 %</b>

## GESAMTERGEBNIS

(Millionen EUR)	Anhang	2023	2022
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>399</b>	<b>400</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Neubewertung von Pensionsverpflichtungen	4.7	-19	-1
Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen		4	2
Nicht verwertbares sonstiges Ergebnis aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen		-3	-
<b>Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	4.4	-141	225
Anpassung des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte		-2	-3
Umrechnung von Fremdwährungen		-47	-48
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		9	-19
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>		<b>-199</b>	<b>156</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>200</b>	<b>556</b>
<b>Wie folgt zugeteilt:</b>			
Anteil von Arla Foods amba		181	538
Minderheitsbeteiligungen		19	18
<b>Gesamt</b>		<b>200</b>	<b>556</b>

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die Gesamtergebnisrechnung setzt sich aus dem realisierten Jahresüberschuss und dem nicht in der GuV-Rechnung berücksichtigten sonstigen Ergebnis zusammen, das direkt im Eigenkapital bilanziert wird.

Der Jahresüberschuss belief sich auf 399 Millionen EUR / 2022: 400 Millionen EUR) und das sonstige Ergebnis betrug - 199 Millionen EUR (2022: 156 Millionen EUR).

Das sonstige Ergebnis bestand im Wesentlichen aus nicht realisierten Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten in Höhe von -141 Millionen EUR und Währungsumrechnung in Höhe von -47 Millionen EUR.

## GEWINNVERWENDUNG

(Millionen EUR)	2023	2022
Jahresüberschuss	399	400
Minderheitsbeteiligungen	-19	-18
<b>Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss</b>	<b>380</b>	<b>382</b>
<b>Gewinnverwendung:</b>		
Nachzahlung für Milch	252	260
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	18	9
<b>Gesamte Nachzahlung</b>	<b>270</b>	<b>269</b>
<b>Übertrag auf Eigenkapital:</b>		
Kollektive Kapitaleinlagen (Rücklage für besondere Zwecke)	69	74
Individuelle Kapitaleinlagen (geleistete individuelle Kapitaleinlagen)	41	39
<b>Gesamter Übertrag auf Eigenkapital</b>	<b>110</b>	<b>113</b>
<b>Gewinnverwendung</b>	<b>380</b>	<b>382</b>

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Für das Jahr 2023 betrug die Nachzahlung 270 Millionen EUR einschließlich Zinsen (2022: 269 Millionen EUR). Dies entspricht 2,07 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern (2022: 2,15 Eurocent/kg). Die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen wurden 2023 mit 5,6 % verzinst. Dies entspricht 18 Millionen EUR. Das Board of Directors (BoD) genehmigte, einen Teil der Nachzahlung für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres in Höhe von 63 Millionen EUR an die Mitglieder auszus zahlen. Der verbleibende Betrag in Höhe von 207 Millionen EUR wird – vorbehaltlich der Genehmigung des Jahresberichts durch das Board of Representatives (BoR) – im März 2024 ausgezahlt.

Arlas Konsolidierungspolitik schreibt vor, dass maximal 1,00 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern abzüglich Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen der Konsolidierung zugeführt wird. Für das Jahr 2023 entsprach dies einer Konsolidierung in Höhe von 0,84 Eurocent/kg Milch, oder 110 Millionen EUR (2022: 0,92 Eurocent/kg bzw. 113 Millionen EUR). Gemäß der Konsolidierungspolitik müssen die einbehaltenen Gewinne zu ⅓ auf (geleistete) individuelle Kapitaleinlagen und zu ⅔ auf kollektive Kapitaleinlagen (Rücklage für besondere Zwecke) aufgeteilt werden. Der Betrag, der den kollektiven Kapitaleinlagen zugewiesen wird, verringert sich um 18 Millionen EUR für die im Zusammenhang mit der

Nachzahlung gezahlten Zinszahlungen. Die individuellen Kapitaleinlagen wurden zudem um die Beträge bereinigt, die an solche Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt wurden, die die Obergrenze von 7,8 Eurocent individuelle Kapitaleinlagen je Kilogramm Milch erreichten.

### JAHRESÜBERSCHUSS

**2,9** Eurocent/kg  
**380** Mio. EUR

### KONSOLIDIERUNG

**0,84** Eurocent/kg  
**110** Mio. EUR

Individuelle Kapitaleinlagen	0,31	41
Kollektive Kapitaleinlagen	0,53	69

### NACHZAHLUNG

**2,07** Eurocent/kg  
**270** Mio. EUR

Nachzahlung	1,93	252
Zinsen	0,14	18

### STANDARDMÄßIG VORAUSGEZAHLTER MILCHPREIS

**44,1** Eurocent/kg



### Nachzahlung für 2023 (Eurocent/kg)



\* Entnehmen Sie weitere Informationen zum Milch-Leistungspreis bitte dem Anhang 1.4.1.

## BILANZ

(Millionen EUR)	Anhang	2023	2022	Entwicklung
<b>Vermögenswerte</b>				
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert	3.1	1.010	954	6 %
Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	3.2	3.149	3.031	4 %
Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.3	560	565	-1 %
Latente Steuern	5.1	23	22	5 %
Pensionsvermögen	4.7	21	16	31 %
Sonstige langfristige Vermögenswerte		25	23	9 %
<b>Gesamte langfristige Vermögenswerte</b>		<b>4.788</b>	<b>4.611</b>	<b>4 %</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Vorräte	2.1	1.384	1.772	-22 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.145	1.267	-10 %
Derivative Finanzinstrumente	4.5	132	239	-45 %
Sonstige Forderungen	2.2	309	319	-3 %
Wertpapiere	4.5	403	432	-7 %
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.1	138	106	30 %
<b>Kurzfristige Vermögenswerte, gesamt</b>		<b>3.511</b>	<b>4.135</b>	<b>15 %</b>
<b>Aktiva, gesamt</b>		<b>8.299</b>	<b>8.746</b>	<b>-5 %</b>

(Millionen EUR)	Anhang	2023	2022	Entwicklung
<b>Passiva</b>				
<b>Eigenkapitalspiegel</b>				
Kollektive Kapitaleinlagen		2.211	2.150	3 %
Individuelle Kapitaleinlagen		557	540	3 %
Sonstige Eigenkapitalkonten		13	203	-94 %
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		207	208	0 %
<b>Eigenkapital der Mitglieder von Arla Foods amba</b>		<b>2.988</b>	<b>3.101</b>	<b>-4 %</b>
Minderheitsbeteiligungen		64	67	-4 %
<b>Eigenkapital, gesamt</b>		<b>3.052</b>	<b>3.168</b>	<b>-4 %</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>				
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Pensionsverpflichtungen	4.7	167	161	4 %
Rückstellungen	5.2	31	28	11 %
Latente Steuern	5.1	83	86	-3 %
Kredite	4.3	2.369	2.640	-10 %
<b>Gesamte langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>2.650</b>	<b>2.915</b>	<b>-9 %</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Kredite	4.3	803	709	13 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	2.1	1.425	1.597	-11 %
Rückstellungen	5.2	20	20	0 %
Derivative Finanzinstrumente	4.5	43	36	19 %
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2.2	306	301	2 %
<b>Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>2.597</b>	<b>2.663</b>	<b>-2 %</b>
<b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>		<b>5.247</b>	<b>5.578</b>	<b>-6 %</b>
<b>Passiva, gesamt</b>		<b>8.299</b>	<b>8.746</b>	<b>-5 %</b>

## EIGENKAPITAL

(Millionen EUR)	Kollektive Kapitaleinlagen			Individuelle Kapitaleinlagen				Sonstige Eigenkapitalkonten				Nachzahlung	Eigenkapital, gesamt		
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Gesamt	Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	Liefermengen-abhängige Genossenschaftszertifikate	Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen	Gesamt	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungs-instrumenten	Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts	Rücklage für Wechselkursanpassungen	Gesamt	Gesamt	Eigenkapital der Mitglieder von Arla Foods amba	Minderheitsbeteiligungen	Gesamtes Eigenkapital
<b>Eigenkapital, 1. Januar 2023</b>	<b>903</b>	<b>1.247</b>	<b>2.150</b>	<b>348</b>	<b>55</b>	<b>137</b>	<b>540</b>	<b>211</b>	<b>5</b>	<b>-13</b>	<b>203</b>	<b>208</b>	<b>3.101</b>	<b>67</b>	<b>3.168</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	-	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>41</b>	-	-	<b>41</b>	-	-	-	-	<b>270</b>	<b>380</b>	<b>19</b>	<b>399</b>
Sonstiges Ergebnis	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-9</b>	<b>69</b>	<b>60</b>	<b>41</b>	-	-	<b>41</b>	<b>-141</b>	<b>-2</b>	<b>-47</b>	<b>-190</b>	<b>270</b>	<b>181</b>	<b>19</b>	<b>200</b>
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Halbjahresnachzahlung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Wechselkursanpassungen	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
<b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>1</b>	-	<b>1</b>	<b>-17</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-24</b>	-	-	-	-	<b>-271</b>	<b>-294</b>	<b>-22</b>	<b>-316</b>
<b>Eigenkapital, 31. Dezember 2023</b>	<b>895</b>	<b>1.316</b>	<b>2.211</b>	<b>372</b>	<b>51</b>	<b>134</b>	<b>557</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>-60</b>	<b>13</b>	<b>207</b>	<b>2.988</b>	<b>64</b>	<b>3.052</b>
<b>Eigenkapital, 1. Januar 2022</b>	<b>889</b>	<b>1.173</b>	<b>2.062</b>	<b>334</b>	<b>61</b>	<b>147</b>	<b>542</b>	<b>-14</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>46</b>	<b>207</b>	<b>2.857</b>	<b>53</b>	<b>2.910</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	-	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>39</b>	-	-	<b>39</b>	-	-	-	-	<b>269</b>	<b>382</b>	<b>18</b>	<b>400</b>
Sonstiges Ergebnis	-1	-	-1	-	-	-	-	225	-3	-65	157	-	156	-	156
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-1</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>39</b>	-	-	<b>39</b>	<b>225</b>	<b>-3</b>	<b>-65</b>	<b>157</b>	<b>269</b>	<b>538</b>	<b>18</b>	<b>556</b>
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	2	-	2	-15	-5	-4	-24	-	-	-	-	-	-22	-	-22
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	-11
Halbjahresnachzahlung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-61	-61	-	-61
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2021	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-211	-211	-	-211
Wechselkursanpassungen	13	-	13	-10	-1	-6	-17	-	-	-	-	4	-	7	7
<b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>15</b>	-	<b>15</b>	<b>-25</b>	<b>-6</b>	<b>-10</b>	<b>-41</b>	-	-	-	-	<b>-268</b>	<b>-294</b>	<b>-4</b>	<b>-298</b>
<b>Eigenkapital, 31. Dezember 2022</b>	<b>903</b>	<b>1.247</b>	<b>2.150</b>	<b>348</b>	<b>55</b>	<b>137</b>	<b>540</b>	<b>211</b>	<b>5</b>	<b>-13</b>	<b>203</b>	<b>208</b>	<b>3.101</b>	<b>67</b>	<b>3.168</b>

**Eigenkapital verstehen**

Eigenkapitalkonten, die durch die Satzung geregelt werden, können in drei Hauptkategorien unterteilt werden: kollektive Kapitaleinlagen, individuelle Kapitaleinlagen und sonstige Eigenkapitalkonten. Die Eigenschaften der einzelnen Eigenkapitalkategorien werden wie folgt beschrieben:

**Kollektive Kapitaleinlagen**

Kollektive Kapitaleinlagen werden per Definition nicht auf einzelne Mitglieder verteilt. Sie umfassen das Kapitalkonto und die Rücklage für besondere Zwecke. Das Kapitalkonto bildet ein starkes Fundament für das Eigenkapital der Genossenschaft. Denn die in den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden beschriebene Aussetzungsklausel legt fest, dass das Konto nicht für Zahlungen an Mitglieder verwendet werden kann. Die Rücklage für besondere Zwecke ist ein Konto, das in außergewöhnlichen Situationen dafür genutzt werden kann, Mitglieder für Verluste oder Wertminderung zu entschädigen, die sich auf die Gewinnverwendung auswirken. Beträge, die von der jährlichen Gewinnverwendung in die kollektiven Kapitaleinlagen übertragen werden, werden auf diesem Konto erfasst.

**Individuelle Kapitaleinlagen**

Bei individuellen Kapitaleinlagen handelt es sich um Kapital, das den Mitgliedern auf Grundlage ihrer gelieferten Milchmenge zugewiesen wird. Individuelle Kapitaleinlagen umfassen die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen, liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und zugeführtes individuelles Kapital. Beträge, die auf diesen Konten registriert werden, werden vorbehaltlich der Zustimmung des BoR ausgezahlt, wenn Mitglieder die

Genossenschaft verlassen. Zinsen werden dem eingebrachten individuellen Kapital gutgeschrieben und mit der Nachzahlung ausgezahlt

**Sonstige Eigenkapitalkonten**

In den sonstige Eigenkapitalkonten sind die nach IFRS vorgeschriebenen Konten enthalten. Dazu zählen die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die Rücklage für die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte sowie die Rücklage für Wechselkursanpassungen.

**Nachzahlung**

Das Konto für die vorgeschlagene Nachzahlung umfasst die im Jahr erfolgten Transaktionen für die Nachzahlung. Der Saldo ergibt die Summe, die nach Genehmigung des Jahresberichts auszuführen ist.

**Minderheitsbeteiligungen**

Minderheitsbeteiligungen sind derjenige Anteil des Eigenkapitals des Konzerns, der den Inhabern von Minderheitsbeteiligungen an Konzerngesellschaften zugewiesen wird.

**Erläuterungen zu Finanzzahlen**

Das Eigenkapital verringerte sich im Jahr 2023 um 116 Millionen EUR auf 3.052 Millionen EUR zum 31. Dezember 2023 (2022: 3.168 Millionen EUR). Die Eigenkapitalquote von 36 % errechnet sich als Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen im Wert von 2.988 Millionen EUR dividiert durch die gesamten Aktiva mit einem Wert von 8.299 Millionen EUR.

**Gesamtergebnisrechnung**

Der Jahresüberschuss belief sich auf 399 Millionen EUR (2022: 400 Millionen EUR) und das sonstige Ergebnis betrug -199 Millionen EUR (2022: 156 Millionen EUR). Das sonstige Ergebnis umfasst sowohl Erträge und Aufwendungen als auch Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen sind und nicht vor dem Bilanzstichtag realisiert werden. Das sonstige Ergebnis von -199 Millionen EUR ergibt sich aus negativen Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, negativen Wertberichtigungen auf das in Fremdwährungen bewertete Nettovermögen sowie einer Neubewertung von Pensionsvermögen und -verpflichtungen.

**Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern**

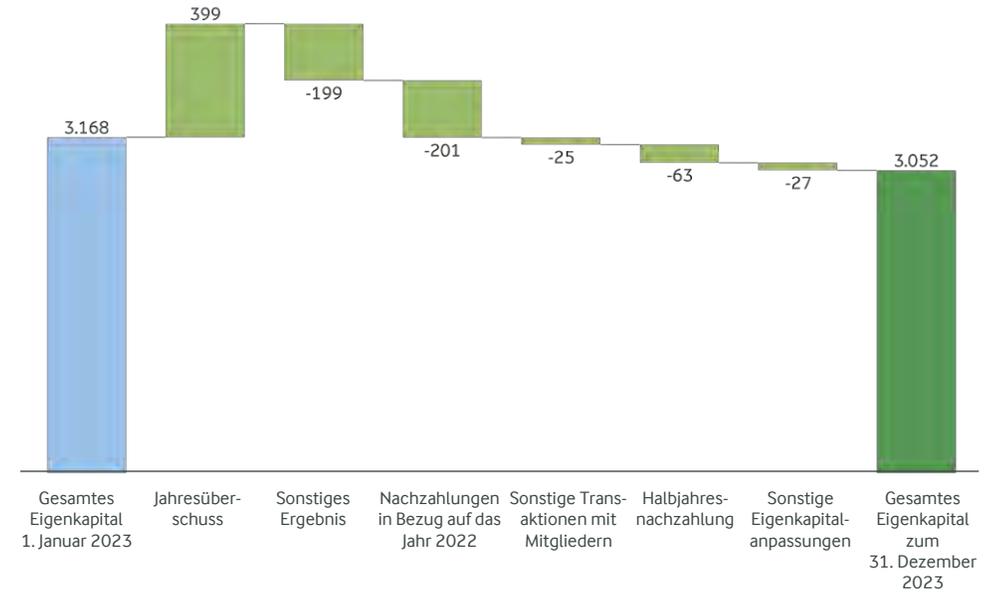
Das BoD beschloss, eine halbjährige Nachzahlung für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres in Höhe von 63 Millionen EUR auszuführen. Eine weitere Nachzahlung in Höhe von 207 Millionen EUR wurde vorgeschlagen, die nach der Genehmigung des Jahresberichts durch das BoR ausgezahlt werden soll. Insgesamt beläuft sich die gesamte Nachzahlung für das Jahr somit auf 270 Millionen EUR, einschließlich Zinsen auf individuelle Kapitaleinlagen.

Im März 2023 wurde für das Jahr 2022 eine Nachzahlung in Höhe von 201 Millionen EUR ausgezahlt. Sonstige Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern beliefen sich auf netto 25 Millionen EUR. Dabei wurden 27 Millionen EUR an Mitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Dem entgegen standen

Einzahlungen von neuen Mitgliedern in Höhe von 2 Millionen EUR.

Für 2024 wird eine Zahlung in Höhe von 28 Millionen EUR an Mitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen – vorbehaltlich der Genehmigung durch das Board of Representatives.

**Entwicklung des Eigenkapitals**  
(Millionen EUR)



**Sonstige Eigenkapitalanpassungen**

Die sonstigen Eigenkapitalanpassungen in Höhe von -27 Millionen EUR (2022: -4 Millionen EUR) beziehen sich auf Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen (-22 Millionen EUR) sowie auf Währungseffekte (-5 Millionen EUR).

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Im Folgenden beschreiben wir, wie sich unsere Satzung und die IFRS-Vorschriften

in unseren Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden widerspiegeln.

**Kollektive Kapitaleinlagen**

Im Kapitalkonto werden technische Posten ausgewiesen. Dazu zählen Neubewertungen von leistungsorientierten Pensionsplänen, Ergebnisse aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns, die an die

Mitglieder ausgegeben wurden. Ferner wird das Kapitalkonto durch vereinbarte Zahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern beeinflusst.

Die jährliche Gewinnverwendung für die kollektiven Kapitaleinlagen wird in der Rücklage für besondere Zwecke ausgewiesen. Sie kann in Übereinstimmung mit Artikel 20.1 (iii) der Satzung auf Vorschlag des Board of Directors (BoD) vom Board of Representatives (BoR) dafür verwendet werden, wesentliche außergewöhnliche Verluste oder Wertminderungen vollständig oder teilweise auszugleichen.

#### Individuelle Kapitaleinlagen

Individuelle Kapitaleinlageninstrumente sind in Artikel 20 der Satzung und den allgemeinen Mitgliedschaftsbedingungen geregelt.

Eigenkapitalinstrumente, die als *geleistete individuelle Kapitaleinlagen* ausgewiesen werden, beziehen sich auf die mit der jährlichen Gewinnverwendung übertragenen Beträge. Die einzelnen Salden werden zum 12-Monats-CIBOR + 1,5 % verzinst und zusammen mit der Nachzahlung sowie der jährlichen Gewinnverwendung genehmigt und ausbezahlt.

*Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate* sind Eigenkapitalinstrumente, die bis zur Einstellung 2010 an die dänischen und schwedischen Mitglieder ausgegeben wurden.

*Bei zugeführtem individuellen Kapital* handelt es sich um Eigenkapitalinstrumente, die im Zusammenhang mit Fusionen von Genossenschaften und beim Eintritt neuer

Mitglieder in die Genossenschaft ausgegeben werden.

Guthaben aus liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und zugeführten individuellen Kapitaleinlageninstrumenten werden nicht verzinst.

Die Salden von geleisteten individuellen Kapitaleinlagen, liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und zugeführten individuellen Kapitaleinlagen können über drei Jahre nach dem Ausscheiden aus Arla Foods amba entsprechend der Satzung ausgezahlt werden. Hierfür ist die Genehmigung des Board of Representatives erforderlich. Die Salden werden in der Währung des Landes ausgewiesen, in dem die Mitglieder registriert sind. Die Ergebnisse von Währungsumrechnungen werden jährlich berechnet. Das Ergebnis wird dann auf das Kapitalkonto übertragen.

*Vorgeschlagene Nachzahlungen* an Mitglieder werden bis zur Genehmigung durch das BoR separat im Eigenkapital ausgewiesen.

#### Sonstige Eigenkapitalkonten

Die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten umfasst die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente klassifiziert sind und die Bedingungen zum Absichern künftiger Cashflows erfüllen, sofern die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist.

Die erfolgsneutral erfasste Neubewertungsrücklage im Eigenkapital umfasst die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts

von Hypothekenanleihen, die erfolgsneutral als finanzielle Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert werden.

Die Rücklage für Wechselkursanpassungen umfasst Kursdifferenzen, die in folgenden Fällen auftreten: bei der funktionalen Währungsumrechnung der in fremder Währung aufgestellten Jahresabschlüsse ausländischer konsolidierter Unternehmen; bei Anpassungen der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns darstellen; und bei Wertberichtigungen der Sicherungsgeschäfte, die die Nettoinvestition des Konzerns sichern.

#### Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Mitglieder von Arla Foods amba getätigt werden, die die Summe des Kapitalkontos sowie der gesetzlich und nach IFRS vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten schmälern. Die Aussetzungsklausel wurde auf der Grundlage des nach den IFRS vorgelegten jüngsten Geschäftsberichts neu bewertet. Individuelles Kapital und Rücklagen für besondere Zwecke sind von der Aussetzungsklausel nicht betroffen.

Die Auszahlung von individuellen Kapitaleinlagen kann nur dann erfolgen, wenn (gemäß Artikel 20.1. i,ii und iii) ein entsprechender Betrag dem nicht zugeordneten Eigenkapital der Genossenschaft, den individuellen Kapitalkonten oder der Rücklage für besondere Zwecke zugeführt wird.

#### Minderheitsbeteiligungen

Im Konzernabschluss werden die Tochtergesellschaften vollständig erfasst. Die auf

Minderheitsbeteiligungen entfallenden Anteile am Kapital und am Jahresergebnis der Tochterunternehmen werden als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals in einem separaten Posten gesondert ausgewiesen.

Beim erstmaligen Ansatz werden die auf Minderheitsbeteiligungen entfallenden Anteile entweder mit ihrem beizulegenden Zeitwert oder mit dem beizulegenden Nettozeitwert der anteilig übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten bewertet. Die Bewertung der Minderheitsbeteiligungen erfolgt auf Transaktionsebene.

#### Milchgeldzahlungen an Genossenschaftsmitglieder

Die Akonto-Abrechnung der Milch von Mitgliedern wird als Herstellungskosten in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Nachzahlung basiert auf den Jahresergebnissen und ist Teil der Gewinnverwendung. Die Nachzahlung wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung als Rücklage erfasst, bis sie nach einer Empfehlung des BoD vom BoR genehmigt wurde.

Die halbjährige Nachzahlung wurde für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres ausgezahlt. Die Auszahlung der restlichen Nachzahlung erfolgt am Jahresende. Die Nachzahlung für das erste Halbjahr wurde im Eigenkapital erfasst.

## CASHFLOW

(Millionen EUR)	Anhang	2023	2022
EBITDA		1.079	1.001
Wertaufholung des Anteils am Gewinn aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.3	-51	-60
Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		-54	21
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	320	-707
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		-23	11
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		18	15
Gezahlte Zinsen		-145	-67
Erhaltene Zinsen		55	23
Gezahlte Steuern		-48	-53
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>1.151</b>	<b>184</b>
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-68	-81
Investitionen in Sachanlagen	3.2	-445	-373
Verkauf von Sachanlagen	3.2	6	13
<b>Operative Investitionstätigkeit</b>		<b>-507</b>	<b>-441</b>
Erwerb von finanziellen Vermögenswerten		-18	-16
Verkauf von finanziellen Vermögenswerten		29	17
Akquisition von Unternehmen	3.4	-26	-11
Verkauf von Unternehmen		3	8
<b>Finanzielle Investitionstätigkeit</b>		<b>-12</b>	<b>-2</b>
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-519</b>	<b>-443</b>

(Millionen EUR)	Anhang	2023	2022
Halbjahresnachzahlung		-63	-61
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr		-201	-211
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern		-25	-22
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen		-13	-11
Neue Kreditaufnahmen	4.3.c	777	810
Sonstige Veränderungen bei den Krediten	4.3.c	-967	-143
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	4.3.c	-78	-71
Zahlungen für Pensionspläne	4.3.c	-22	-22
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-592</b>	<b>269</b>
<b>Netto-Cashflow</b>		<b>40</b>	<b>10</b>
Finanzmittelfonds per 1. Januar		106	97
Netto-Cashflow für das Jahr		40	10
Wechselkursanpassung für Barmittel		-8	-1
<b>Finanzmittelfonds per 31. Dezember</b>		<b>138</b>	<b>106</b>

(Millionen EUR)	Anhang	2023	2022
Freier operativer Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		1.151	184
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-507	-441
<b>Freier operativer Cashflow</b>		<b>644</b>	<b>-257</b>
Freier Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		1.151	184
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-519	-443
<b>Freier Cashflow</b>		<b>632</b>	<b>-259</b>

**Erläuterungen zu Finanzzahlen**

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit stieg auf 1.151 Millionen EUR (2022: 184 Millionen EUR), was hauptsächlich auf Veränderungen der Nettoumlaufvermögenspositionen zurückzuführen ist. Der Trend zu einer Normalisierung der Milchpreise im Jahr 2023

aufgrund des sehr ungewöhnlich hohen Niveaus Ende 2022 führte dazu, dass die nachteiligen Auswirkungen auf im Nettoumlaufvermögen des letzten Jahres gebundene Mittel teilweise im Jahr 2023 freigesetzt wurden. Die Freisetzung der Nettoumlaufvermögenswerte im Jahr 2023 trug zu einem positiven

Cashflow von 320 Millionen EUR bei (2022: -707 Millionen EUR). Darüber hinaus verbesserte sich der Cashflow aus Betriebstätigkeiten aufgrund eines höheren EBITDA, das durch höhere bezahlte Zinsaufwendungen ausgeglichen wurde.

Der Netto-Cashflow aus Investitionstätigkeiten belief sich auf -519 Millionen EUR (2022: -443 Millionen EUR). CAPEX-Investitionen beliefen sich auf 445 Millionen EUR (2022: 373 Millionen EUR), wobei die Investitionen in Kapazitätssteigerungen für Milchgetränke in Esbjerg (Dänemark) und die Wachstumsinvestitionen für Arla Foods Ingredients fortgesetzt wurden. Weitere Investitionen wurden hauptsächlich für die Produktionskapazitäten getätigt, darunter Investitionen in die Butterkapazitäten in Holstebro (Dänemark).

Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 68 Millionen EUR (2022: 81 Millionen EUR), darunter hauptsächlich Investitionen in den Firmenwert der MV Ingredients Ltd. und die weitere allgemeine Aktualisierung der SAP-Plattform von Arla.

Die Auswirkungen der finanziellen Investitionstätigkeit betrug netto -12 Millionen EUR (2022: -2 Millionen EUR) und bezog sich auf die aus verschiedenen Aktivitäten gezahlten und erhaltenen Erlöse, wobei der wichtigste der Erwerb der Anteile an MV Ingredients Ltd. war.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -592 Millionen EUR (2022: 269 Millionen EUR). Er umfasst Transaktionen mit Mitgliedern sowie die Auswirkungen von Finanzierungstätigkeiten einschließlich Cash-Management.

Transaktionen mit Mitgliedern sorgten für einen negativen Cashflow von 289 Millionen EUR. Dieser umfasste die Halbjahres-Nachzahlung in Höhe von 63 Millionen EUR, eine Nachzahlung für 2022 in Höhe von 201 Millionen EUR sowie geleistete individuelle Kapitaleinlagen in Höhe von 25 Millionen EUR.

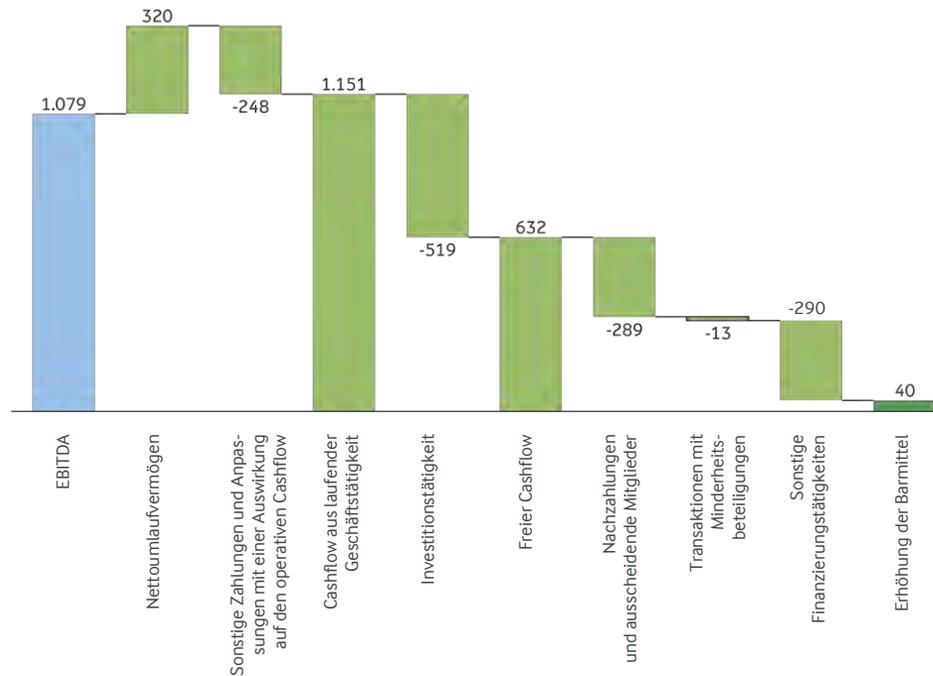
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen beliefen sich auf -13 Millionen EUR (2022: -11 Millionen EUR).

Der Netto-Cashflow aus Finanzierungsaktivitäten betrug -290 Millionen EUR, bestehend aus der Nettorückzahlung von Darlehen in Höhe von -190 Millionen EUR und anderen Finanzierungsaktivitäten in Höhe von -100 Millionen EUR. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.3.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zum 31. Dezember 2023 insgesamt 138 Millionen EUR (2022: 106 Millionen EUR).

**Darstellung des Cashflows**

(Millionen EUR)



# ANHANG EINLEITUNG

## Grundlage der Erstellung

Der Konzernabschluss basiert auf den monatlichen Berichtsverfahren des Konzerns. Die Organisationseinheiten des Konzerns verwenden für die Berichterstattung Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in

Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten Methoden der IFRS.

Der Abschluss wird auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung erstellt. Die allgemeinen Bilanzierungs- und

Bewertungsmethoden werden in Anhang 5.7 dargestellt. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für die einzelnen Bereiche werden in den jeweils zugehörigen Anhängen erläutert.

In Bezug auf die Leitlinien zu alternativen Leistungskennzahlen (Alternative Performance Measures, APMs), die von der European Securities and Markets Authority (ESMA) herausgegeben werden, haben wir zusätzliche Informationen zu den vom Konzern genutzten APMs bereitgestellt. Diese APMs und insbesondere der Milchleistungspreis werden als entscheidend angesehen, um die finanzielle Leistung und die Finanzlage des Konzerns zu verstehen. Da sie jedoch nicht von den IFRS definiert werden, sind sie ggf. nicht direkt mit anderen Unternehmen vergleichbar, die ähnliche Kennzahlen verwenden.

Definitionen finden Sie im Glossar sowie erläuternde Berechnungen in Anhang 1.4.

## Angewandte Wesentlichkeit

Unser Schwerpunkt lag auf dem einfachen und strukturierten Bereitstellen von Informationen, die für unsere Stakeholder von wesentlicher Bedeutung sind.

## Potenzielle zukünftige Auswirkungen von strategischen Risiken wurden berücksichtigt

Bei der Erstellung der Konzernabschlüsse wurden die identifizierten strategischen Risiken berücksichtigt. Neben der Anwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung fanden Markt- und regulatorische Risiken – einschließlich nachhaltigkeitsbezogener Risiken – Berücksichtigung. Zusätzlich zu einer möglichen unmittelbaren Auswirkung auf die Leistung von Arla könnten sich diese

Risiken potenziell auch negativ auf die zukünftigen Milchmengen auswirken, die von den Mitgliedern von Arla Foods amba geliefert werden. Damit wäre indirekt auch der zukünftige Nutzungswert bestimmter Teile der Vermögensbasis betroffen. Diese Risiken werden genau überwacht und es wurden keine wesentlichen Wertminderungsverluste erkannt. Es liegt in der Natur der Sache, dass die Bewertung des Risikos und möglicher Auswirkungen auf die zukünftige Leistung im Ermessen liegt, und in Zukunft könnten sich unterschiedliche Schlussfolgerungen ergeben. Weitere Informationen zu strategischen Risiken finden Sie auf den Seiten 25–27 und 43–44.

## Währungsrisiken

Die Finanzposition des Konzerns unterliegt signifikanten Währungsrisiken – sowohl aufgrund von Transaktionen, die in anderen Währungen als dem Euro getätigt

werden, als auch aufgrund der Umrechnung der Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die nicht Teil der Eurozone sind. Die wesentlichsten Risiken beziehen sich auf die Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die in britischen Pfund und schwedischen Kronen operieren, und auf Transaktionen in Bezug auf Umsätze in US-Dollar oder Währungen, die mit dem US-Dollar zusammenhängen. Für die Aktivitäten des Konzerns in Argentinien im Zusammenhang mit AFI werden USD als funktionale Währung verwendet. Die in ARS ausgewiesenen Posten wurden durch eine Abwertung im Dezember 2023 negativ beeinflusst. Die Wechselkursverluste des Konzerns im Zusammenhang mit der Abwertung von ARS, BDT und NGN beliefen sich auf insgesamt 93 Millionen EUR.

Weitere Informationen zu Währungsrisiken als Teil des strategischen Risikos finden Sie



Die folgenden Abschnitte enthalten zusätzliche ergänzende Angaben zum primären Abschluss.

## ANHANG 1 UMSATZ UND KOSTEN

Einzelheiten zur Konzernleistung und -rentabilität.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 99](#)

## ANHANG 2 NETTOUMLAUFVERMÖGEN

Entwicklung und Zusammensetzung der Vorräte sowie Salden gegenüber Kunden und Lieferanten.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 105](#)

## ANHANG 3 INGESETZTES KAPITAL

Einzelheiten zur Produktionskapazität, zu immateriellen Vermögenswerten sowie zu Finanzinvestitionen.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 108](#)

## ANHANG 4 FINANZIERUNG

Einzelheiten zur Finanzierung der Konzernaktivitäten.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 116](#)

## ANHANG 5 BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 136](#)

## EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE (FORTSETZUNG)

auf Seite 27 sowie in Anhang 4.1.2 zu Währungsrisiken.

### Besondere Schwerpunkte 2023 Vergleichbarkeit

Die Aktivitäten des Konzerns werden üblicherweise an den von den Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milchmengen und dem Erfolg gemessen, mit dem die Milchmengen in Markenpositionen und auf die internationalen Märkte gebracht werden.

2023 war ein weiteres sehr ungewöhnliches Jahr mit allgemeiner makroökonomischer Unsicherheit.

Die Rohwarenpreise für Milch, die insbesondere in der zweiten Jahreshälfte 2022 ein Rekordhoch erzielt hatten, sanken in der ersten Hälfte des Jahres 2023 schnell. Trotz der volatilen Marktbedingungen lag der Umsatz für 2023 mit 13.674 Millionen EUR nur 1 % unter dem Rekordhoch des Vorjahres.

Der hohe Inflationsdruck von 2022 nahm in den ersten Monaten des Jahres 2023 ab, blieb jedoch im Vergleich zu den Vorjahren auf einem hohen Niveau, was sich auf das Niveau der Betriebskosten wie Gehälter, Verpackungen, Zusatzstoffe und Verbrauchsmaterialien auswirkte.

Geringere an die Mitglieder gezahlte Milchkosten wurden daher teilweise durch erhöhte Herstellungskosten ausgeglichen.

Darüber hinaus hatten die hohen an die Mitglieder gezahlten Milchpreise in der zweiten Jahreshälfte 2022 – wobei die Milch für die Herstellung von Produkten verwendet wurde, die in der ersten Jahreshälfte 2023 verkauft wurden – einen zusätzlichen erheblichen negativen Einfluss auf die Kosten der verkauften Waren im Vergleich zum Vorjahr.

Der Milch-Leistungspreis für 2023 belief sich auf 47,0 Eurocent/kg Milch von Mitgliedern, was einen Rückgang von 14,7 % gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Die anhaltende Volatilität der Milchpreise wirkte sich ebenfalls auf das Nettoumlaufvermögen und damit auf den Cashflow aus. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg auf 1.151 Millionen EUR (2022: 184 Millionen EUR).

Nach der ungewöhnlich hohen Preise Ende 2022 normalisierten sich die Milchpreise, was dazu führte, dass die nachteiligen Auswirkungen auf die Mittel, die in Nettoumlaufvermögenspositionen des letzten Jahres gebunden waren, im Jahr 2023 teilweise freigesetzt wurden.

Dies verringerte die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und den Verschuldungsgrad auf 2,6, ein Wert der sicher unter unserem Zielbereich von 2,8 bis 3,4 liegt.

Die im zweiten Halbjahr 2022 und im Jahr 2023 anhaltende Volatilität erschwert den Vergleich mit den Vorjahren. Da die Unsicherheit bis ins Jahr 2024 anhält, bleibt die Berechenbarkeit schwierig. Die Stakeholder sollten sich davor hüten, die berichteten Ergebnisse als Prognosen für die Zukunft zu verwenden.

### Bewertung der Vorräte

Aufgrund der makroökonomischen Volatilität und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Rohwarenpreise wurde die Bewertung einzelner Kostenkomponenten (wie milchbasierte Komponenten, Zusatzstoffe, Verpackungen, Energie usw.) in unseren Standardkostenmodellen im Laufe des Jahres 2023 häufig aktualisiert und zum 31. Dezember 2023 gründlich überprüft.

Entsprechend sorgfältig wurde die Umrechnung von Standardkosten auf tatsächliche Herstellungskosten für die einzelnen Vorratskategorien geprüft.

Darüber hinaus wurde der realisierte Nettowert auf Basis der Preisentwicklung insbesondere für Milchrohwarenprodukte zum Jahresende ermittelt.

Weitere Informationen zu Vorräten finden Sie in Anhang 2.1.

### Bewertung bestimmter Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auf Basis einer Projektion des zu erwartenden zukünftigen Cashflows

Die Zinssätze blieben im Vergleich zum Vorjahr auf hohem Niveau. Die Bewertung des Firmenwerts, der Bruttopenionsverbindlichkeiten und der Zinsabsicherungsinstrumente wurde daher auch im Jahr 2023 sorgfältig durchgeführt.

Der Spielraum in Bezug auf den Firmenwert stieg in erster Linie aufgrund von Verbesserungen des erwarteten zukünftigen Cashflows.

Der Wert von Zinsabsicherungsinstrumenten sank aufgrund niedrigerer langfristiger Zinsniveaus und der Nutzung von Zinsabsicherungen während des Jahres um 52 Millionen EUR, während die Pensionsverpflichtungen auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr blieben.

Weitere Informationen zum Firmenwert finden Sie in Anhang 3.1, zu Absicherungsinstrumenten in Anhang 4.4 und zu Pensionsverpflichtungen in Anhang 4.7.

### Als Teil der Milchkosten anerkanntes Anreizmodell für Nachhaltigkeit

Im Sommer 2023 wurde ein neues Anreizmodell für Mitglieder eingeführt, mit dem abhängig von den Initiativen zur Nachhaltigkeit der Betriebe bis zu 500 Millionen EUR unter den Mitgliedern umverteilt werden können. Dies ist einer der wichtigsten Hebel, mit dem wir die CO<sub>2</sub>e-Einsparungen auf den Betrieben erzielen wollen, und wir rechnen damit, dass er sich positiv auf den Umsatz und den Wert unserer Marke auswirken wird.

Im Jahr 2023 wurden insgesamt 226 Millionen EUR der Kosten für die Milch der Mitglieder im Zusammenhang mit Klimachecks und dem neuen Anreizmodell für Nachhaltigkeit, das im Juli eingeführt wurde, ausgezahlt. Der Betrag wurde in den Kosten für Milch von Genossenschaftsmitgliedern erfasst. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.2 Betriebskosten.

### Klassifizierung von Power Purchase Agreements

Zur Unterstützung der Einsparung von CO<sub>2</sub>e-Emissionen in Scope-1 und Scope-2

hat Arla elf Stromabnahmeverträge mit jährlichen vertraglichen Bezugsmengen von 446 GWh abgeschlossen. Solarenergie hat einen Anteil von 287 GWh und Windenergie hat einen Anteil von 159 GWh. Die ersten beiden Vereinbarungen entfalteten ihre Wirkung 2023.

Durch einen strukturierten Prozess wurde die Bilanzierungs- und Bewertungseinstufung der Einzelverträge auf Grundlage der neuesten verfügbaren Anleitung und unter Einbeziehung externer Expertise rigoros bewertet. Alle Verträge dienen der Eigennutzung und werden als zu erfüllende Lieferantenverträge eingestuft.

Siehe Anhang 4.1.4 Rohwarenpreisrisiko und Anhang 5.5 Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten.

### Klimabezogene Risiken im Konzernabschluss

Klimabezogene Risiken stehen bei Arla ganz oben auf der Agenda. Das Management hat die Auswirkungen solcher Risiken auf den Konzernabschluss eingeschätzt und die zu ihrer Abmilderung ergriffenen oder noch zu ergreifenden Maßnahmen überprüft. Für den Konzernabschluss 2023 ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen durch den Klimawandel oder durch Maßnahmen gegen klimabezogene Risiken. Mögliche zukünftige Auswirkungen wurden ebenfalls bewertet. Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 43–44.

Die Hauptbetrachtungspunkte bezüglich Risiken werden im Folgenden beschrieben.

### Risiko rückläufiger Milchmengen

Folgende klimabedingte Risiken können in Zukunft möglicherweise die Milchmenge reduzieren:

- Die dänische Regierung hat sich dazu verpflichtet, eine CO<sub>2</sub>e-Abgabe für landwirtschaftliche Emissionen einzuführen, die auch für Äquivalente wie Methan und Lachgas gilt. Außerdem diskutiert die EU über ein Emissionshandelssystem (ETS) im Zusammenhang mit landwirtschaftlichen Emissionen. Eine CO<sub>2</sub>-Abgabe würde zu einem Anstieg der Produktionskosten führen. Möglicherweise könnten sich Landwirte dadurch gezwungen sehen, die Produktion zu reduzieren oder den Betrieb ganz aufzugeben.

- Extreme Wetterereignisse wie Hitzewellen, Dürre oder Überschwemmungen, die die Ernteerträge und Produktivität der Kühe beeinträchtigen können.
- Vorschriften zur Flächennutzung, mit denen die EU-Klimaziele erreicht werden sollen, und die die Umwandlung von Agrar- in Waldflächen vorsehen. Mögliche Folgen sind eine Minderung der Futterproduktion für die Kühe und dadurch eine Verringerung der Herdenzahl in den Betrieben.

### Risiko erhöhter Produktionskosten

Folgende klimabezogene Risiken werden sich möglicherweise auf die Zukunft von Molkereibetrieben auswirken:

- Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion. Dänemark plant eine Emissionsabgabe auf industrielle Tätigkeiten. Arlas Geschäft wird davon betroffen sein. Weitere Länder

## EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE (FORTSETZUNG)

werden möglicherweise dem dänischen Beispiel folgen, indem sie ähnliche Abgaben einführen oder andere Regulierungsinstrumente einsetzen, um die Emissionen künftig zu senken. Die Milchproduktion wäre damit teurer als in Ländern, in denen solche Maßnahmen nicht umgesetzt werden, wodurch Arlas Wettbewerbsfähigkeit geschadet würde. Wir senken kontinuierlich die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Produktion und Betriebsabläufen. Dies wird durch die wissenschaftlich fundierten Ziele der Strategie Future26 untermauert, die vorsehen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2030 um 63 % zu senken.

- Veränderungen des Verbraucherverhaltens durch Kunden, die verstärkt auf nachhaltigere Produkte drängen, erhöhen die Notwendigkeit einer nachhaltigen Produktion von Milchprodukten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### Risiko der Beeinträchtigung der Produktionskapazität

Als Folge der genannten klimabezogenen Risiken könnte Arla mit einer Beeinträchtigung der Produktionskapazität konfrontiert werden. Dabei spielen diese Bereiche eine Rolle:

- Anlagen, die im Rahmen der Nachhaltigkeitswende veraltet sind.
- Überschüssige Produktionskapazität im Fall, dass Milchmengen und Produktion sinken.

Mögliche Folgen der obigen Risiken wurden im Rahmen unserer 2023 durchgeführten Werthaltigkeitsprüfung und unserer Nutzwertbewertung für Sachanlagen berücksichtigt. In der Bilanz erfasste langfristige Vermögenswerte waren von solchen Wertminderungen im Jahr 2023 nicht betroffen. Nachhaltigkeit ist nunmehr ein integraler Bestandteil aller Investitionen in Sachanlagen und sorgt dafür, dass die ermittelten Risiken bei zukünftigen Investitionen berücksichtigt werden.

### Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen

Beim Erstellen des Konzernabschlusses muss die Geschäftsführung Schätzungen und Beurteilungen aufstellen, die sich auf die Anerkennung und Bewertung der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge und Aufwendungen des Konzerns auswirken. Die Schätzungen und Beurteilungen basieren auf historischen Erfahrungswerten und weiteren Faktoren. Die Schätzungen und Beurteilungen sind von Natur aus mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit behaftet. Dies kann sich wesentlich auf die Beträge auswirken, die im Konzernabschluss ausgewiesen werden. Im Folgenden sind die wichtigsten Schätzungen aufgeführt. Weitere Erläuterungen finden Sie im jeweils angegebenen Anhang.

Anhang	Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen	Schätzung/ Beurteilung
1.1	Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen	Schätzung
2.1	Bewertung der Vorräte	Schätzung
2.1	Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Schätzung
3.1	Bewertung des Firmenwerts	Schätzung
3.3	Klassifizierung von Investitionen	Beurteilung
4.1.4.a	Klassifizierung von Power Purchase Agreements	Beurteilung
4.7	Bewertung der Pensionsverpflichtungen	Schätzung
5.1	Steuern	Schätzung

# ANHANG 1.

## UMSATZ UND KOSTEN

### 1.1 UMSATZ

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Umsatz sank um 0,9 % auf 13.674 Millionen EUR (2022: 13.793 Millionen EUR). Die Preise haben sich in der Höhe von -206 Millionen EUR negativ auf den Umsatz ausgewirkt, hauptsächlich angetrieben durch Globale Industrieverkäufe und AFI,

wurden aber teilweise durch höhere kommerzielle Preise ausgeglichen.

Der mengenbasierte Umsatz durch strategische Marken stand 2023 aufgrund der hohen Inflation und der erhöhten Milchpreise unter Druck. Die Verbraucher begannen jedoch, in der zweiten Jahreshälfte zu Markenprodukten zurückzukehren. Das Ergebnis war ein leichter Rückgang des

Umsatzes durch strategische Marken um 0,7 % (2022: -3,2 %). Dies wurde durch größere Umsatzmengen im Bereich Globale Industrieverkäufe ausgeglichen, was zu einer positiven Nettovolumenwirkung von 429 Millionen EUR führte.

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 58,4 % des Gesamtumsatzes aus (2022: 56,3 %). Die Umsatzerlöse in

#### Umsatzentwicklung

(Millionen EUR)

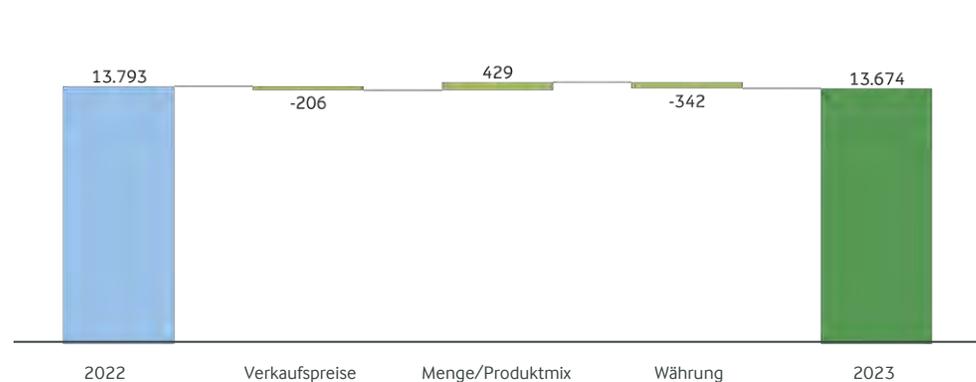


Tabelle 1.1.a – Umsatzerlöse nach Land\*

(Millionen EUR)	2023	2022	Anteil an den Umsatzerlösen im Jahr 2023
Großbritannien	3.441	3.474	25 %
Deutschland	1.661	1.737	12 %
Schweden	1.645	1.717	12 %
Dänemark	1.319	1.306	10 %
Niederlande	873	775	6 %
Saudi-Arabien	499	468	4 %
Finnland	388	337	3 %
USA	302	278	2 %
Die Vereinigten Arabischen Emirate	277	230	2 %
China	270	328	2 %
Sonstige**	2.999	3.143	22 %
<b>Gesamt</b>	<b>13.674</b>	<b>13.793</b>	<b>100 %</b>

\* Die Zahlen in dieser Tabelle zeigen die Gesamtumsatzerlöse nach Ländern und enthalten alle Umsatzerlöse aus den Ländern – unabhängig von der Organisationsstruktur. Daher können die Zahlen im Lagebericht nicht mit der Geschäftsbereichsübersicht verglichen werden.

\*\* Sonstige Länder umfassen unter anderem Belgien, Kanada, Oman, Spanien, Frankreich und Australien

Tabelle 1.1.b – Umsatzerlöse nach Produktmarke

(Millionen EUR)	2023	2022
Arla	3.618	3.702
Lurpak	772	750
Puck	529	504
Castello	246	239
Milchgetränke	376	353
Sonstige Marken	834	746
<b>Umsatz durch strategische Marken</b>	<b>6.375</b>	<b>6.294</b>
Arla Foods Ingredients	963	1.028
Globale Industrieverkäufe, Eigenmarken und sonstige	6.336	6.471
<b>Gesamt</b>	<b>13.674</b>	<b>13.793</b>

## 1.1 UMSATZ (FORTSETZUNG)

Europa sind auf 7.984 Millionen EUR angestiegen (2022: 7.771 Millionen EUR).

Zurückzuführen ist der Anstieg auf höhere Preise und stabile Mengen. In Europa sank der Umsatz durch strategische Marken um 1,3 %, was hauptsächlich auf die Kategorien Butter und Streichprodukte

zurückzuführen ist. Das Markengeschäft stieg von 4.183 Millionen EUR im Jahr 2022 auf 4.228 Millionen EUR im Jahr 2023 und machte 53,0 % des Gesamtumsatzes im europäischen Geschäftsbereich aus (2022: 53,9 %).

Der Geschäftsbereich International machte 18,1 % des Gesamtumsatzes aus (2022: 17,7 %). Der Umsatz im Bereich International stieg auf 2.471 Millionen EUR (2022: 2.437 Millionen EUR), angetrieben durch mengenbasiertes Umsatzwachstum durch

strategische Marken, trotz hoher Preise und makroökonomischer Herausforderungen in Schwellenländern, darunter Inflation und Abwertung von Währungen. Das Markengeschäft machte 85,7 % des Gesamtumsatzes im Bereich International aus (2022: 85,4 %).

Arla Foods Ingredients machte 7,0 % des Gesamtumsatzes aus (2022: 7,5 %). Der Umsatz betrug 963 Millionen EUR (2022: 1.028 Millionen EUR). AFI behielt einen

hohen Anteil von Mehrwertprodukten von 79,7 % (2022: 80,4 %) bei.

Der Bereich Globale Industrieverkäufe und sonstige Verkäufe machte 16,5 % des Gesamtumsatzes aus. Das entspricht einem Rückgang von 10,8 % auf 2.256 Millionen EUR (2022: 2.531 Millionen EUR). Diese Entwicklung wurde hauptsächlich durch Rohwarenpreise getrieben.

Der Umsatz von Arla wurde durch Währungseffekte in Höhe von 342 Millionen EUR negativ beeinflusst, was hauptsächlich auf niedrigere Wechselkurse für SEK, GBP und USD zurückzuführen war.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Umsatzerlöse werden erfasst, wenn mit einem Kunden ein Vertrag für die Produktion und den Transfer von Milchprodukten in verschiedenen Produktkategorien und geografischen Regionen besteht. Die Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen/Märkten basieren auf den internen Rechnungslegungspraktiken des Konzerns.

Umsätze werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, wenn die Leistungspflicht erbracht wurde, und werden bewertet zu dem Preis, der dieser Leistungspflicht zugewiesen wurde. Dies ist als der Zeitpunkt definiert, zu dem die Kontrolle über das Produkt auf den Käufer übergegangen ist, die Umsatzhöhe zuverlässig gemessen werden kann und der Eingang wahrscheinlich ist. Die Übertragung der Kontrolle an den Kunden erfolgt nach den jeweiligen Handelsvertragsbedingungen, zum Beispiel nach den Incoterms, die je

nach Kunde oder spezifischem Artikel variieren können.

Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich spezifischer Zahlungen wie Preisnachlässe, Skonti, Listungsgebühren, Werbung, Umsatzsteuer und Abgaben. Verträge mit Kunden können verschiedene Arten von Preisnachlässen enthalten. Die Erfahrung aus der Vergangenheit wird zur Schätzung der Preisnachlässe verwendet, um die Umsatzerlöse richtig zu erfassen.

Darüber hinaus werden Umsatzerlöse nur erfasst, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit keine wesentliche Umkehrung der Umsatzerlöse eintritt. Dies ist in der Regel der Fall, wenn die Kontrolle über das Produkt auch unter Berücksichtigung der Höhe der Preisnachlässe an den Kunden übertragen wird.

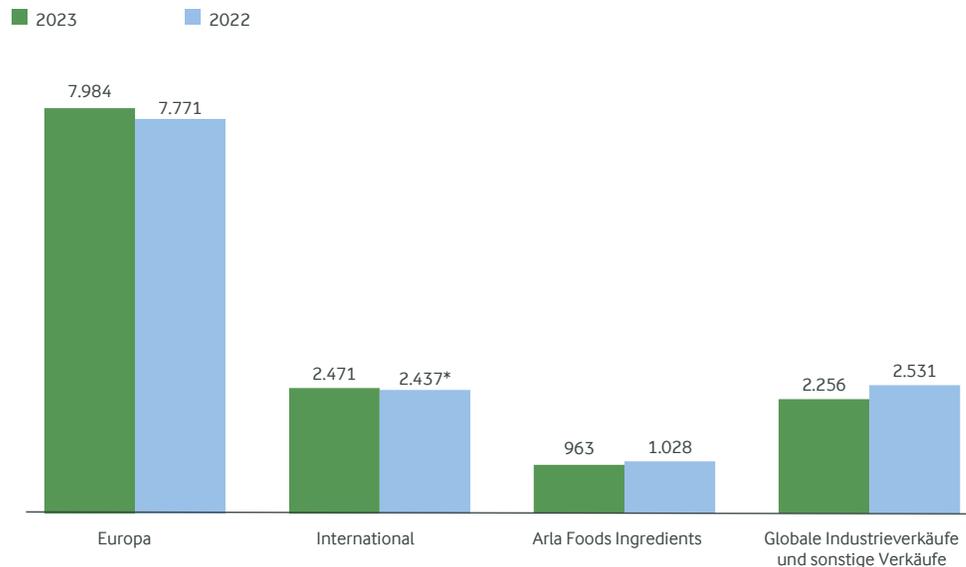
Die überwiegende Mehrheit aller Verträge beinhaltet kurze Zahlungsziele. Eine Anpassung des Transaktionspreises ist in Bezug auf eine Finanzierungsklausel in den Verträgen mit den Kunden daher nicht erforderlich.

### Unsicherheiten und Schätzungen

Der Umsatz, ohne Preisnachlässe, wird ausgewiesen, wenn Waren an Kunden übertragen werden. Schätzungen werden zum Bewerten der Rechnungsabgrenzungsposten für Preisnachlässe und weitere Verkaufsanreize verwendet. Der Großteil der Preisnachlässe wird basierend auf mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses von künftigen

Absatzmengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher erfordert das Ermitteln, ob Leistungspflichten erreicht werden, Schätzungen und Beurteilungen. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten sowie auf Vertriebsprognosen.

### Umsatzerlöse nach Segment (Millionen EUR)



\* Ausgenommen Umsatz in Russland in Höhe von 26 Millionen EUR.

## 1.2 BETRIEBSKOSTEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die Betriebskosten betragen 13.117 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 2 % gegenüber dem Vorjahr. Geringere an die Mitglieder gezahlte Milchkosten wurden teilweise durch erhöhte Herstellungskosten ausgeglichen. Darüber hinaus hatten – im Vergleich zum Vorjahr – die höheren, an die Mitglieder gezahlten Milchpreise, insbesondere in der zweiten Hälfte des Jahres 2022, einen erheblichen negativen Einfluss auf die Entwicklung der Kosten von Waren, die 2023 verkauft wurden.

Die Herstellungskosten sanken um 2 % auf 10.894 Millionen EUR (2022: 11.145 Millionen EUR). Abzüglich der Kosten für Rohmilch sind die Herstellungskosten auf 4.741 Millionen EUR gestiegen (2022: 3.965 Millionen EUR). Dies bedeutet einen Anstieg von 19,6 %. Der Anstieg ist auf Inflationseffekte bei sonstigen Herstellungsmaterialien wie Verpackungen, Zusatzstoffen und Verbrauchsmaterialien sowie höhere Kosten für Gehälter zurückzuführen und wird durch niedrigere Energiepreise kompensiert. Darüber hinaus wurde das Kostenniveau für verkaufte Waren durch den Verkauf von Produkten, die im Vorjahr zu höheren Milchkosten produziert wurden negativ beeinflusst.

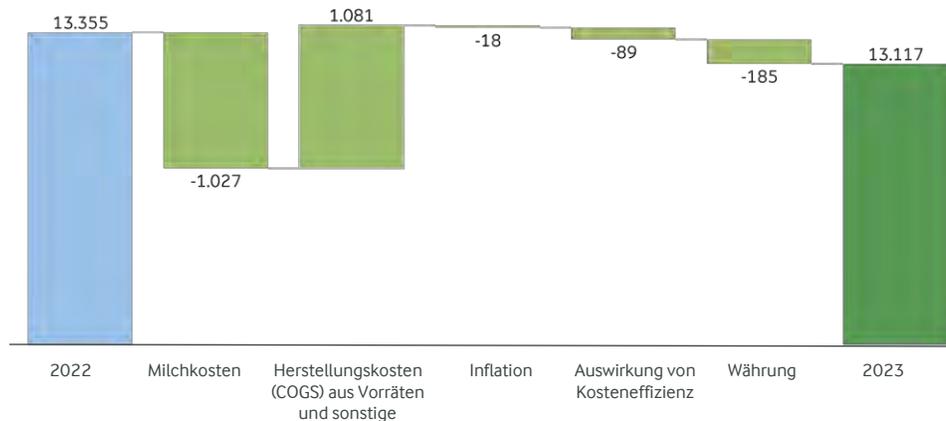
Die Vertriebskosten sanken um 1 % auf 1.764 Millionen EUR (2022: 1.771 Millionen EUR).

Die Verwaltungskosten stiegen um 5 % auf 459 Millionen EUR (2022: 439 Millionen EUR), was hauptsächlich auf einen Anstieg der Personalkosten zurückzuführen ist.

Die Volatilität des externen Umfelds – insbesondere die Schwankungen bei der Rohmilchverfügbarkeit – erhöhen den Druck auf unser Transformations- und Effizienzprogramm Fund our Future. Für das Jahr 2023 erzielten wir jedoch Nettoeinsparungen in Höhe von 114 Millionen EUR, von denen 89 Millionen EUR auf die Betriebskosten zurückzuführen sind,

### Entwicklung der Betriebskosten

(Millionen EUR)



**Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktion und Art**

(Millionen EUR)	2023	2022
Herstellungskosten	10.894	11.145
Vertriebskosten	1.764	1.771
Verwaltungskosten	459	439
<b>Gesamt</b>	<b>13.117</b>	<b>13.355</b>
<b>Spezifikation:</b>		
Gelieferte Rohmilch	6.153	7.180
Sonstige Produktionsmaterialien*	2.884	2.181
Personalkosten	1.511	1.427
Transportkosten	795	820
Marketingkosten	262	240
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	479	472
Sonstige Kosten**	1.033	1.035
<b>Gesamt</b>	<b>13.117</b>	<b>13.355</b>

\* Sonstige Produktionsmaterialien umfassen Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, variable Energie und Auswirkungen der Kosten für verkaufte Waren im Zusammenhang mit Veränderungen der Vorräte.

\*\* Sonstige Kosten umfassen hauptsächlich Wartung, Versorgung und IT.

**Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch**

	2023		2022	
	Mio. kg	Millionen EUR	Mio. kg	Millionen EUR
Milch von Mitgliedern	13.058	5.751	12.815	6.661
Sonstige Milch	816	402	963	519
<b>Gesamt</b>	<b>13.874</b>	<b>6.153</b>	<b>13.778</b>	<b>7.180</b>

Die Milchmengen wurden von Rohmilch auf standardisierte Milch angepasst. Standardisierte Milch mit einer Zusammensetzung von 3,4 % Protein und 4,2 % Fett ist bei Arla das allgemein verwendete Maß für gelieferte Milch. Die Vergleichszahlen wurden ebenfalls angeglichen.

## 1.2 BETRIEBSKOSTEN (FORTSETZUNG)

wodurch unsere zukünftige Kostenbasis reduziert wurde.

### Kosten für Rohmilch

Die Rohmilchkosten sanken um 14,3 % auf 6.153 Millionen EUR (2022: 7.180 Millionen EUR).

### Milch von Mitgliedern

Die Kosten für die Milch unserer Mitglieder sind aufgrund des höheren durchschnittlichen vorausgezählten Milchpreises um 910 Millionen EUR gesunken. Arlas durchschnittlicher vorausgezählter Milchpreis sank 2023 auf 44,1 Eurocent/kg (2022: 52,0 Eurocent/kg), was einen Rückgang um 15,2 % darstellt.

Im Jahr 2023 wurden insgesamt 226 Millionen EUR für Klima-Checks und das neue, im Juli eingeführte Anreizmodell für Nachhaltigkeit ausgezahlt. Der Betrag wurde in den Kosten für Milch von Genossenschaftsmitgliedern erfasst.

### Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch sanken aufgrund niedrigerer Preise und geringerer Lieferungsmengen in Großbritannien um 117 Millionen EUR. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertriebslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

### Personalkosten und Anzahl der Vollzeitäquivalente (FTE)

Die Personalkosten stiegen um 5,9 % auf 1.511 Millionen EUR (2022: 1.427 Millionen EUR). Der Hauptgrund für diesen Anstieg sind zusätzliche FTE in Dänemark und Großbritannien sowie fortwährende Wiedereingliederung der IT-Aktivitäten. Die Gesamtanzahl der FTE hat sich auf 21.307 erhöht (2022: 20.907). Weitere Informationen finden Sie im ESG-Abschnitt in Anhang 1.2.

### Marketingausgaben

Die Marketingausgaben stiegen um 22 Millionen EUR auf 262 Millionen EUR (2022: 240 Millionen EUR), angetrieben durch höhere Marketingausgaben zur Verkaufsförderung, insbesondere in Großbritannien und China.

### Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

Die Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung lagen auf dem Niveau des Vorjahres und beliefen sich auf 479 Millionen EUR (2022: 472 Millionen EUR).

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Herstellungskosten

Die Herstellungskosten umfassen die direkten und indirekten Produktionskosten einschließlich der Bestandsbewegungen und der damit verbundenen Neubewertung der Vorräte. Die direkten Kosten umfassen den Kauf von Milch der Mitglieder, Transportkosten zur Anlieferung, Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, Energie sowie variable Gehälter, die

direkt mit der Produktion in Zusammenhang stehen. Indirekte Kosten umfassen sonstige Kosten im Zusammenhang mit der Herstellung von Gütern, einschließlich Abschreibungen und Wertminderungen auf produktionsbezogene Materialien und sonstige mit der Lieferkette in Zusammenhang stehende Kosten. Die von Mitgliedern erworbenen Milchmengen werden über Abschlagszahlungen für den Berichtszeitraum erfasst. Daher werden hier keine voraussichtlichen Nachzahlungen berücksichtigt, die als Ausschüttungen an Mitglieder behandelt und direkt im Eigenkapital ausgewiesen werden.

### Vertriebskosten

Kosten für Vertriebsmitarbeiter, Wertberichtigungen auf Forderungen, Kosten für Sponsoring, Forschung und Entwicklung sowie Abschreibungen und Wertminderungen werden als Vertriebskosten erfasst. Die Vertriebskosten beinhalten Marketingausgaben für Investitionen in die Marken des Konzerns wie die Entwicklung von Marketingkampagnen, Werbung, Exponaten und Sonstiges.

### Verwaltungskosten

Verwaltungskosten umfassen alle Kosten für Management und Verwaltung, Verwaltungsmitarbeiter, Bürogebäude und -räume sowie hierauf anfallende Abschreibungen und Wertminderungen.

### Tabelle 1.2.c – Personalkosten

(Millionen EUR)	2023	2022
Löhne, Gehälter und ähnliche Bezüge	1.324	1.239
Pensionen – Beitragsorientierte Pläne	85	88
Pensionen – Leistungsorientierte Pläne	1	3
Sonstige Sozialversicherungskosten	101	97
<b>Gesamt</b>	<b>1.511</b>	<b>1.427</b>
<b>Personalkosten beziehen sich auf:</b>		
Herstellungskosten	842	800
Vertriebskosten	434	412
Verwaltungskosten	235	215
<b>Gesamt</b>	<b>1.511</b>	<b>1.427</b>
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	21.307	20.907

### Tabelle 1.2.d – Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

(Millionen EUR)	2023	2022
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	62	61
Abschreibungen auf Sachanlagen	417	411
<b>Gesamt</b>	<b>479</b>	<b>472</b>
<b>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung sind in folgenden Posten enthalten:</b>		
Herstellungskosten	346	336
Vertriebskosten	60	67
Verwaltungskosten	73	69
<b>Gesamt</b>	<b>479</b>	<b>472</b>

## 1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die sonstigen betrieblichen Erträge sanken um 30 % auf 113 Millionen EUR (2022: 162 Millionen EUR).

Der Ertrag aus dem Verkauf von überschüssigen Strommengen aus Kraftwerken betrug 30 Millionen EUR (2022: 58 Millionen EUR). Der Rückgang war auf niedrigere Marktpreise für Strom im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

Die Neubewertung unserer bestehenden 50 % der Anteile an MV Ingredients Ltd. nach dem Erwerb der verbleibenden 50 % der Anteile an MV Ingredients Ltd. in Großbritannien führte im Jahr 2023 zu einem Gewinn von 22 Millionen EUR. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.4.

Erträge aus Währungssicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden, betragen 18 Millionen EUR (2022: 8 Millionen EUR). Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.4.

Die Gewinne aus der Veräußerung immaterieller Vermögenswerte und Sachanlagen beliefen sich nach Veräußerungen in Großbritannien und Saudi-Arabien auf 6 Millionen EUR (2022: 11 Millionen EUR).

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 37 Millionen EUR (2022: 13 Millionen EUR), hauptsächlich angetrieben durch eine Versicherungsentschädigung i. H. v. 8 Millionen EUR nach einem Brandunfall und durch 8 Millionen EUR nach Beendigung eines Mietvertrages.

Die sonstigen Betriebskosten sanken um 8 % auf 121 Millionen EUR (2022: 131 Millionen EUR).

Kosten für Rohstoffsicherungsinstrumente, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden, betragen 61 Millionen EUR (2022: ein Gewinn von 72 Millionen EUR), die ausschließlich auf Energiesicherungsinstrumente zurückzuführen war.

Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.4.

Die Kosten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Strom beliefen sich auf 27 Millionen EUR (2022: 32 Millionen EUR) im Einklang mit dem Vorjahr.

Kosten für Währungssicherungsinstrumente, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden, betragen 15 Millionen EUR (2022: 76 Millionen EUR). Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.4.

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 18 Millionen EUR (2022: 23 Millionen EUR) und wurden im Wesentlichen durch Abschreibungen auf Nicht-Milchanlagen in Höhe von 5 Millionen EUR angetrieben.

**Tabelle 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
Verkauf von Strom	30	58
Neubewertungsgewinn bestehender Anteile der MV Ingredient Ltd.	22	-
Erträge aus Währungssicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	18	8
Gewinne aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	6	11
Erträge aus Rohstoffsicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	-	72
Sonstige Ertragsposten	37	13
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>113</b>	<b>162</b>
Kosten für Rohstoffsicherungsinstrumente, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	61	-
Kosten für den Verkauf von Strom	27	32
Kosten von Währungssicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	15	76
Sonstige Kostenposten	18	23
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>121</b>	<b>131</b>

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen beinhalten Posten, die nicht unter die regelmäßigen Aktivitäten des Molkereigeschäfts fallen. Dazu gehören Posten wie Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit Belegungen von Rechtsstreitigkeiten, Erträge aus Neubewertungen nach dem sukzessiven Erwerb von Unternehmen, die Nettoerlöse aus finanziellen Absicherungsaktivitäten sowie die Nettoerlöse aus der Herstellung und dem Verkauf von Energie aus unseren Biogasanlagen. Darüber hinaus enthalten sie Gewinne und Verluste aus dem Abgang von langfristigem Anlagevermögen und Veräußerungen.

## 1.4 LEISTUNGSKENNZAHLEN

Der Konzern betrachtet die in Anhang 1.4 dargelegten alternativen Kennzahlen als wichtige Leistungskennzahlen des Konzerns. Sie sind jedoch keine Anforderungen gemäß IFRS.

### 1.4.1 MILCH-LEISTUNGSPREIS

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Arlas Milch-Leistungspreis ist ein wichtiges Maß für die Gesamtleistung und steht für die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch, das von unseren Mitgliedern geliefert wird. Der Milch-Leistungspreis wird aus dem standardisierten vorausgezählten Milchpreis berechnet, der in den Herstellungskosten enthalten ist, zuzüglich des Anteils am Jahresgewinn von Arla Foods amba, der den Mitgliedern zugeteilt wird, dividiert durch die im Jahr 2023 gelieferte Milchmenge. Der Milch-Leistungspreis betrug 47,0 Eurocent/kg Milch unserer Mitglieder (2022: 55,1 Eurocent/kg).

### 1.4.2 MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Das mengenbasierte Umsatzwachstum ist definiert als Umsatzwachstum, das sich aus dem Volumenwachstum bei konstanter Preisgestaltung ergibt.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken ist eine Leistungskennzahl zur Unterstützung und dient zum Verständnis des nicht preislichen Umsatzwachstums und der Leistung unserer Markenprodukte.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken sank um 0,7 % (2022: -3,2 %). Der Umsatz durch Markenprodukte stand auch 2023 unter dem Druck von hohen Milchpreisen und Inflation. Die Nachfrage begann aber in der zweiten Jahreshälfte wieder zu steigen.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken ist ein Maß für den Anteil der Markenprodukte am Umsatzwachstum in Bezug auf Absatzmengen.

Zur Berechnung des mengenbasierten Umsatzwachstums wird mit im Jahresvergleich konstanten Preisen gerechnet.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken wird berechnet als das Mengenwachstum (in Höhe von -46 Millionen EUR) dividiert durch den Umsatz durch strategische Marken (in Höhe von 6.375 Millionen EUR). Für 2023 ergibt sich daraus ein Wert von -0,7 %.

### 1.4.3 GEWINNANTEIL

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Arla strebt einen Gewinnanteil von 2,8–3,2 % des Umsatzes an. Berechnet wird er auf Grundlage des Überschusses, der den

Genossenschaftsmitgliedern zugeteilt wird.

Im Jahr 2023 belief sich der Überschuss der Mitglieder auf 380 Millionen EUR (2022: 382 Millionen EUR). Dies entsprach 2,8 % des Umsatzes bzw. 2,9 Eurocent/kg gelieferter Milch und wurde auf die Nachzahlung und andere Eigenkapitalposten gemäß der Gewinnverwendung verteilt.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Gewinnanteil misst die Größe des Gewinns relativ zum Umsatz. Berechnet wird er, indem der Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss durch den Gesamtumsatz geteilt wird.

Der Gewinnanteil ergibt sich wie folgt: 380 Millionen EUR dividiert durch 13.674 Millionen EUR. Das entspricht einem Wert von 2,8 % für das Jahr 2023.

Tabelle 1.4.1 – Milch-Leistungspreis

	2023			2022		
	Millio- nen EUR	Mio. kg	Euro- cent/kg	Millio- nen EUR	Mio. kg	Euro- cent/kg
Milch der Mitglieder (Standardmilch (4,2 % Fett, 3,4 % Eiweiß))	5.751	13.058	44,1	6.661	12.494	52,0
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	380		2,9	382		3,1
<b>Gesamt</b>	<b>6.131</b>	<b>13.058</b>	<b>47,0</b>	<b>7.043</b>	<b>12.494</b>	<b>55,1</b>

Tabelle 1.4.2 – Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken (Millionen EUR)

	2023	2022
Umsatz durch strategische Marken, Vorjahr	6.294	5.472
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	-46	-176
Preis- und Wechselkursanpassungen	127	998
<b>Umsatz durch strategische Marken</b>	<b>6.375</b>	<b>6.294</b>
<b>Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, %</b>	<b>-0,7 %</b>	<b>-3,2 %</b>

Tabelle 1.4.3 – Gewinnanteil (Millionen EUR)

	2023	2022
Umsatz	13.674	13.793
Jahresüberschuss	399	400
Gewinn aus Minderheitsbeteiligungen	-19	-18
<b>Gewinn der Mitglieder</b>	<b>380</b>	<b>382</b>
<b>Gewinnanteil</b>	<b>2,8 %</b>	<b>2,8 %</b>

# ANHANG 2.

## NETTOUMLAUFVERMÖGEN

### 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Das Nettoumlaufvermögen sank um 338 Millionen EUR auf 1.104 Millionen EUR (2022: 1.442 Millionen EUR), was einem Rückgang von 23 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Rückgang wurde durch niedrigere Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und niedrigeren Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und andere

Verbindlichkeiten, einschließlich der Posten zu Milch von Mitgliedern, angetrieben.

#### Vorräte

Die Vorräte verringerten sich um 22 % auf 1.384 Millionen EUR (2022: 1.772 Millionen EUR). Der Rückgang wurde durch niedrigere Milchpreise, die an unsere Mitglieder gezahlt wurden, einen Rückgang der Energie- und Versorgungspreise – die

#### Entwicklung des Nettoumlaufvermögens (Millionen EUR)

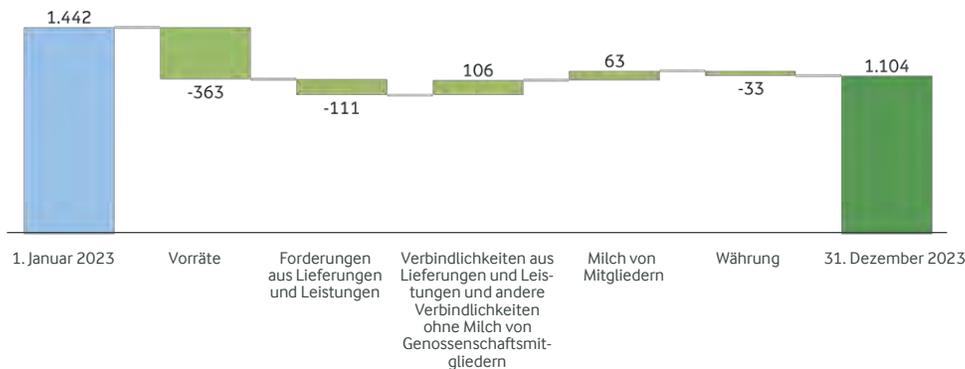


Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen

(Millionen EUR)	Kapitalflussrechnung		Nicht zahlungswirksame Zahlungsströme			31. Dezember
	1. Januar	Enthalten im operativen Cashflow	M&A	Wertberichtigungen	Währung	
<b>2023</b>						
Vorräte	1.772	-375	2	10	-25	1.384
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.267	-117	4	2	-11	1.145
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	-1.597	172	-3	-	3	-1.425
<b>Gesamtes Nettoumlaufvermögen</b>	<b>1.442</b>	<b>-320</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>-33</b>	<b>1.104</b>

#### 2022

Vorräte	1.248	569	-	-11	-34	1.772
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.007	318	-	-4	-54	1.267
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	-1.445	-180	-	-	28	-1.597
<b>Gesamtes Nettoumlaufvermögen</b>	<b>810</b>	<b>707</b>	<b>-</b>	<b>-15</b>	<b>-60</b>	<b>1.442</b>

Tabelle 2.1.b – Vorräte

(Millionen EUR)	2023	2022
Vorräte vor Wertberichtigungen	1.403	1.801
Wertberichtigungen	-19	-29
<b>Gesamte Vorräte</b>	<b>1.384</b>	<b>1.772</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	307	401
Unfertige Erzeugnisse	380	622
Fertige Erzeugnisse und Waren	697	749
<b>Gesamte Vorräte</b>	<b>1.384</b>	<b>1.772</b>

durch die Inflation der Personalkosten, Verpackungen und Zutaten ausgeglichen wurden – und in geringerem Maße durch geringere Milchmengen verursacht. Darüber hinaus reduzierten Währungseffekte den Wert der Vorräte. Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Vorräte um 363 Millionen EUR gesunken.

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sanken um 10 % auf 1.145 Millionen EUR (2022: 1.267 Millionen EUR). Die Entwicklung wurde durch niedrigere Verkaufspreise trotz höherer Absatzmengen und negativem Währungseffekt angetrieben. Dementsprechend sank die

Anwendung von Finanzprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf 267 Millionen EUR (2022: 335 Millionen EUR). Der Konzern nutzte diese Programme zum Steuern der Liquidität und Reduzieren des Kreditrisikos von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

## 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN (FORTSETZUNG)

Die Handhabung des Kreditrisikos in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen orientiert sich an konzernweiten Richtlinien. Kreditlimits werden auf Basis der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation festgelegt. Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Im Jahr 2023 bestand kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlicher Einzelkunden. Allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Weitere Informationen zum Kreditrisiko finden Sie in Anhang 4.1.5.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die seit mehr als 30 Tagen überfällig sind, beliefen sich auf 6,6 % (2022: 8,8 %). Die Rücklagen für erwartete Verluste betragen 17 Millionen EUR (2022: 19 Millionen EUR).

Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 111 Millionen EUR angestiegen.

### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten verringerten sich auf 1.425 Millionen EUR (2022: 1.597 Millionen EUR), was einem Rückgang von 11 % entspricht. Ein niedrigerer vorausgezahlter Milchpreis und eine

niedrigere Inflation waren die Hauptgründe für diese Entwicklung.

Mehrere strategische Lieferanten von Arla nahmen an verschiedenen Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen teil. Bei diesen traten die Anbieter der Supply-Chain-Finanzierungen und die zugehörigen Finanzinstitute als Finanzierungspartner auf. Wenn Lieferanten an diesen Programmen teilnehmen, können sie nach eigenem Ermessen eine vorzeitige Zahlung für die an Arla gesendeten Rechnungen vom Finanzierungspartner erhalten. Voraussetzung hierfür ist die Anerkennung und Genehmigung der erhaltenen Waren oder Dienstleistungen durch Arla sowie die unwiderrufliche Zusage, die Rechnung zum Fälligkeitstag über den Finanzierungspartner zu bezahlen. Die Vereinbarung der vorzeitigen Zahlung besteht aus einer gesonderten Transaktion, die zwischen dem Lieferanten und dem Anbieter der Supply-Chain-Finanzierung erfolgt.

Erweiterte Zahlungsbedingungen sind nicht in den Programmen selbst enthalten, sondern werden direkt mit den Anbietern vereinbart.

Das Liquiditätsrisiko ist für Arla bei Beendigung der Programme begrenzt. Das Zahlungsziel beträgt für Lieferanten, die an den Programmen teilnehmen, maximal 180 Tage. Die Auslastung der Lieferketten-Finanzierungsprogramme sank zum Jahresende um 16 % auf 176 Millionen EUR (2022: 210 Millionen EUR).

Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und von sonstigen

Verbindlichkeiten, einschließlich der Milch von Genossenschaftsmitgliedern, um 169 Millionen EUR gesunken.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Vorräte

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

Die Kosten für Rohmaterial, Verbrauchsmaterial und Handelsgüter enthalten den Einkaufspreis plus die Lieferkosten. Der vorausgezahlte Milchpreis für die Arla Mitglieder wird als Einkaufspreis für die Milch von Mitgliedern verwendet.

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

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Rechnungsbetrag abzüglich der erwarteten Verluste gemäß dem vereinfachten Ansatz für uneinbringliche (fortgeführte Anschaffungskosten) angesetzt. Erwartete Verluste werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem

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

	2023	2022
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste	1.162	1.286
Rücklagen für erwartete Verluste	-17	-19
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt</b>	<b>1.145</b>	<b>1.267</b>

**Tabelle 2.1.d – Forderungsspiegel**

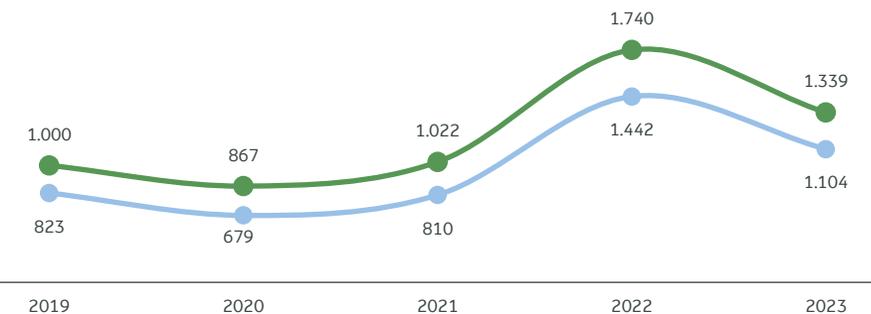
(Millionen EUR)	2023		2022	
	Bruttobuchwert	Erwartete Verlustrate	Bruttobuchwert	Erwartete Verlustrate
Nicht überfällig	912	0 %	1.013	0 %
Weniger als 30 Tage überfällig	173	1 %	160	0 %
30 bis 89 Tage überfällig	32	0 %	72	1 %
Mehr als 90 Tage überfällig	45	33 %	41	44 %
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt</b>	<b>1.162</b>		<b>1.286</b>	

In der Vergangenheit lagen die erlittenen Verluste aus Forderungen, die nicht überfällig waren oder eine Überfälligkeit von weniger als 30 Tage hatten, unter 1 %.

### Nettoumlaufvermögen

(Millionen EUR)

■ Nettoumlaufvermögen ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern ■ Nettoumlaufvermögen



## 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN (FORTSETZUNG)

Barwert der erwarteten Cashflows berechnet.

Erwartete Verluste 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. Die berechneten erwarteten Verluste werden um bestimmte signifikante negative Entwicklungen in geografischen Gebieten bereinigt.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Teil von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind, werden ausgebucht, sobald die Ausbuchungskriterien erfüllt sind und alle wesentlichen Risiken und Chancen übertragen wurden.

### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten

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

Die Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, die in Lieferkettenfinanzierungsprogrammen einbezogen werden, werden in der Bilanz als Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und in der Kapitalflussrechnung als Cashflow aus dem Umlaufvermögen ausgewiesen.

### Unsicherheiten und Schätzungen Vorräte

Der Konzern verwendet monatliche Standardkosten, um die Vorräte zu berechnen, und überprüft mindestens einmal im Jahr alle indirekten Herstellungskosten. Standardkosten werden zusätzlich auch dann geprüft, wenn sie erheblich von den tatsächlichen Herstellungskosten des einzelnen Produkts abweichen. Ein wesentlicher Bestandteil der Berechnung der Standardkosten sind die Kosten für die Rohmilch der Landwirte. Hierfür wird der durchschnittliche vorausgezahlte Milchpreis verwendet, der dem Herstellungsdatum der Vorräte entspricht.

Aufgrund der makroökonomischen Volatilität und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Rohwarenpreise wurde die Bewertung einzelner Kostenkomponenten (wie milchbasierte Komponenten, Energie, Verpackungen, Verbrauchsmaterialien und Versorgung usw.) in unseren Standardkostenmodellen im Laufe des Jahres 2023 häufig aktualisiert und zum 31. Dezember 2023 sorgfältig geprüft.

Entsprechend wurde die Umrechnung von Standardkosten auf Herstellungskosten für die einzelnen Vorratskategorien geprüft.

Produktionsgemeinkosten werden auf der Basis getroffener Annahmen z. B. zur Kapazitätsauslastung, Produktionszeit und zu anderen produktspezifischen Faktoren berechnet.

Die Bewertung des realisierbaren Nettowerts erfordert eine weitere Beurteilung, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von Käseinventaren mit

einer langen Reifezeit und Massenprodukten, die auf den europäischen Märkten oder auf den globalen Rohstoffmärkten verkauft werden sollen.

### Forderungen

Die erwarteten Verluste basieren auf einer Berechnung, die mehrere Parameter umfasst, z. B. die Anzahl der überfälligen Tage, angepasst um die signifikanten negativen Entwicklungen in bestimmten geografischen Gebieten.

Die finanzielle Unsicherheit im Zusammenhang mit Rücklagen für erwartete Verluste wird in der Regel als begrenzt angesehen. Sollte sich die Zahlungsfähigkeit eines Kunden in Zukunft jedoch verschlechtern, sind ggf. weitere Abschreibungen erforderlich.

Basierend auf der makroökonomischen Volatilität im Jahr 2023 wurden die erwarteten Verluste sorgfältig geprüft.

Kundenspezifische Boni werden auf Grundlage von aktuellen Vereinbarungen mit Einzelhändlern berechnet. Dennoch besteht eine gewisse Unsicherheit bei der genauen Schätzung der zu tilgenden Beträge und des Zeitpunkts der Tilgung.

### Finanzierungsprogramme

Die Klassifizierung von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Lieferkettenfinanzierungsprogrammen beruht auf Beurteilungen. Die Nutzung dieser Programme wird im Nettoumlaufvermögen erfasst.

## 2.2 SONSTIGE FORDERUNGEN UND SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen Sonstige Forderungen

Die sonstigen Forderungen verringerten sich um 10 Millionen EUR auf 309 Millionen EUR (2022: 319 Millionen EUR). Sie bestehen im Wesentlichen aus Umsatzsteuerforderungen, Vorauszahlungen, Ertragsteuerforderungen und sonstigen Posten.

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 83 Millionen EUR (2022:

113 Millionen EUR), hauptsächlich bedingt durch Versicherungsleistungen, verschiedene Subventionen, Veräußerungserlöse und andere Steuern.

### Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten sind um 5 Millionen EUR auf 306 Millionen EUR angestiegen (2022: 301 Millionen EUR). Sie bestehen hauptsächlich aus mitarbeiterbezogenen Rückstellungen, Einkommensteuer- und Umsatzsteuerverbindlichkeiten, aufgelaufenen Zinsen und anderen Posten.

Die mitarbeiterbezogenen Rückstellungen beliefen sich auf 174 Millionen EUR (2022: 156 Millionen EUR), hauptsächlich bedingt durch Urlaubsgeld, Gehalt und Boni und damit verbundene Gehaltskostenrückstellungen.

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 64 Millionen EUR (2022: 68 Millionen EUR), hauptsächlich getrieben durch Rechnungsfinanzierungsverbindlichkeiten im Rahmen unseres Finanzprogramms.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten werden zu den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die in der Regel dem Nennwert entsprechen.

**Tabelle 2.2 Sonstige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
USt	125	159
Vorauszahlungen	55	33
Ertragsteuer	21	7
Von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures gehaltene Beträge	20	5
Aufgelaufene Zinsen	5	2
Sonstige	83	113
<b>Sonstige Forderungen</b>	<b>309</b>	<b>319</b>
Mitarbeiterbezogen	174	156
Ertragsteuer	23	14
USt	17	6
Aufgelaufene Zinsen	12	10
Rechnungsabgrenzungsposten	9	24
An assoziierte Unternehmen und Joint Ventures geschuldete Beträge	7	23
Sonstige	64	68
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>306</b>	<b>301</b>

# ANHANG 3.

## EINGESETZTES KAPITAL

### 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRKENWERT

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

#### Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert

Die immateriellen Vermögenswerte und der Firmenwert beliefen sich auf 1.010 Millionen EUR und befinden sich somit auf dem Vorjahresniveau.

#### Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 752 Millionen EUR (2022: 702 Millionen EUR). Die Übernahmen im Laufe des Jahres beliefen sich auf 45 Millionen EUR und beziehen sich auf die Übernahme der verbleibenden 50 % an MV Ingredients Ltd. von unserem Joint-Venture-Partner. Weitere Angaben zum Firmenwert finden Sie in Tabelle 3.1.b.

#### Lizenzen und Warenzeichen

Der Buchwert der erfassten Lizenzen und Warenzeichen betrug 60 Millionen EUR (2022: 66 Millionen EUR). Der Buchwert bezieht sich hauptsächlich auf die Erfassung von Marken aus Unternehmenszusammenschlüssen und umfasst Yeo Valley® und Svensk Mjöl®. Der Wertverlust ist auf Abschreibungen zurückzuführen.

Die strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® sind selbst geschaffene Warenzeichen und werden folglich nicht in der Bilanz erfasst. Arla besitzt die Lizenz zur Herstellung, zum Vertrieb und zur Vermarktung von hochwertigen, trinkfertigen Kaffeegetränken der Marke Starbucks™ im Rahmen einer langfristigen strategischen Lizenzvereinbarung. Ebenso hält Arla eine langfristige Lizenzvereinbarung über die Käseprodukte der Marke Kraft™ in der MENA-Region. Für diese Lizenzvereinbarungen werden keine Werte erfasst.

#### IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Der Buchwert von IT- und sonstigen Entwicklungsprojekten betrug

198 Millionen EUR (2022: 186 Millionen EUR). Der Konzern investierte weiterhin in IT-Projekte – mit zusätzlichen 68 Millionen EUR. Eines der wichtigsten Projekte im Jahr 2023 war ein Go-Live der SAP S/4 Hana-Plattform.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den von Arla gezahlten Aufpreis über dem Zeitwert der Nettovermögenswerte eines erworbenen Unternehmens. Bei der ersten Erfassung wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten erfasst. Der Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern anschließend zu den Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertminderung bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement folgen. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ist die kleinste Gruppe an Vermögenswerten, die unabhängige Barmittelzuflüsse generieren kann.

Tabelle 3.1.a – Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert

(Millionen EUR)	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
<b>2023</b>				
Kosten per 1. Januar	702	160	631	1.493
Wechselkursanpassungen	5	1	-1	5
Zugänge	-	-	68	68
Fusionen und Übernahmen	45	-	-	45
Abgänge	-	-	-190	-190
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>752</b>	<b>161</b>	<b>508</b>	<b>1.421</b>
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-	-94	-445	-539
Wechselkursanpassungen	-	-	-	-
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-	-7	-55	-62
Abschreibungen für Abgänge	-	-	190	190
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-</b>	<b>-101</b>	<b>-310</b>	<b>-411</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>752</b>	<b>60</b>	<b>198</b>	<b>1.010</b>
<b>2022</b>				
Kosten per 1. Januar	710	166	558	1.434
Wechselkursanpassungen	-24	-6	-1	-31
Zugänge	-	-	76	76
Fusionen und Übernahmen	16	-	-	16
Abgänge	-	-	-2	-2
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>702</b>	<b>160</b>	<b>631</b>	<b>1.493</b>
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-	-90	-398	-488
Wechselkursanpassungen	-	3	5	8
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-	-7	-54	-61
Abschreibungen für Abgänge	-	-	2	2
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-</b>	<b>-94</b>	<b>-445</b>	<b>-539</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>702</b>	<b>66</b>	<b>186</b>	<b>954</b>

### 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMENWERT (FORTSETZUNG)

#### Lizenzen und Warenzeichen

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

#### IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Kosten, die während der Forschungs- oder Entwicklungsphase bei der allgemeinen Bewertung des Bedarfs und der verfügbaren Technologien anfallen, werden als Aufwand behandelt. Andererseits werden Kosten, die direkt mit der Entwicklungsphase von IT- und anderen Entwicklungsprojekten zusammenhängen, einschließlich Design, Programmierung, Installation und Tests, als immaterielle Vermögenswerte erfasst. Dies ist jedoch nur der Fall, wenn der Aufwand verlässlich gemessen werden kann, das Projekt technisch und wirtschaftlich durchführbar ist, ein wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist und der Konzern ausreichend Ressourcen hat und verwenden möchte, um den Vermögenswert abzuschließen und zu verwenden. Diese IT- und sonstigen Entwicklungsprojekte werden linear über einen Zeitraum von fünf bis acht Jahren abgeschrieben.

### 3.1.1 WERTHALTIGKEITSPRÜFUNG DES FIRMENWERTS

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Firmenwert wird den betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet – hauptsächlich für unsere Aktivitäten in Großbritannien im Geschäftsbereich Europa.

#### Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen

Werthaltigkeitsprüfungen werden mit erwarteten künftigen Cashflows durchgeführt, die aus Prognosen und langfristigen strategischen Zielen abgeleitet werden. Prognosen für künftige Cashflows und Ertragsziele werden für jede einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheit aufgestellt, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Entwicklungen, die im Prozess der Strategie Future26 ermittelt wurden, und der Erfahrungswerte. Dazu gehören Kosten im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsinitiativen, die im Rahmen von Arlas Future26-Zielen ins Leben gerufen wurden. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Werthaltigkeitsprüfungen beim Endwert kein Umsatzwachstum miteinbeziehen.

#### Verfahren für Werthaltigkeitsprüfungen

Werthaltigkeitsprüfungen des Firmenwerts basieren auf einer Bewertung des Nutzwerts. Für die Milchkosten wird in der Prognose ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung und längerfristig entsprach. Die Prognose beruht auf der wesentlichen Annahme einer

künftigen Profitabilität, die die Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte und rentablere Märkte sowie Maßnahmen zur Steigerung der operativen Effizienz berücksichtigt.

#### Prüfergebnisse

Im Jahr 2023 blieben die hohen Zinsen aufrecht, was zu anhaltend hohen Diskontierungssätzen führte, die bei der Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts Druck auf den Spielraum ausübten. Im Laufe des Jahres wurden alle Firmenwertposten sorgfältig überwacht und die unterstützenden Geschäftsszenarien bewertet. Es wurde keine Beeinträchtigung festgestellt.

Stärkere Cashflows in vielen Märkten verbesserten die in den Wertminderungsmodellen erwarteten zukünftigen Cashflow-Niveaus. Sensitivitätsberechnungen zeigten, dass mit dem aktuell angewandten Diskontierungssatz eine Verringerung der Margenspanne um 1 Prozentpunkt in keinem Markt zu einer Wertminderung führen würde. In Finnland wurde jedoch die Gewinnschwelle erreicht, als eine ähnliche Berechnung einer Verringerung der Margenspanne um 1 Prozentpunkt durchgeführt wurde.

Darüber hinaus hat die Aufnahme eines Firmenwertposten im Zusammenhang mit der Übernahme von MV Ingredients Ltd. die Schlussfolgerungen der Werthaltigkeitsprüfung der AFI nicht verändert, da dies keine Werthaltigkeitsprobleme ergab.

**Tabelle 3.1.b – Aufteilung des Firmenwerts nach Geschäftsbereich und Land**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
Großbritannien	480	473
Finnland	40	40
Schweden	20	20
Sonstige	62	60
<b>Europa</b>	<b>602</b>	<b>593</b>
MENA	80	83
China	16	16
<b>International</b>	<b>96</b>	<b>99</b>
Argentinien	9	10
Großbritannien	45	-
<b>Arla Foods Ingredients</b>	<b>54</b>	<b>10</b>
<b>Gesamt</b>	<b>752</b>	<b>702</b>

**Tabelle 3.1.1 – Angewandte zentrale Annahmen**

(Millionen EUR)	2023		2022	
	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
Großbritannien	8,5 %	9,5 %	8,6 %	9,5 %
Finnland	7,5 %	8,3 %	7,6 %	8,2 %
Schweden	6,9 %	7,7 %	7,6 %	8,4 %
Europa sonstige	7,4 %	8,3 %	7,4 %	8,3 %
MENA	11,1 %	12,4 %	13,0 %	14,4 %
China	7,8 %	8,5 %	11,5 %	12,2 %
Arla Foods Ingredients	7,9 %	8,7 %	8,1 %	9,1 %

### 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMENWERT (FORTSETZUNG)

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Eine Wertminderung liegt vor, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts jenen Betrag überschreitet, der durch Nutzung oder Verkauf erzielt werden kann. Für Werthaltigkeitsprüfungen werden die Vermögenswerte in die kleinste zahlungsmittelgenerierende Einheit gruppiert, die weitgehend unabhängige Cashflows generiert. Für Firmenwerte, die keinen unabhängigen Cashflow generieren, werden Werthaltigkeitsprüfungen allerdings auf einem Niveau durchgeführt, auf dem Cashflows als weitgehend unabhängig betrachtet werden können.

Die Gruppierung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Grundlage der Management-Struktur und der internen Rechnungslegung ermittelt, die jedes Jahr neu bewertet wird.

Der Buchwert des Firmenwerts wird zusammen mit den anderen langfristigen Vermögenswerten in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, welcher der Firmenwert zugewiesen ist, einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert der erwarteten künftigen Netto-Cashflows aus der Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, welcher der Firmenwert zugeordnet ist, ausgewiesen. Er wird mithilfe eines Zinssatzes vor Steuer

diskontiert, der die aktuellen Marktbeurteilungen zum Zeitwert des Geldes und die Risiken widerspiegelt, die für den Vermögenswert oder die zahlungsmittelgenerierende Einheit spezifisch sind.

Der Buchwert anderer langfristiger Vermögenswerte wird jährlich in Bezug auf den erzielbaren Betrag geprüft, um Anzeichen für Wertminderungen zu identifizieren. Jedwede Wertminderung des Firmenwerts wird separat in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen und kann nicht rückgängig gemacht werden.

Der erzielbare Betrag anderer langfristiger Vermögenswerte wird als der höhere Wert des Nutzungswerts des Vermögenswertes (der aktuelle Wert der geschätzten zukünftigen Netto-Cashflows aus seiner Nutzung oder der Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten) und seines Marktwerts (beizulegender Zeitwert) abzüglich der erwarteten Kosten für die Veräußerung bestimmt.

Ein Wertminderungsaufwand für sonstige langfristige Vermögenswerte wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Herstellungs-, Vertriebs- oder Verwaltungskosten ausgewiesen. Eine solche Wertminderung kann nur insoweit rückgängig gemacht werden, wie sich die Annahmen und Schätzungen, die zur Wertminderung geführt haben, geändert haben. Wertminderungsverluste werden nur aufgeholt, sofern der neue Buchwert des Vermögenswerts nicht den Buchwert des Vermögenswertes übersteigt, den der Vermögenswert nach Abschreibungen gehabt hätte, falls kein Wertminderungsverlust ausgewiesen worden wäre.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

Unsicherheiten und Schätzungen spielen eine wesentliche Rolle bei der Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts. Die Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen Firmenwert zugewiesen wird, wird auf Grundlage der Managementstruktur definiert und jährlich bewertet.

Die Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts wird mindestens einmal jährlich für jede Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Der Ansatz des erwarteten Cashflows wird verwendet, um den Nutzungswert zu bestimmen, mit Schlüsselparametern wie erwarteten zukünftigen freien Cashflows und Annahmen zu Diskontierungssätzen.

#### Erwartete künftige freie Cashflows

Die erwarteten künftigen freien Cashflows werden auf Grundlage der aktuellen Prognosen und langfristigen Ziele für das Jahr 2026 bestimmt, die im Prozess der Strategie Future26 festgelegt wurden. Diese Prognosen und Ziele werden während des Prognose- und Zielplanungsprozesses auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit festgelegt. In dieser Festlegung werden externe Informationsquellen und branchenrelevante Beobachtungen berücksichtigt, beispielsweise makroökonomische Bedingungen und Marktgegebenheiten.

Alle angewandten Annahmen werden während des Prognose- und Zielplanungsprozesses überprüft, wobei auf die besten Schätzungen und Erwartungen des Managements zurückgegriffen wird, die inhärent ein Urteilsvermögen beinhalten. Diese Annahmen umfassen Erwartungen in

Bezug auf Umsatzwachstum, EBIT-Margen und CAPEX. Sie umfassen außerdem eine Verlagerung von Milchlieferungen in Produkte mit erhöhter Wertschöpfung, rentablere Märkte sowie Maßnahmen zur Steigerungen der operativen Effizienz. Die Wachstumsrate über die Strategieperiode hinaus wurde auf die erwartete Inflationsrate in der abschließenden Periode festgesetzt, wobei kein nominelles Wachstum angenommen wird.

#### Diskontierungssätze

Für jede einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheit wird ein Diskontierungssatz, insbesondere der gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz (WACC), angewendet. Der Diskontierungssatz wird auf Grundlage von Annahmen bezüglich Zinssätzen und Risikoprämien bestimmt. Der WACC wird auf einen Diskontierungssatz vor Steuern umgerechnet. Änderungen am zukünftigen Cashflow oder an verwendeten Schätzungen zum Diskontierungssatz können zu signifikant unterschiedlichen Werten führen.

## 3.2 SACHANLAGEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Arlas wesentliche Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert betrug 3.149 Millionen EUR (2022: 3.031 Millionen EUR).

Die Zugänge beliefen sich auf 533 Millionen EUR (2022: 429 Millionen EUR).

Zu den Zugängen gehörten große Projekte, wie Investitionen in die Kapazitätserweiterung für Milchgetränke in Esbjerg (Dänemark) und Wachstumsinvestitionen für Arla Foods Ingredients (Dänemark).

Im Jahr 2023 wurden neue Investitionen initiiert, einschließlich Investitionen in die Butterkapazität in Holstebro (Dänemark).

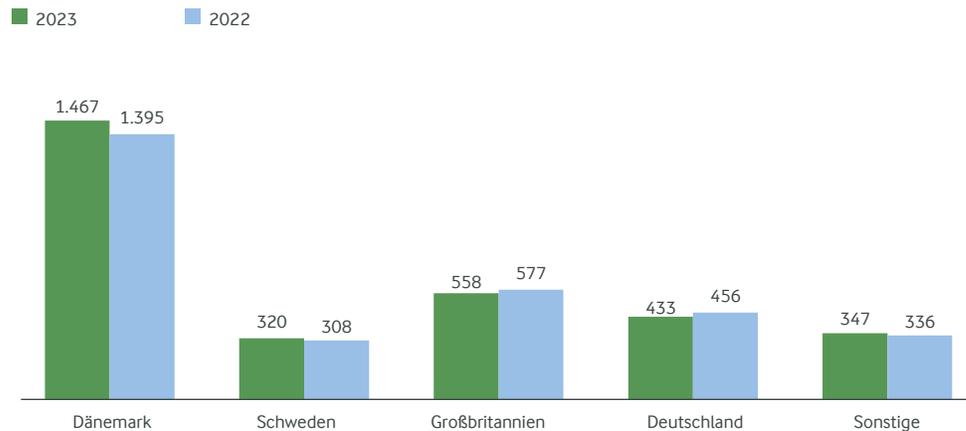
Abschreibungen beliefen sich auf 417 Millionen EUR und befinden sich damit auf dem Niveau des Vorjahres.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungsverluste bewertet. Anlagen im Bau, Grundstücke sowie stillgelegte Anlagen werden nicht abgeschrieben.

### Sachanlagen nach Ländern

(Millionen EUR)



**Tabelle 3.2.a – Sachanlagen**

(Millionen EUR)

### 2023

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
Kosten per 1. Januar	2.047	3.984	805	333	7.169
Wechselkursanpassungen	-2	4	1	-2	1
Zugänge	79	101	68	285	533
Fusionen und Übernahmen	2	19	-	3	24
Übertragen aus Anlagen im Bau	43	109	17	-169	-
Abgänge	-11	-24	-48	-	-83
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>2.158</b>	<b>4.193</b>	<b>843</b>	<b>450</b>	<b>7.644</b>
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Wechselkursanpassungen	2	-4	-1	-	-3
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	-94	-248	-75	-	-417
Fusionen und Übernahmen	-1	-12	-	-	-13
Abschreibung für Abgänge	7	22	47	-	76
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-974</b>	<b>-2.883</b>	<b>-638</b>	<b>-</b>	<b>-4.495</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>1.184</b>	<b>1.310</b>	<b>205</b>	<b>450</b>	<b>3.149</b>

Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht per 31. Dezember

120 19 83 - 222

### 2022

Kosten per 1. Januar	1.987	3.800	782	413	6.982
Wechselkursanpassungen	-43	-73	-19	-3	-138
Zugänge	58	114	58	199	429
Übertragen aus Anlagen im Bau	62	189	21	-272	-
Abgänge	-17	-46	-37	-4	-104
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>2.047</b>	<b>3.984</b>	<b>805</b>	<b>333</b>	<b>7.169</b>
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Wechselkursanpassungen	22	57	17	-	96
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	-86	-247	-78	-	-411
Fusionen und Übernahmen	-	-	-	-	-
Abschreibung für Abgänge	14	38	35	-	87
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-888</b>	<b>-2.641</b>	<b>-609</b>	<b>-</b>	<b>-4.138</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>1.159</b>	<b>1.343</b>	<b>196</b>	<b>333</b>	<b>3.031</b>

Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht per 31. Dezember

124 11 74 - 209

### 3.2 SACHANLAGEN (FORTSETZUNG)

#### Kosten

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie alle einer Anschaffung direkt zurechenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Bei selbst erstellten Vermögenswerten umfassen die Anschaffungskosten direkte und indirekte Aufwendungen für Materialien, Komponenten, Löhne und Gehälter usw. sowie Fremdkapitalkosten aus spezifischer und allgemeiner Kreditaufnahme, die direkt auf

die Herstellung von Vermögenswerten zurückzuführen sind. Haben wesentliche Teile eines Postens der Sachanlagen eine unterschiedliche Nutzungsdauer, so werden sie als separate Posten ausgewiesen (wichtige Komponenten) und separat abgeschrieben. 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 für Sachanlagen werden im Buchwert des Vermögenswerts erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Aufwendungen finanzielle Vorteile für den Konzern erbringen werden. Andere

Aufwendungen, beispielsweise für allgemeine Reparaturen und Instandhaltung, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ergebniswirksam erfasst.

#### Abschreibung

Eine Abschreibung soll die Kosten für den Vermögenswert, abzüglich jeglicher geschätzter Beträge, die zum Ende der erwarteten Nutzung erzielt werden, den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern die Gewinne aus der Nutzung hat. Sachanlagen werden linear abgeschrieben, und zwar ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Inbetriebnahme und unter Zugrundelegung der geschätzten Nutzungsdauer.

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwerts des Vermögenswerts berechnet (der geschätzte Wert, der durch den Verkauf oder die Verschrottung am Bilanzstichtag generiert werden kann, falls sich der Vermögenswert zum Ende der Nutzungsdauer im erwarteten Alter und Zustand befindet) 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 oder wenn eine Anlage stillgelegt wird. 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. Abschreibungen werden in der

Gewinn- und Verlustrechnung unter Herstellungskosten, Vertriebskosten bzw. unter Verwaltungskosten ausgewiesen.

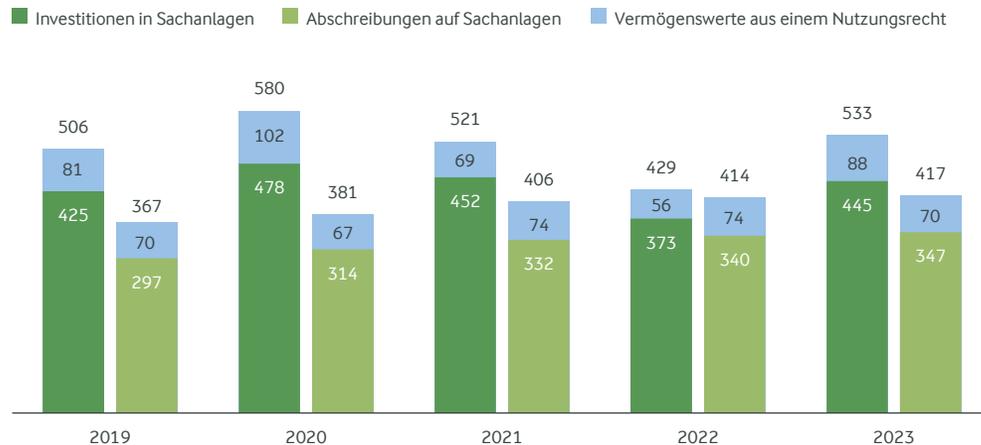
#### Unsicherheiten und Schätzungen

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

Als Folge klimabezogener Risiken könnte Arla künftig mit Wertminderungen der Produktionskapazität rechnen. Diese könnten aus den im Rahmen der Nachhaltigkeitswende veralteten Anlagen resultieren. Eine weitere Folge könnten überschüssige Produktionskapazitäten sein, für den Fall, dass Milchmengen und Produktion sinken.

In der Bilanz erfasste langfristige Vermögenswerte waren von solchen Wertminderungen im Jahr 2023 nicht betroffen. Nachhaltigkeit ist nunmehr ein integraler Bestandteil aller CAPEX-Investitionen und sorgt dafür, dass die ermittelten Risiken bei zukünftigen Investitionen berücksichtigt werden.

**Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen und Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht** (Millionen EUR)



**Tabelle 3.2.b – Geschätzte Nutzungsdauer in Jahren** (Millionen EUR)

	2023	2022
Bürogebäude	50	50
Produktionsgebäude	20–30	20–30
Technische Einrichtungen	5–20	5–20
Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	3–7	3–7

## 3.2 SACHANLAGEN (FORTSETZUNG)

### 3.2.1 VERMÖGENSWERTE AUS EINEM NUTZUNGSRECHT

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Arla least verschiedene Büros, Lagerhäuser, Fahrzeuge und andere Geräte. Leasingverträge werden in der Regel für eine feste Dauer abgeschlossen, können jedoch eine Verlängerungsoption beinhalten. Wesentliche Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht umfassen Bürogebäude und Lagerhallen in Dänemark, Deutschland, Schweden und Großbritannien mit einer Restnutzungsdauer zwischen zehn und zwanzig Jahren.

Füllmaschinen und andere technische Einrichtungen bilden eine weitere wichtige Kategorie für Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht. Füllmaschinen haben in der Regel eine Nutzungsdauer von sieben Jahren, während andere technische Einrichtungen mit einer Frist von einem bis sieben Jahren abgeschrieben werden. PKWs und LKWs haben eine durchschnittliche Nutzungsdauer von vier bzw. fünf Jahren. Insgesamt verfügt der Konzern über rund 4.000 Leasingverträge.

Bei den Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht ist im Berichtsjahr ein Zugang von 88 Millionen EUR zu verzeichnen (2022: 56 Millionen EUR). Der Gesamtbuchwert der Vermögenswerte aus Nutzungsrechten betrug 222 Millionen EUR (2022: 209 Millionen EUR), wie in

Tabelle 3.2.1.a aufgeführt ist. Die Leasingverbindlichkeiten sind in Anhang 4.3 aufgeführt.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Alle Leasingverhältnisse werden als Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht und als entsprechende Verbindlichkeiten zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem der Leasinggegenstand dem Konzern zur Verfügung gestellt wird. Eine Leasingverbindlichkeit wird zunächst auf Barwertbasis bewertet. Dies umfasst den Netto-Barwert der festen Leasingraten, abzüglich etwaiger Leasinganreize, variable Leasingraten auf Grundlage eines Index oder Zinssatzes und ggf. den Ausübungspreis, falls eine Kaufoption besteht.

Die Leasingzahlungen werden mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz abgezinst.

Der entsprechende Vermögenswert aus einem Nutzungsrecht wird zu den Anschaffungskosten bewertet. Dies umfasst die erstmalige Bewertung der Leasingverbindlichkeit, sämtliche Leasingraten, die am oder vor dem Laufzeitbeginn geleistet wurden, abzüglich der erhaltenen Leasinganreize, sowie etwaige anfängliche direkte Kosten und Wiederherstellungskosten.

Die Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht werden anschließend linear über den jeweils kürzeren Zeitraum abgeschrieben – entweder über die Nutzungsdauer oder die Laufzeit des Leasingverhältnisses.

Jede Leasingrate besteht aus einem Tilgungsanteil zum Reduzieren der Verbindlichkeit und aus Finanzierungskosten. Die

Finanzierungskosten werden über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfolgswirksam als konstanter Zinssatz für den verbleibenden Restbetrag der Verbindlichkeit erfasst.

Kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse für geringwertige Wirtschaftsgüter werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand erfasst.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat Schätzungen und Beurteilungen vorgenommen, die sich auf die Anerkennung und Bewertung von Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht sowie Leasingverbindlichkeiten auswirken. Dies umfasst eine Beurteilung des Grenzfremdkapitalzinssatzes, der Servicebestandteile sowie der Fakten und Umstände, die einen wirtschaftlichen Anreiz für die Nutzung der Verlängerungsoptionen von Leasingverhältnissen schaffen könnten.

**Tabelle 3.2.1.a – Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht**

(Millionen EUR)	Nutzungsrecht Grundstücke und Gebäude	Nutzungsrecht Technische Anlagen und Maschinen	Nutzungsrecht Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsaus- stattung	Gesamt
<b>2023</b>				
Buchwert per 1. Januar	124	11	74	<b>209</b>
Zugänge	29	12	47	<b>88</b>
Abgänge	-10	-8	-26	<b>-44</b>
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-30	-4	-36	<b>-70</b>
Abschreibung für Abgänge	8	8	24	<b>40</b>
Wechselkursanpassungen	-1	-	-	<b>-1</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>120</b>	<b>19</b>	<b>83</b>	<b>222</b>
<b>2022</b>				
Buchwert per 1. Januar	141	8	81	<b>230</b>
Zugänge	17	9	30	<b>56</b>
Abgänge	-7	-12	-32	<b>-51</b>
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-30	-6	-35	<b>-71</b>
Abschreibung für Abgänge	7	12	31	<b>50</b>
Wechselkursanpassungen	-4	-	-1	<b>-5</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>124</b>	<b>11</b>	<b>74</b>	<b>209</b>

**Tabelle 3.2.1.b – In der GuV ausgewiesene Beträge**

(Millionen EUR)	2023	2022
Aufwendungen für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse	39	40
Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten	8	7
<b>In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag</b>	<b>47</b>	<b>47</b>
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	78	71
<b>Gesamter Mittelabfluss aus Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht</b>	<b>125</b>	<b>118</b>

### 3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Anteil am Gewinn aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen sank um 15 % auf 51 Millionen EUR (2022: 60 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf unsere Investitionen in Mengniu zurückzuführen.

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

Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von CDH einschließlich Mengniu belief sich auf 445 Millionen EUR und blieb gegenüber dem Vorjahr unverändert. Der Buchwert der Investitionen in CDH beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 152 Millionen EUR (2022: 158 Millionen EUR). Die Veränderung ist auf Währungseffekte zurückzuführen.

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 507 Millionen EUR (2022: 888 Millionen EUR), basierend auf dem offiziellen Börsenkurs zum 31. Dezember 2023.

Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substanzielle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien und negative und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von Mengniu. Da der beizulegende Zeitwert den Buchwert der Investition überstieg, ergab sich kein Wertminderungsbedarf.

Mengniu hat im Jahr 2022 einen Konzernumsatz von 12.481 Millionen EUR und einen Gewinn von 699 Millionen EUR erzielt. Konsolidierte Zahlen sind für den CDH-Konzern nicht verfügbar. CDH hält keine wesentliche Investition außer der Investition in Mengniu. Die ausgewiesenen Einnahmen beziehen sich auf erhaltene Dividendenzahlungen von Mengniu. Durch die Beteiligung an CDH hält Arla eine indirekte Beteiligung von 5,3 % an Mengniu. Weitere Informationen zu CDH finden Sie in Tabelle 3.3.b.

Der Buchwert der Beteiligung im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft beim schwedischen Verband Lantbrukarnas Riksförbund belief sich auf 91 Millionen EUR und lag damit auf Vorjahresniveau.

#### Joint Ventures

Der Buchwert der Joint Ventures belief sich unverändert zum Vorjahr auf 24 Millionen EUR.

Im Jahr 2023 erwarb Arla den verbleibenden Anteil von 50 % an MV Ingredients Ltd. von einem Joint-Venture-Partner. Siehe Anhang 3.4 für weitere Einzelheiten zur Übernahme von MV Ingredients Ltd.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Investitionen, auf die Arla wesentlichen, jedoch nicht beherrschenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen klassifiziert. Investitionen, die Arla gemeinschaftlich beherrscht, werden als Joint Ventures klassifiziert.

Der proportionale Anteil am Jahresüberschuss bzw. -verlust von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen wird in der Konzerngewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen – nach der Eliminierung des proportionalen Anteils an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und Verlusten.

Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures werden nach der Equity-Methode ausgewiesen. Sie werden zum proportionalen Anteil an den Nettovermögenswerten der Einheiten bewertet, die gemäß den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von Arla berechnet werden. Der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und der Buchwert des Firmenwerts werden addiert, während der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Verlusten abgezogen wird. Erhaltene Dividenden von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen senken den Wert der Investition.

Für Investitionen, die an börsennotierten Unternehmen gehalten werden, wurde der Anteil von Arla an Gewinn und Eigenkapital auf Grundlage der letzten veröffentlichten Finanzinformationen des Unternehmens, der sonstigen veröffentlichten Informationen über die finanzielle Entwicklung des Unternehmens sowie des Effekts der neu bewerteten Nettovermögenswerte berechnet.

Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen mit negativen Nettovermögenswerten werden mit null angesetzt. Sofern Arla eine rechtliche oder faktische Verpflichtung hat, einen Verlust in einem assoziierten Unternehmen oder einem Joint Venture auszugleichen, wird der

**Tabelle 3.3.a – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen**

(Millionen EUR)	2023	2022
<b>Werte von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen</b>		
Eigenkapitalanteil in COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	293	290
Firmenwert von COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	152	158
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen	91	93
<b>Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen</b>	<b>536</b>	<b>541</b>
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures	24	24
<b>Bilanzwerte von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen</b>	<b>560</b>	<b>565</b>

**Tabelle 3.3.b – COFCO Dairy Holdings Ltd. Aufstellung der Finanzkennzahlen\***

(Millionen EUR)	2023	2022
Umsatz	36	44
Jahresüberschuss	36	44
Langfristige Vermögenswerte	708	742
Erhaltene Dividenden	11	12
Eigenkapitalanteil	30 %	30 %
Konzernanteil Nettogewinn	34	44
Bilanzierter Wert	445	448
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. besitzt keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten</i>		
* Basierend auf der aktuellsten verfügbaren Finanzberichterstattung		
Beizulegender Zeitwert basierend auf dem notierten Aktienkurs	507	888

**Tabelle 3.3.c – Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen**

(Millionen EUR)	2023	2022
Verkauf von Waren	-	31
Erwerb von Waren	77	48
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen*	15	3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen*	-6	-21

\* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten

### 3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN (FORTSETZUNG)

Verlust in den Rückstellungen ausgewiesen. Alle Beträge, die von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen geschuldet werden, werden in dem Maß abgeschrieben, zu dem der gehaltene Betrag als uneinbringlich gilt.

Liegen Anzeichen für eine Wertminderung vor, wird eine Werthaltigkeitsprüfung durchgeführt. Beispiele hierfür sind erhebliche negative Veränderungen in dem Umfeld, in dem das nach der Equity-Methode bewertete Beteiligungsunternehmen tätig ist, oder ein erheblicher oder anhaltender Rückgang des beizulegenden Zeitwerts der Investition unter ihren Buchwert.

Wenn die nach der Equity-Methode bewertete Investition als integraler Bestandteil einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit gilt, wird die Werthaltigkeitsprüfung auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit durchgeführt. Dabei wird der erwartete zukünftige Netto-Cashflow der Einheit verwendet. Eine Wertminderung wird dann ausgewiesen, wenn der erzielbare Betrag der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit) unter den Buchwert sinkt. Bei dem erzielbaren Betrag handelt es sich um den Nutzwert oder den beizulegenden Zeitwert abzüglich der Kosten für die Veräußerung der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der

zahlungsmittelgenerierenden Einheit), je nachdem welcher Wert höher ist.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

Wesentlicher Einfluss wird als die Fähigkeit definiert, an Entscheidungen in Bezug auf die finanzielle und operative Strategie des Beteiligungsunternehmens mitzuwirken, impliziert aber keine alleinige oder geteilte Kontrolle über diese Strategie. Um festzustellen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, ist eine Beurteilung erforderlich. Dazu werden Faktoren wie eine Vertretung im BoD, die Teilnahme an Entscheidungsprozessen, wesentliche Transaktionen zwischen den Unternehmenseinheiten und der Austausch von Führungspersonal berücksichtigt.

#### CDH und Mengniu

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 % an CDH. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet – einschließlich des Rechts auf Vertretung im BoD –, als assoziiertes Unternehmen betrachtet. Die Kooperationsvereinbarung mit CDH gewährt Arla zudem eine Vertretung im BoD von Mengniu – einem in Hongkong notierten Molkereiunternehmen, von dem CDH ein wichtiger Anteilseigner ist.

Auf Grundlage dieser Vereinbarungen haben wir festgestellt, dass Arla wesentlichen Einfluss auf Mengniu ausübt.

#### Lantbrukarnas Riksförbund, Schweden (LRF)

Arla besitzt Kapitalanteile an LRF in Höhe von 24 %. LRF ist eine politisch unabhängige, professionelle Organisation für

schwedische Unternehmer aus den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Gartenbau.

Auf Grundlage einer detaillierten Analyse des Aufbaus von LRF wurde festgestellt, dass Arla durch die aktiven Kapitalanlagen über einen wesentlichen Einfluss auf LRF verfügt. Dies umfasst, ist aber nicht limitiert auf, eine Vertretung im BoD durch die Genossenschaftsmitglieder. Zudem haben Genossenschaftsmitglieder von Arla die schwedische Molkereibranche im BoD von LRF vertreten. Sowohl Arla als auch unsere schwedischen Genossenschaftsmitglieder sind Einzelmitglieder von LRF.

Auf dieser Grundlage schätzen wir Arlas Einfluss auf LRF als maßgeblich ein, sodass die Beteiligung als assoziiertes Unternehmen erfasst werden kann.

### 3.4 KAUF UND VERÄUßERUNG VON UNTERNEHMEN ODER GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN

#### MV Ingredients Ltd.

Im August 2023 erwarb Arla die verbleibenden 50 % der Anteile an dem in Großbritannien ansässigen Joint Venture MV Ingredients Ltd.

Durch die Transaktion stieg der Anteil des Konzerns an MV Ingredients Ltd. von einem zu 50 % im Besitz befindlichen Joint Venture zu einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft.

Mit der Umgliederung von Investitionen in Joint Ventures und assoziierten Unternehmen zu Investitionen in Tochtergesellschaften wurde die bestehende Investition als veräußert bewertet und nach der Neuübernahme auf den beizulegenden Zeitwert neu bewertet, als sie als vollständig kontrolliertes Unternehmen anerkannt wurde.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Aktivitäten betrug 62 Millionen EUR einschließlich des angesetzten Firmenwerts von 45 Millionen EUR.

Bei den erworbenen Vermögenswerten handelte es sich um Produktionsanlagen für Molkeprodukte und Umlaufvermögensposten. Der Firmenwert repräsentiert den Wert von Synergien, nahegelegenen Kapazitäten und dem Zugang zu einem übergeordneten Molkepool.

Die Neubewertung des bestehenden Anteils an der MV Ingredients Ltd. zum

beizulegenden Zeitwert hat einen Gewinn in Höhe von 22 Millionen EUR generiert, der als sonstige betriebliche Erträge in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst wurde. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.3.

**Tabelle 3.4 – Fusionen und Übernahmen**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
Sachanlagen	11	-
Vorräte	2	2
Barmittel	5	0
Sonstige Vermögenswerte	4	-
Verbindlichkeiten	-5	-7
<b>Beizulegender Zeitwert des erworbenen Nettovermögens</b>	<b>17</b>	<b>-5</b>
Firmenwert	45	16
<b>Beizulegender Zeitwert der erworbenen Aktivitäten</b>	<b>62</b>	<b>11</b>
Kassenbestand bei erworbenen Aktivitäten	-5	-
Beizulegender Zeitwert der zuvor gehaltenen Anlagen	-31	-
<b>Cashflow aus Erwerb</b>	<b>26</b>	<b>11</b>

# ANHANG 4. FINANZIERUNG

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Finanzielle Risiken sind ein natürlicher Bestandteil der operativen Tätigkeit des Konzerns. Demzufolge wird der Gewinn des Konzerns durch die Entwicklung der Wechselkurse, der Zinssätze und bestimmter Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte sind volatil. Daher ist für den Konzern entscheidend, über ein angemessenes Finanzrisikomanagement zu verfügen, um kurzfristige Marktschwankungen abzufedern und gleichzeitig den höchstmöglichen Milchpreis zu erzielen.

Die umfassende Strategie und das System des Konzerns für das Finanzrisikomanagement basieren auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit des Konzerns und den finanziellen Risiken. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanziellen Risiken (die Finanz- und Finanzierungsstrategie) wird durch das BoD festgelegt und zentral verwaltet. In der Richtlinie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen

Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

Das BoD erhält monatlich einen Bericht über die Finanzrisiken des Konzerns. Das Absichern der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells des Konzerns.

### 4.1.1 LIQUIDITÄTSRESERVEN

#### Angemessene Liquiditätsreserven

Die Liquiditätsreserven sind 2023 um 359 Millionen EUR auf 1.349 Millionen EUR gestiegen. Betrachtet man das Fälligkeitsprofil der Konzernverschuldung und den prognostizierten Cashflow, so werden die Liquiditätsreserven als angemessen erachtet. 2024 werden sie voraussichtlich auf dem gleichen Stand bleiben. Ein Hauptziel bei der Verwaltung des Liquiditätsrisikos ist es, ausreichende operative Liquidität und Kreditfazilitäten für das operative Geschäft sicherzustellen. Basierend auf den Liquiditätsmodellen, die von den Ratingagenturen vorgeschlagen wurden, werden die Liquiditätsreserven von Arla in

der Höhe von 1.349 Millionen EUR für die kommenden 12 Monate als angemessen bewertet.

Supply-Chain-Finanzierungsprogramme und die Finanzierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind Teil des Liquiditätsmanagements des Konzerns. Ausgewählte Lieferanten können Supply-Chain-Finanzierungen des Konzerns in Anspruch nehmen. Diese Lieferanten können die Bonitätseinstufung des Konzerns nutzen.

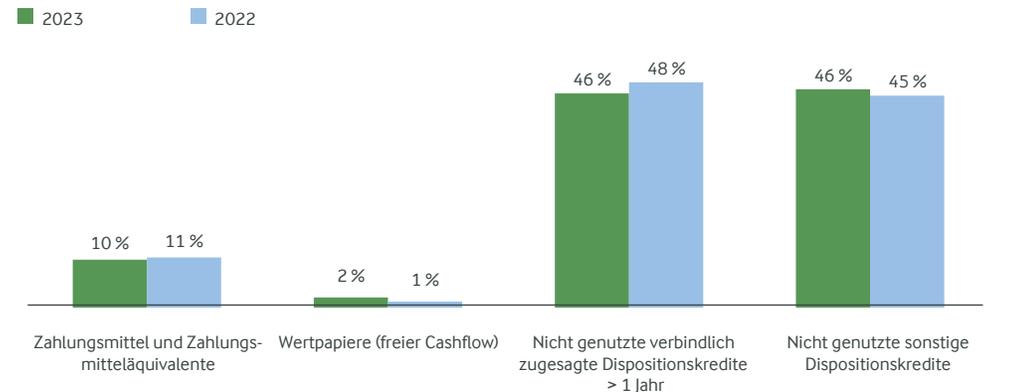
Der tägliche Liquiditätsfluss des Konzerns wird zu über 93 % (2022: 95 %) weitgehend über Cash-Pooling-Vereinbarungen gesteuert und zentral über diese gesteuert. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher. Damit ist der Konzern in der Lage, eine kosteneffiziente Nutzung die Kreditfazilitäten sicherzustellen.

Arla ist in mehreren Ländern mit Einschränkungen und Vorschriften hinsichtlich der Übertragbarkeit von Barmitteln und Wertpapieren tätig. Zum 31. Dezember 2023 befanden sich Barmittel in Höhe von 16 Millionen EUR (2022:

**Tabelle 4.1.1.a – Liquiditätsreserven**

(Millionen EUR)	2023	2022
Freier Cashflow	78	55
Verfügungsbeschränkte Zahlungsmittel	16	18
Nicht frei verfügbare Barmittel	44	33
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>138</b>	<b>106</b>
Freie Wertpapiere	29	13
Beschränkt handelbare Wertpapiere	37	49
In Rückkaufsvereinbarungen verwendete Wertpapiere	337	370
<b>Wertpapiere</b>	<b>403</b>	<b>432</b>
Freier Cashflow	78	55
Freie Wertpapiere	29	13
Nicht genutzte verbindlich zugesagte Dispositionskredite > 1 Jahr	615	475
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	627	447
<b>Liquiditätsreserven</b>	<b>1.349</b>	<b>990</b>
Verzinsliche Nettoverschuldung, Fälligkeit < 1 Jahr	477	401

### Liquiditätsreserven



## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

18 Millionen EUR) in Ländern mit Einschränkungen und Vorschriften hinsichtlich der Übertragbarkeit von Barmitteln, während der Betrag im Zusammenhang mit beschränkt handelbaren Wertpapieren 37 Millionen EUR betrug (2022: 49 Millionen EUR). Barmittel und Wertpapiere in Argentinien, China, Bangladesch und Senegal werden als beschränkt ausgewiesen.

Barmittel gelten als nicht frei für Geldströme im Konzern verfügbar, wenn eine Überweisung nicht innerhalb von fünf Tagen getätigt werden kann. Arla verfügt über Barmittelpositionen in einer Reihe von Ländern, in denen eine Übertragung aufgrund verschiedener Umstände wie lokaler Verwaltungsprozesse oder Aktionärsvereinbarungen mehr als fünf Tage in Anspruch nimmt. Zum 31. Dezember 2023 wurden 44 Millionen EUR (2022: 33 Millionen EUR) als nicht frei verfügbare Barmittel angesehen.

**Tabelle 4.1.1.b – Vergleich erwarteter, nicht diskontierter Cashflow aus finanziellen Brutto-Verbindlichkeiten**

(Millionen EUR)	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									
		Gesamt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031–2033	Nach 2033
<b>2023</b>											
Emittierte Anleihen	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	1.212	1.216	10	85	49	54	61	68	90	295	504
Kreditinstitute	852	1.142	891	47	1	101	1	100	1	-	-
Schuldschein	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.425	1.425	1.425	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivative Instrumente	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>4.650</b>	<b>5.869</b>	<b>2.680</b>	<b>394</b>	<b>555</b>	<b>249</b>	<b>406</b>	<b>253</b>	<b>143</b>	<b>451</b>	<b>738</b>

(Millionen EUR)	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									
		Gesamt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030–2032	Nach 2032
<b>2022</b>											
Emittierte Anleihen	490	493	134	135	-	179	-	45	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	1.221	1.229	11	11	86	50	54	61	68	273	615
Kreditinstitute	1.424	1.425	507	517	47	1	251	1	101	-	-
Schuldschein	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	-	359	53	41	38	30	22	17	17	51	90
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.597	1.597	1.597	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivative Instrumente	36	36	30	5	1	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>5.000</b>	<b>5.375</b>	<b>2.409</b>	<b>756</b>	<b>210</b>	<b>285</b>	<b>344</b>	<b>147</b>	<b>187</b>	<b>328</b>	<b>709</b>

### Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

- Die Cashflows basieren auf dem frühestmöglichen Zeitpunkt, zu dem der Konzern zum Tilgen der finanziellen Verbindlichkeiten verpflichtet werden kann.
- Die prognostizierten Zinszahlungsströme basieren auf dem vertraglichen Zinssatz. Variable Zinszahlungen wurden unter Zugrundelegung der bekannten variablen Zinssätze für jeden Posten zum Stichtag ermittelt.

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

### Risikominderung

#### Risiko

Liquidität und Finanzierungsaktivitäten sind ausschlaggebend für den Konzern, um finanzielle Verpflichtungen zu begleichen, wenn diese fällig werden. Das Risikomanagement wirkt sich auch auf unsere Fähigkeit aus, längerfristig neue Mittel zu beschaffen, und ist für die Erfüllung der strategischen Ziele des Konzerns von entscheidender Bedeutung.

#### Richtlinie

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten sowie die Beschränkungen für Verbindlichkeiten mit Fälligkeit innerhalb der kommenden 12 und 24 Monate fest. Nicht genutzte verbindlich zugesagte Kredite werden bei der Berechnung der durchschnittlichen Fälligkeit berücksichtigt.

#### Unsere Handlungsweisen

Zusätzlich zur Finanz- und Finanzierungsstrategie hat das BoD eine langfristige Finanzierungsstrategie festgelegt, die die

Finanzierungsleitlinien des Konzerns vorgibt. Hierzu zählen Geschäftspartner, Instrumente und Risikobereitschaft. Außerdem werden künftige Finanzierungsmöglichkeiten betrachtet, die analysiert und umgesetzt werden sollen. Die Finanzierungsstrategie wird getragen durch das langfristige Engagement der Genossenschaftsmitglieder, in das Unternehmen zu investieren. Ziel des Konzerns ist es, eine Kreditwürdigkeit auf stabilem Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

### 4.1.2 WÄHRUNGSRISSIKO

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Konzern ist sowohl Transaktions- als auch Umrechnungsrisiken aus Wechselkursen ausgesetzt.

Transaktionsrisiken entstehen bei Verkäufen in anderen Währungen als den funktionalen Währungen der einzelnen Unternehmen. Der Konzern handelt hauptsächlich in US-Dollar und in US-Dollar gebundenen Währungen sowie in britischen Pfund. Der Umsatz sank aufgrund von negativen Ergebnissen bei den Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr um 24 Millionen EUR. Ein Teil dieses Risikos wurde durch Kosten in derselben Währung abgesichert. Finanzinstrumente wie Forderungen aus

Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Posten, die auf andere Währungen als die funktionale Währung des Unternehmens lauten, sind ebenfalls Währungsrisiken ausgesetzt. Der Nettoeffekt aus der Neubewertung dieser Finanzinstrumente wird im Finanzergebnis bzw. im Finanzaufwand erfasst. Bei den Finanzaufwendungen wurde ein Nettoverlust in Höhe von 62 Millionen EUR (2022: -46 Millionen EUR) erfasst. Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der argentinischen, bangladeschischen und nigerianischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 93 Millionen EUR beliefen. Der negative Effekt aus der Abwertung in Argentinien wurde durch Zinserträge aus Wertpapieren in Höhe von 40 Millionen EUR teilweise ausgeglichen.

Zur Steuerung der kurzfristigen Volatilität aufgrund von Währungsschwankungen werden Derivate zur Absicherung des Währungsrisikos eingesetzt. Bei der Begleichung des Absicherungsinstruments wird ein positiver oder negativer Betrag in den sonstigen Erträgen bzw. sonstigen Aufwendungen erfasst. Es wurde ein Nettogewinneffekt von 3 Millionen EUR (2022: 68 Millionen EUR) erfasst. Siehe Tabelle 1.3. In Jahren, in denen die Exportwährungen im Laufe des Jahres stark geschwächt

werden, ist eine Gewinnauswirkung aus der Absicherung erwartbar.

Für den Konzern bestehen Umrechnungsrisiken bei den Unternehmen, die ihre Abschlüsse in anderen Währungen als EUR erstellen. Der Konzern ist hauptsächlich von Umrechnungsrisiken bei Unternehmen betroffen, die ihre Abschlussberichte in britischen Pfund, schwedischen Kronen, US-Dollar und dänischen Kronen erstellen. Aufgrund von Umrechnungseffekten verringerte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 317 Millionen EUR.

Auch die Aufwendungen stiegen um 41 Millionen EUR im Vergleich zum Vorjahr. Die Finanzposten des Konzerns sind in ähnlicher Weise davon betroffen. Dies wirkt sich auf die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus, die in anderen Währungen

als EUR ausgewiesen werden. Die Abweichungen bei der Umrechnung des Nettovermögens werden als Wechselkursanpassung im sonstigen Ergebnis erfasst. Im Jahr 2023 wurde im sonstigen Ergebnis ein Nettoverlust von 47 Millionen EUR erfasst (2022: 48 Millionen EUR).

Der vorausgezählte Milchpreis fängt indirekt sowohl Transaktions- als auch Umrechnungsrisiken betroffen. Der vorausgezählte Milchpreis basiert auf einem Jahresgewinn von 2,8 bis 3,2 %. Der vorausgezählte Milchpreis wird zunächst auf Basis eines EUR-Betrags bewertet und dann ausbezahlt. Er ist daher Währungsschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund, der schwedischen Krone und dänischen Krone ausgesetzt.

Im Vergleich zum Vorjahr fiel der durchschnittliche Kurs der SEK um 7,3 %, des USD um 2,8 % und des GBP um 2,0 %.

Der Konzern verstärkt zunehmend seine Tätigkeiten in Schwellenländern, in denen eine effiziente Absicherung aufgrund von Währungsvorschriften, illiquiden Finanzmärkten oder hohen Absicherungskosten oft nicht möglich ist. Zu den wichtigsten Märkten zählen Nigeria, die Dominikanische Republik, Bangladesch, Libanon und Argentinien. Länder mit weniger effizienten Devisenmärkten machten im Jahr 2023 insgesamt 4 % des Konzernumsatzes aus.

#### Umsatzerlöse nach Währung

(Millionen EUR)

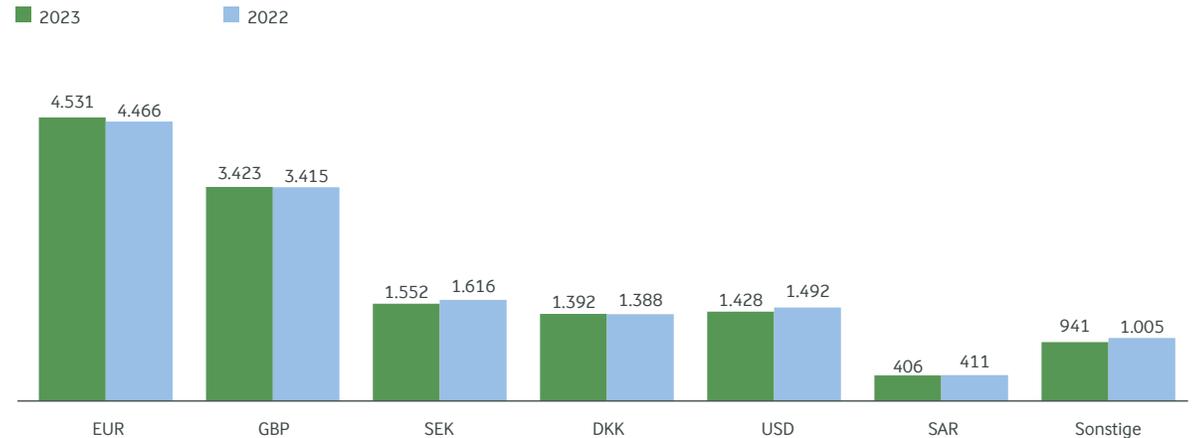


Tabelle 4.1.1.c – Durchschnittliche Laufzeit

	2023	2022	Richtlinie	
			Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	4,9 Jahre	5,2 Jahre	2 Jahre	-
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettoverbindlichkeiten	0 %	0 %	-	25 %
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettoverbindlichkeiten	96 %	78 %	50 %	-

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

### Risikominderung

Das externe Risiko des Konzerns errechnet sich aus externen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen, die anders lauten als die funktionale Währung eines jeden Rechtsträgers, zuzüglich aller externer Derivate. Diese werden auf Konzernebene in ein Währungsrisiko im Verhältnis zu dänischen Kronen umgewandelt, d. h. EUR/DKK, USD/DKK usw. Gleiches gilt auch für das interne Nettorisiko des Konzerns. Die Summe aus externem und internem Währungsrisiko des Konzerns ist das Nettorisiko, das in Tabelle 4.1.2.b beschrieben wird.

Nettoanlagen in Fremdwährungen in Tochtergesellschaften sowie Instrumente, die diese Anlagen absichern, werden abgeschlossen.

### Risiko

Entsprechend der Treasury- und Finanzierungsstrategie kann die Treasury-Abteilung Folgendes absichern:

- Bis zu 15 Monate der prognostizierten Bareinnahmen und Verbindlichkeiten.
- Bis zu 100 % der verbuchten Nettoforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die Auswirkungen der Wechselkurse werden laufend von der Treasury-Abteilung überwacht. Die einzelnen Währungsrisiken werden in Übereinstimmung mit der

Treasury- und Finanzierungsrichtlinie abgesichert.

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente müssen nicht als Absicherungsgeschäfte behandelt werden. Daher sind einige der angewandten Finanzinstrumente (z. B. Optionsstrategien) zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam zu erfassen.

Die funktionale Währung von Arla Foods amba lautet auf DKK. Das Währungsrisiko für den EUR wird jedoch auf dieselbe Weise wie für die DKK bewertet. Das Executive Management Team kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken). Das Team ist verpflichtet, das BoD bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

Tabelle 4.1.2.a – Wechselkurse

	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	2023	2022	Veränderung	2023	2022	Veränderung
EUR/GBP	0,869	0,884	1,8 %	0,870	0,852	-2,0 %
EUR/SEK	11,048	11,156	1,0 %	11,468	10,629	-7,3 %
EUR/DKK	7,454	7,436	-0,2 %	7,451	7,439	-0,2 %
EUR/USD	1,106	1,066	-3,6 %	1,081	1,051	-2,8 %
EUR/SAR	4,164	3,982	-4,4 %	4,057	3,947	-2,7 %

Tabelle 4.1.2.b – Währungsrisiken

(Millionen EUR)	Bilanz – Risiko			Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung		
	Offene Positionen	Absicherung künftiger Cashflows	Externes Risiko	Sensitivität	Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
<b>2023</b>						
EUR/DKK	107	-	107	1,0 %	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0 %	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0 %	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0 %	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0 %	-	-4
<b>2022</b>						
EUR/DKK	270	11	281	1,0 %	3	-
USD/DKK*	-62	-544	-606	5,0 %	-3	-27
GBP/DKK	10	-345	-335	5,0 %	-	-17
SEK/DKK	45	-65	-20	5,0 %	2	-3
SAR/DKK	47	-103	-56	5,0 %	2	-5

\* Inklusive AED

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

### 4.1.3 ZINSSATZRISIKO

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die durchschnittliche Laufzeit der Zinsabsicherung verzinslicher Nettoverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ohne Pensionsverpflichtungen – sank um 0,8 auf 2,3.

Die Laufzeit sank aufgrund reduzierter Zinsabsicherungen und durch eine Verkürzung der Restlaufzeit, die nur teilweise durch niedrigere verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ausgeglichen wurde.

Der Wert des abgesicherten zukünftigen Zins-Cashflows beträgt 80 Millionen EUR. Siehe Tabelle 4.4.a.

#### Risikominderung Risiko

Der Konzern ist bei verzinslichen Krediten, Pensionsverpflichtungen, verzinslichen Vermögenswerten und langfristigen Vermögenswerten Zinsrisiken ausgesetzt, wenn eine Werthaltigkeitsprüfung durchgeführt wird. Das Risiko verteilt sich zwischen dem Gewinnrisiko und dem Risiko beim sonstigen Ergebnis. Das Gewinnrisiko bezieht sich auf die potenzielle Nettowertminderung der langfristigen Vermögenswerte. Das Risiko beim sonstigen Ergebnis bezieht sich auf die Neubewertung von Nettopensionsverpflichtungen und die Zinsabsicherung künftiger Cashflows.

#### Zeitwertsensitivität

Eine Änderung der Zinssätze wirkt sich auf den beizulegenden Zeitwert der verzinslichen Vermögenswerte, Zinsderivate und Schuldtitel des Konzerns aus, gemessen am Anstieg der Zinssätze um 1 %. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

#### Cashflow-Sensitivität

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten des Konzerns mit variablem Zins. Tabelle 4.1.3.a zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität mit einem Anstieg der Zinssätze um 1 % zum 31. Dezember 2023. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

#### Richtlinie

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

#### Unsere Handlungsweisen

Der Zweck einer Zinsabsicherung ist es, das Risiko zu mindern und relativ stabile und vorhersehbare Finanzierungskosten zu sichern. Das Zinsrisiko aus der Nettokreditaufnahme wird durch eine angemessene Aufteilung zwischen festen und variablen Zinssätzen begrenzt.

Der Konzern verwendet aktiv Derivate, um die Risiken, die mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbunden sind, zu verringern und um das Zinsprofil der verzinslichen Verbindlichkeiten des Konzerns zu

steuern. Dank des Portfolio-Ansatzes und der Verwendung von Derivaten kann der Konzern das Zinsrisiko unabhängig verwalten und optimieren, denn das Zinsprofil kann verändert werden, ohne die Finanzierung selbst zu ändern. Dadurch kann der Konzern schnell, flexibel und kostengünstig agieren, ohne die zugrunde liegenden Darlehensverträge zu verändern.

Das Mandat des BoD erlaubt es dem Konzern, zusätzlich zu in den Darlehensverträgen verankerten Zinskonditionen Derivate wie Zins-Swaps und Optionen zu verwenden.

(Millionen EUR)	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
<b>Tabelle 4.1.3.a – Zinssatzrisiko</b>				
<b>2023</b>				
Finanzielle Vermögenswerte	-499	1,0 %	5	-1
Derivative Finanzinstrumente	-	1,0 %	6	36
Finanzielle Verbindlichkeiten	3.182	1,0 %	-17	-
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>2.683</b>		<b>-6</b>	<b>35</b>
<b>2022</b>				
Finanzielle Vermögenswerte	-542	1,0 %	5	-1
Derivative Finanzinstrumente	-	1,0 %	6	42
Finanzielle Verbindlichkeiten	3.367	1,0 %	-19	-
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>2.825</b>		<b>-8</b>	<b>41</b>

**Tabelle 4.1.3.b – Dauer**

	2023	2022	Richtlinie	
			Minimum	Maximum
Dauer	2,3	3,1	1	7

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

### 4.1.4 ROHSTOFFPREISRISIKO

#### Erläuterungen zu Finanzaufstellungen

Verträge über Energierohstoffe sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden. Die Treasury-Abteilung verwendet Finanzderivate, um das Energierohstoffpreisrisiko abzusichern. Dies gewährleistet volle Flexibilität beim Wechsel von Lieferanten, ohne künftige Absicherungen berücksichtigen zu müssen.

Absicherungsaktivitäten konzentrieren sich auf die wichtigsten Risiken, wie Strom, Erdgas und Diesel. Die für 2024 prognostizierten Gesamtausgaben für Energie ohne Steuern und Vertriebskosten betragen 167 Millionen EUR, bei den Preisen Stand 31. Dezember 2023.

Die Absicherung dient dazu, die Volatilität der energiebezogenen Kosten zu reduzieren. Im Jahr 2023 führten die Absicherungsaktivitäten zu einem Verlust von 61 Millionen EUR (2022: +72 Millionen EUR), siehe Tabelle 1.3. Der Verlust im Jahr 2023 wurde jedoch durch erheblich niedrigere physische Energiekosten mehr als ausgeglichen. Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen.

Ende 2023 waren 49 % der prognostizierten Energieausgaben für das Jahr 2024

abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 50 % würde die prognostizierten nicht abgesicherten Energieausgaben um ca. 43 Millionen EUR erhöhen. Sollten die prognostizierten Energiepreise am 31. Dezember 2023 um 50 % höher ausfallen, würde sich dies mit einem Plus von 48 Millionen EUR positiv auf das sonstige Ergebnis auswirken.

Andere Rohstoffverträge, die Inhaltsstoffe und Verpackungen abdecken, sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden.

#### Verträge über den Kauf von Energie

Arla hat Stromabnahmeverträge über 446 GWh unterzeichnet, von denen 83 GWh im Jahr 2023 zum Einsatz gekommen sind.

Die buchhalterische Einstufung der einzelnen Verträge wurde durch einen strukturierten Prozess auf Basis der neuesten verfügbaren Richtlinien und unter Einbeziehung externer Fachleute bewertet. Die Schlussfolgerung war, dass alle Verträge für den eigenen Verbrauch bestimmt sind und daher als noch zu erfüllende Lieferantenverträge klassifiziert werden.

Die vertraglichen Verpflichtungen sind in Anhang 5.5 zu finden.

#### Risikominderung Risiko

Der Konzern ist Rohstoffrisiken in Verbindung mit der Erzeugung und dem Vertrieb von Molkereiprodukten ausgesetzt. Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Herstellungs- und die Distributionskosten negativ.

#### Zeitwertsensitivität

Eine Veränderung bei den Rohstoffpreisen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der abgesicherten Rohstoffderivate des Konzerns, die durch das sonstige Ergebnis bewertet werden, und den nicht abgesicherten Energieverbrauch, der in der Gewinn- und Verlustrechnung bewertet wird. Die Tabelle zeigt die Sensitivität bei einem Anstieg der Rohstoffpreise von 50 % für abgesicherte und nicht abgesicherte Rohstoffkäufe. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

#### Richtlinie

Entsprechend der Finanz- und Finanzierungsstrategie kann der prognostizierte Verbrauch von Elektrizität, Erdgas und Diesel für bis zu 48 Monate abgesichert werden. In den ersten 18 Monaten können 100 % davon abgesichert werden, anschließend nur noch ein kleiner werdender Anteil.

#### Unsere Handlungsweisen

Die Rohstoffpreisrisiken für Energie werden durch die Treasury-Abteilung des Konzerns gehandhabt. Rohstoffpreisrisiken werden hauptsächlich durch den Abschluss von Finanzderivaten abgesichert, die unabhängig von den physischen Lieferantenverträgen sind. Zudem untersucht Arla weitere Rohstoffe, die für das finanzielle Risikomanagement relevant sind.

Arlas Energierisiko und die Absicherung werden über Energieart und Land hinweg in Form eines Portfolios verwaltet. Nicht alle Energierohstoffe können effektiv durch ein Abdecken der zugrunde liegenden Kosten abgesichert werden. Arlas Ziel

Tabelle 4.1.4.a Abgeschlossene Stromabnahmeverträge

Land	MWh eingekaufte Energie pro Jahr	Preisbedingungen	Durchschnittliche Laufzeit	Operativ	Ziel	Klassifizierung
Dänemark	276.630	Fest	10 Jahre	2023	Eigenbedarf	Schwebende Verträge
Schweden	100.000	Fest	10 Jahre	2025	Eigenbedarf	Schwebende Verträge
Deutschland	49.207	Fest	12 Jahre	2024	Eigenbedarf	Schwebende Verträge
Großbritannien	19.732	Fest	15 Jahre	2024	Eigenbedarf	Schwebende Verträge
<b>Gesamt</b>	<b>445.569</b>					
<b>Art der Energie</b>						
Solar	286.754					
Wind	158.815					
<b>Gesamt</b>	<b>445.569</b>					

Tabelle 4.1.4.b – Abgesicherte Rohstoffe

	Sensitivität	Buchwert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
<b>2023</b>				
Diesel/Erdgas	50 %	-9	-26	30
Strom	50 %	-9	-17	18
		-18	-43	48
<b>2022</b>				
Diesel/Erdgas	50 %	6	-10	94
Strom	50 %	31	-14	58
		37	-24	152

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

ist es jedoch, das Grundrisiko zu minimieren.

Der Markt für Milchderivate in der EU, den USA und Neuseeland bleibt klein, entwickelt sich jedoch weiter. Der Konzern hat Absicherungsaktivitäten für einen kleinen Teil des Rohstoffhandelsvolumens des Konzerns durchgeführt. Da sich der Markt für Milchderivate weiterentwickelt, erwarten wir, dass dies in den nächsten Jahren bei der Verhandlung von Festpreisverträgen mit Kunden eine größere Rolle spielen wird.

### 4.1.5 KREDITRISIKO

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Im Jahr 2023 hat der Konzern nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Gegenparteien wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

Alle wichtigen Geschäftspartner aus dem Finanzsektor verfügten am Jahresende über ein zufriedenstellendes Rating. Arla fordert eine Bonität von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's für Geschäftspartner aus dem Finanzsektor oder deren Muttergesellschaft. In einigen Gebieten, die nicht von unseren Hausbanken bedient werden und in denen keine Geschäftspartner aus dem Finanzsektor mit einem zufriedenstellenden Rating operieren, ist der Konzern von den Rating-

Anforderungen abgewichen. Von den 59 Millionen EUR, die in spekulative Anlagen mit schlechtere Einstufung investiert wurden, waren 37 Millionen EUR verfügbungsbeschränkte Zahlungsmittelüberschüsse in Argentinien, die in Wertpapiere investiert wurden.

Weitere Informationen über Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind in Tabelle 2.1.c zu finden.

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

Wie in den Vorjahren hat der Konzern kontinuierlich mit Kreditrisiko gearbeitet und ein sehr niedriges Niveau bei Verlusten durch Kunden verzeichnet.

Um das Risiko in Bezug auf Geschäftspartner aus dem Finanzsektor zu minimieren, nutzt der Konzern Aufrechnungsverträge, wenn Verträge in Bezug auf Finanzderivate abgeschlossen werden. Tabelle 4.1.5 zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente, die im Verzugsfall für eine Saldierung qualifiziert sind.

#### Risikominderung Risiko

Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten und der Bindung an finanzielle Gegenparteien. Darüber hinaus kann eine schwache Bonität einer Gegenpartei die Entwicklungsfähigkeit des Konzerns behindern und damit die Umsetzung der Konzernstrategie beeinträchtigen.

#### Richtlinie

Die Geschäftspartner für Finanzverträge werden basierend auf einer Strategie für Geschäftsbeziehungen mit Hausbanken ausgewählt. Nach einer Empfehlung des Treasury-Teams ist die Genehmigung durch das Executive Board und den CFO erforderlich. Ein Geschäftspartner (oder seine Muttergesellschaft) muss mindestens ein Langfrist-Rating haben, das A3 bei Moody's, A- bei S&P oder A- bei Fitch entspricht. Wenn der Kredit ausschließlich von der Gegenpartei stammt, ist kein Rating erforderlich. Wenn die Gegenpartei mehrere Kreditratings hat, wird das aufgerundete Durchschnittsrating verwendet. In Regionen, die von unseren Hausbanken nicht ausreichend abgedeckt sind, kann das Treasury-Team von diesen Anforderungen abweichen.

#### Unsere Handlungsweisen

Der Konzern verfügt über umfassende Richtlinien über die Kreditrisiken und nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und Handelsfinanzierungsprodukte. In einigen Schwellenländern kann es schwierig sein, die erforderliche Kreditdeckung zu erhalten. Der Konzern strebt jedoch danach, die bestmögliche Deckung zu gewährleisten. Dies gilt aufgrund der Investitionen des Konzerns in Schwellenmärkte als akzeptables Risiko. Bei Zahlungsverzug eines Kunden treten interne Prozeduren zur Schadensbegrenzung in Kraft. Die Gruppe arbeitet mit einigen ausgewählten Finanzpartnern zusammen und überwacht kontinuierlich deren Kreditrating.

#### Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

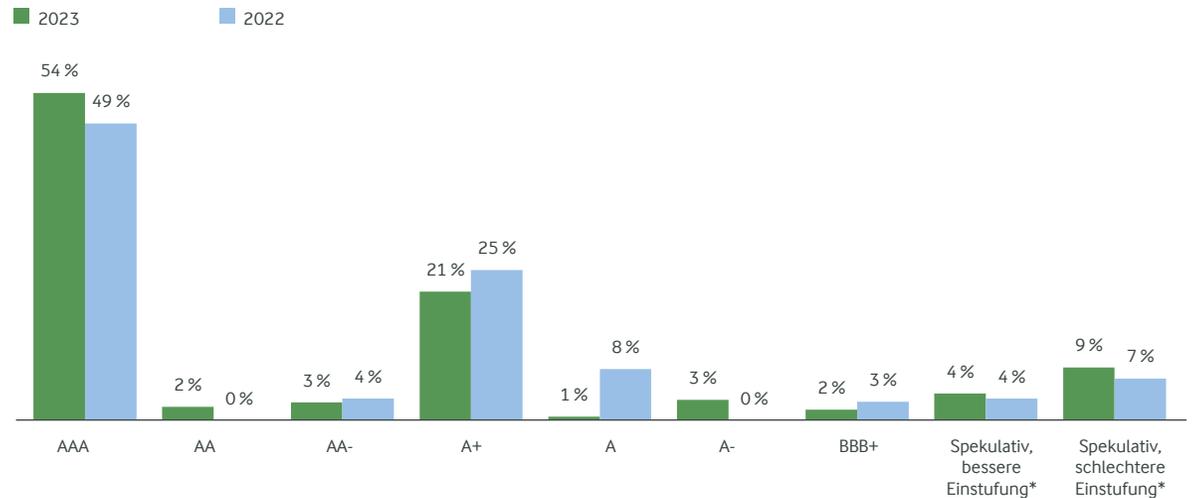


Tabelle 4.1.5 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien und Wertpapiere

(Millionen EUR)

	Rating der Gegenparteien									Gesamt	
	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Spekulativ, bessere Einstufung*	Spekulativ, schlechtere Einstufung*		
<b>2023</b>											
Wertpapiere	366	-	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Barmittel	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138	
Derivative Finanzinstrumente	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132	
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>144</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>59</b>	<b>673</b>	
<b>2022</b>											
Wertpapiere	383	-	-	-	-	-	-	-	-	49	432
Barmittel	-	-	15	5	33	-	20	28	5	106	
Derivative Finanzinstrumente	-	-	13	189	33	-	4	-	-	239	
<b>Gesamt</b>	<b>383</b>	<b>-</b>	<b>28</b>	<b>194</b>	<b>66</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>54</b>	<b>777</b>	

\* Definition gemäß der Ratingskala von S&P. Spekulativ, bessere Einstufung: BB+ bis B-. Spekulativ, schlechtere Einstufung: CCC+ bis D.

## 4.2 FINANZPOSTEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die Nettofinanzierungskosten sind um 65 Millionen EUR auf 145 Millionen EUR gestiegen, hauptsächlich aufgrund höherer Zinsen auf Finanzinstrumente.

Die Nettozinsaufwendungen beliefen sich auf 97 Millionen EUR, was einem Anstieg um 44 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser ist auf höhere Zinssätze als im Vorjahr zurückzuführen.

Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen – ohne Zinsen für Pensionsvermögen und -verpflichtungen – betragen 3,9 % (2022: 2,3 %). Eine Definition der

durchschnittlichen Zinsaufwendungen, ohne Zinsen in Bezug auf Pensionsvermögen und -verbindlichkeiten, finden Sie im Glossar. Der Zinsdeckungsgrad ist auf 11,1 gesunken (2022: 19,6).

Wechselkursverluste sind auf die Abwertung der argentinischen, bangladeschischen und nigerianischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 93 Millionen EUR beliefen. Davon wurden 40 Millionen EUR durch Zinserträge auf die verfügbaren beschränkten Barmittelbestände und Wertpapiere ausgeglichen. Der negative Fremdwährungseffekt in Argentinien wurde teilweise durch Zinserträge aus Anlagen in Geldmarktfonds ausgeglichen.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Anfallende Finanzerträge und -aufwendungen sowie Kapitalgewinne und -verluste werden mit den Beträgen, die dem Geschäftsjahr zuzuordnen sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen realisierte und nicht realisierte Wertberichtigungen von Wertpapieren und Wechselkursanpassungen von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie der Zinsanteil der Finanzierungsleasingraten. Außerdem werden hier realisierte und nicht realisierte Gewinne sowie Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten erfasst, die nicht als Sicherungsgeschäfte eingestuft sind. Kreditaufwendungen aus allgemeinen Kreditaufnahmen oder Kredite, die direkt der Anschaffung,

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

Für die Kapitalisierung von Zinsen wurde ein Zinssatz herangezogen, der dem durchschnittlichen externen Zinssatz des Konzerns im Jahr 2023 entspricht. Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mithilfe der effektiven Zinsmethode ausgewiesen.

**Tabelle 4.2 – Finanzerträge und -aufwendungen**

(Millionen EUR)

	2023	2022
<b>Finanzerträge:</b>		
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	57	22
Wechselkursgewinne	74	83
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	4	15
<b>Gesamte Finanzerträge</b>	<b>135</b>	<b>120</b>
<b>Finanzaufwendungen:</b>		
Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-151	-71
Wechselkursverluste	-136	-129
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	-3	-2
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	14	7
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen	-4	-5
<b>Gesamte Finanzaufwendungen</b>	<b>-280</b>	<b>-200</b>
<b>Nettofinanzierungskosten</b>	<b>-145</b>	<b>-80</b>

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen sanken auf 2.683 Millionen EUR (2022: 2.825 Millionen EUR). Der Rückgang der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten war hauptsächlich auf den Rückgang des Nettoumlaufvermögens zurückzuführen.

Die Pensionsverpflichtungen stiegen um 6 Millionen EUR auf 167 Millionen EUR. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen beliefen sich auf 2.850 Millionen EUR (2022: 2.986 Millionen EUR). Das Nettovermögen der britischen Pensionspläne betrug 21 Millionen EUR (2022: 16 Millionen EUR). Diese Vermögenswerte werden bei der Berechnung der Pensionsverpflichtungen, der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und des Verschuldungsgrads nicht berücksichtigt.

Arlas Verschuldungsgrad lag bei 2,6, was einem Rückgang um 0,4 gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dies entspricht den Erwartungen, ist jedoch besser als der langfristige Zielbereich von 2,8–3,4.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten sank um 0,3 Jahre auf 4,9 Jahre. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und neue Kreditfazilitäten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote stieg auf 36 % (2022: 35 %).

### Finanzierungsaktivitäten

Der Konzern wendet eine diversifizierte Finanzierungsstrategie an, um das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko mit dem Ziel niedriger Finanzierungskosten auszugleichen. Große Übernahmen oder Investitionen werden getrennt finanziert.

Eine vielfältige Finanzierungsstrategie umfasst die Diversifizierung von Märkten, Währungen, Finanzinstrumenten, Banken, Kreditgebern und Laufzeiten, um einen breiten Zugang zu Finanzmitteln zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass der Konzern unabhängig von einzelnen Finanzierungspartnern oder Märkten ist. Alle Finanzierungsmittel werden mit dem 3-Monats-EURIBOR verglichen. Derivate werden in der Währung unseres Finanzierungsbedarfs verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten. Zum 31. Dezember 2023 sind 24 % (2022: 22 %) der gesamten verzinslichen Kreditverbindlichkeiten durch Zins-Swaps abgesichert.

Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie standardmäßige nichtfinanzielle Vereinbarungen. Im Jahr 2023 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

Die wichtigsten Finanzierungsaktivitäten des Konzerns im Laufe des Jahres 2023 waren folgende:

- Verlängerung der revolvingenden, ESG-bezogenen Kreditfazilität bei mehreren Banken in Höhe von 400 Millionen EUR bis 2029.
- Anleihe in Höhe von 1.200 Millionen SEK mit einer Laufzeit von zwei Jahren, während 800 Millionen SEK nach fünf Jahren fällig werden.
- Schuldschein in Höhe von 350 Millionen EUR, von denen 200 Millionen EUR nach drei Jahren und 150 Millionen EUR nach fünf Jahren fällig sein werden. Ein Schuldschein **Privatplatzierung** stellt eine Privaturkunde dar, die das Bestehen der Schulden beweist. Der Schuldschein wird hauptsächlich von Unternehmen eingesetzt wird, um Gelder direkt von Investoren zu erhalten, typischerweise institutionellen Investoren oder Banken. Das Schuldscheindarlehen ist unbesichert.
- In Schweden verfügt Arla über ein Geldmarktpapier-Programm in schwedischen Kronen und Euro. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2023 144 Millionen EUR.
- Im Laufe des Jahres hat Arla Rückkaufvereinbarungen auf Basis seiner Bestände an börsennotierten dänischen Hypothekenanleihen mit AAA-Rating abgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.

Im Jahr 2023 wurden Anleihen mit einem Wert von 137 Millionen EUR zurückgekauft, von denen 128 Millionen EUR vor Ende 2023 fällig wurden. 9 Millionen EUR werden im April 2024 fällig.

# 2,6

### Verschuldungsgrad im Jahr 2023

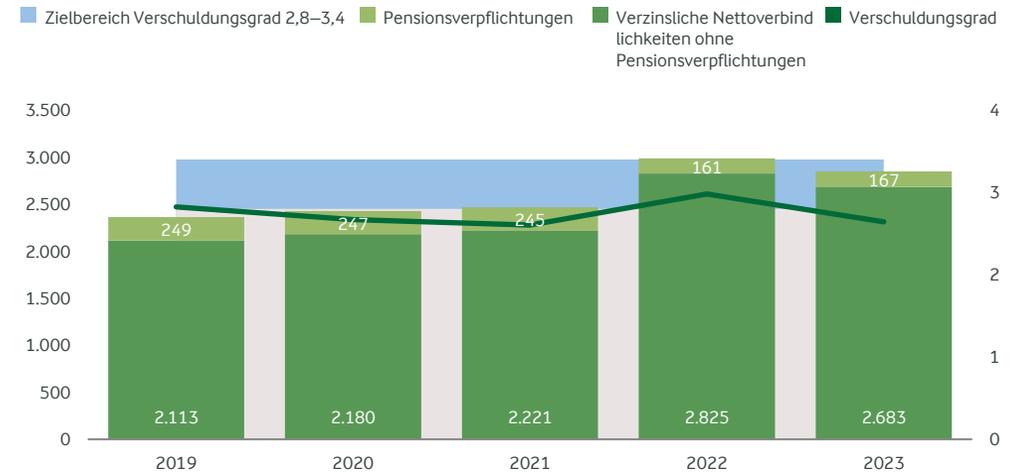
(2022: 3,0)

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten, abzüglich verzinslicher Vermögenswerte.

Der Verschuldungsgrad wird definiert als das Verhältnis zwischen den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionsverpflichtungen und EBITDA. Er drückt die Fähigkeit des Konzerns aus, seine Verbindlichkeiten zu bedienen.

Das langfristige Ziel des Konzerns für den Verschuldungsgrad liegt zwischen 2,8 und 3,4.

### Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten (Millionen EUR)



## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.3.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Millionen EUR)	2023	2022
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.369	2.640
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	813	727
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (ohne verfügbare Wertpapiere und Zahlungsmittel)	-488	-538
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-11	-4
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>2.683</b>	<b>2.825</b>
Pensionsverpflichtungen	167	161
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen</b>	<b>2.850</b>	<b>2.986</b>

Tabelle 4.3.b – Kreditverbindlichkeiten

(Millionen EUR)	2023	2022
<b>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</b>		
Emittierte Anleihen	407	357
Hypothekenkreditinstitute	1.201	1.210
Bankkredite	251	918
Schuldschein	350	-
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	160	155
<b>Langfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>2.369</b>	<b>2.640</b>
<b>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:</b>		
Emittierte Anleihen	128	133
Geldmarktpapiere	103	88
Hypothekenkreditinstitute	11	11
Bankkredite	161	48
Rückkaufverbindlichkeiten	337	370
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	63	59
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	10	18
<b>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>813</b>	<b>727</b>
<b>Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>3.182</b>	<b>3.367</b>

Tabelle 4.3.c – Cashflow, verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Millionen EUR)	1. Januar	Kapitalfluss-	Nicht zahlungswirksame Veränderungen					31. Dezember
		rechnung	Zugänge	Umklassifizierungen	Wechselkursentwicklungen	Änderungen des beizulegenden Zeitwerts	Verfügbare Barmittel und Wertpapiere	
<b>2023</b>								
Pensionsverpflichtungen	161	-22	-	9	-	19	-	167
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.640	-27	76	-335	2	13	-	2.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	727	-241	-	335	-8	-	-	813
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>3.528</b>	<b>-290</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>-6</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>3.349</b>
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-436	17	-	-	3	2	37	-377
Barmittel	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>2.986</b>	<b>-313</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>53</b>	<b>2.850</b>

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von -268 Millionen EUR (-27 Millionen EUR bzw. -241 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (777 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (-967 Millionen EUR) und als Leasingzahlungen (-78 Millionen EUR).

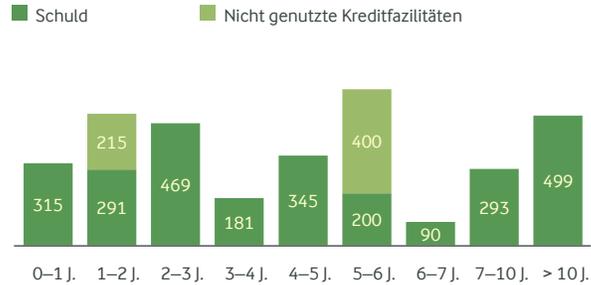
**2022**

Pensionsverpflichtungen	245	-22	-	-	-14	-48	-	161
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.113	696	49	-190	-32	4	-	2.640
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	644	-100	-	190	-7	-	-	727
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>3.002</b>	<b>574</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>-53</b>	<b>-44</b>	<b>-</b>	<b>3.528</b>
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-439	1	-	-	-	2	-	-436
Barmittel	-97	-9	-	-	-	-	-	-106
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>2.466</b>	<b>566</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>-53</b>	<b>-42</b>	<b>-</b>	<b>2.986</b>

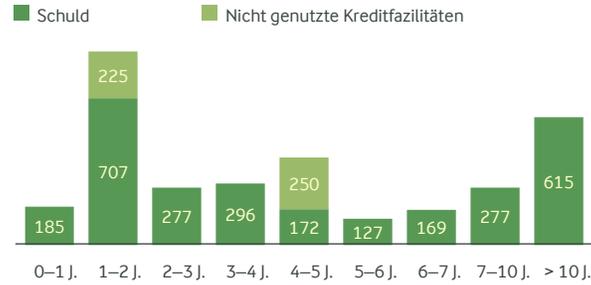
Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 596 Millionen EUR (696 Millionen EUR bzw. -100 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (810 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (-143 Millionen EUR) und als Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten (-71 Millionen EUR).

### 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

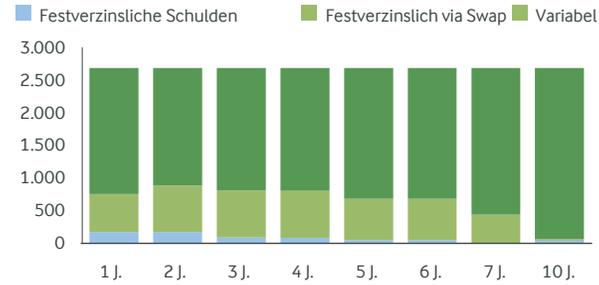
**Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, 31. Dezember 2023**  
(Millionen EUR)



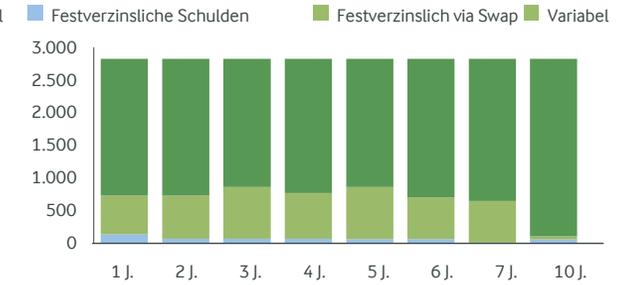
**Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, 31. Dezember 2022**  
(Millionen EUR)



**Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2023**  
(Millionen EUR)



**Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2022**  
(Millionen EUR)



**Tabelle 4.3.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen und Auswirkungen von Absicherungen**

(Millionen EUR)	Gesamt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031–2033	Nach 2033
<b>2023</b>										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Sonstiges	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
<b>Gesamt</b>	<b>2.683</b>	<b>315</b>	<b>291</b>	<b>469</b>	<b>181</b>	<b>345</b>	<b>200</b>	<b>90</b>	<b>293</b>	<b>499</b>
(Millionen EUR)	Gesamt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030–2032	Nach 2032
<b>2022</b>										
DKK	1.046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	-	-	-
EUR	1.014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	-	-	-
Sonstiges	120	-71	135	6	46	1	3	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>2.825</b>	<b>185</b>	<b>707</b>	<b>277</b>	<b>296</b>	<b>172</b>	<b>127</b>	<b>169</b>	<b>277</b>	<b>615</b>

**Tabelle 4.3.e – Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen\***

(Millionen EUR)	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
<b>2023</b>			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	46	976
GBP	34	524	558
Sonstiges	66	-	66
<b>Gesamt</b>	<b>2.683</b>	<b>-</b>	<b>2.683</b>
<b>2022</b>			
DKK	1.046	-	1.046
SEK	606	-538	68
EUR	1.014	183	1.197
GBP	39	355	394
Sonstiges	120	-	120
<b>Gesamt</b>	<b>2.825</b>	<b>-</b>	<b>2.825</b>

\* Vor und nach derivativen Finanzinstrumenten

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.3.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Millionen EUR)	Durchschnittlicher Zinssatz			Buchwert	Zinssatzrisiko
	Zinssatz	Fest für			
<b>2023</b>					
<b>Emittierte Anleihen:</b>					
Geldmarktpapiere	Fest	4,4 %	0–1 Jahr	103	Beizulegender Zeitwert
652 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	5,3 %	0–1 Jahr	59	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,6 %	0–1 Jahr	68	Beizulegender Zeitwert
1.200 Mio. SEK fällig am 16.06.2025	Variabel	5,2 %	1–2 Jahre	109	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.04.2026	Variabel	5,5 %	2–3 Jahre	45	Cashflow
1.500 Mio. SEK fällig am 17.07.2026	Variabel	4,8 %	2–3 Jahre	137	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2028	Variabel	5,8 %	4–5 Jahre	45	Cashflow
400 Mio. SEK fällig am 12.10.2028	Variabel	5,9 %	4–5 Jahre	36	Cashflow
400 Mio. SEK fällig am 12.10.2028	Fest	4,9 %	4–5 Jahre	36	Beizulegender Zeitwert
<b>Gesamte emittierte Anleihen</b>		<b>4,7 %</b>		<b>638</b>	
<b>Hypotheken:</b>					
Festverzinslich	Fest	3,8 %	1–2 Jahre	71	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	4,7 %	0–1 Jahr	1.141	Cashflow
<b>Hypotheken, gesamt</b>		<b>4,6 %</b>		<b>1.212</b>	
<b>Bankkredite:</b>					
Festverzinslich	Fest	3,8 %	0–1 Jahr	402	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	4,7 %	0–1 Jahr	697	Cashflow
<b>Gesamte Bankkredite</b>		<b>4,4 %</b>		<b>1.099</b>	
<b>Sonstige Kredite:</b>					
Finanzierungsleasing	Fest	3,8 %	0–20 Jahre	223	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	3,0 %	0–1 Jahr	10	Cashflow
<b>Gesamte sonstige Kredite</b>		<b>3,7 %</b>		<b>233</b>	

	Durchschnittlicher Zinssatz			Buchwert	Zinssatzrisiko
	Zinssatz	Fest für			
<b>2022</b>					
<b>Emittierte Anleihen:</b>					
Geldmarktpapiere	Fest	2,5 %	0–1 Jahr	88	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Variabel	3,7 %	0–1 Jahr	67	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Fest	1,5 %	0–1 Jahr	66	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,6 %	2–3 Jahre	66	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	3,9 %	2–3 Jahre	67	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2026	Variabel	4,0 %	3–4 Jahre	45	Cashflow
1.500 Mio. SEK fällig am 17.07.2026	Variabel	2,4 %	3–4 Jahre	134	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2028	Variabel	4,2 %	5–6 Jahre	45	Cashflow
<b>Gesamte emittierte Anleihen</b>		<b>2,8 %</b>		<b>578</b>	
<b>Hypotheken:</b>					
Festverzinslich	Fest	1,9 %	1–2 Jahre	125	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	3,0 %	0–1 Jahr	1.096	Cashflow
<b>Hypotheken, gesamt</b>		<b>2,9 %</b>		<b>1.221</b>	
<b>Bankkredite:</b>					
Festverzinslich	Fest	1,9 %	0–1 Jahr	377	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,9 %	0–1 Jahr	959	Cashflow
<b>Gesamte Bankkredite</b>		<b>2,6 %</b>		<b>1.336</b>	
<b>Sonstige Kredite:</b>					
Finanzierungsleasing	Fest	3,1 %	0–20 Jahre	214	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	3,7 %	0–1 Jahr	18	Cashflow
<b>Gesamte sonstige Kredite</b>		<b>3,2 %</b>		<b>232</b>	

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Finanzinstrumente

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

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

### Finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte werden beim erstmaligen Ansatz klassifiziert und dann zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral bzw. erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Die Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte beim erstmaligen Ansatz hängt von den vertraglichen Cashflow-Eigenschaften des finanziellen Vermögenswerts ab sowie davon, wie diese verwaltet werden.

Finanzielle Vermögenswerte, bei denen der Konzern den vertraglichen Cashflow einzuziehen beabsichtigt, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten klassifiziert und bewertet.

Finanzielle Vermögenswerte, die Teil des Liquiditätsmanagements sind, werden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet.

### Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte

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

### Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte

Die finanziellen Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertet werden, bestehen aus Hypothekenanleihen, die teilweise aufgenommenen Hypothekenschulden entsprechen.

Finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten bewertet. Die finanziellen Vermögenswerte werden anschließend zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei

Anpassungen im sonstigen Ergebnis vorgenommen und in der Neubewertungsrücklage des Eigenkapitals erfasst werden.

Zinserträge, Wertminderungen und Wechselkursanpassungen bei Kreditinstrumenten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst. Im Zusammenhang mit der Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert wurden, werden kumulierte Gewinne oder Verluste, die zuvor in der Neubewertungsrücklage erfasst wurden, zu Finanzerträgen und Finanzaufwendungen umgebucht.

### Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte

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

### Verbindlichkeiten

Bei der erstmaligen Berücksichtigung werden Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten sowie ausgegebene Unternehmensanleihen zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag zuzüglich angefallener Transaktionskosten bewertet.

Kosten 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 Leasingverträgen stammen und zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet sind. Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Für Details zu Pensionsverpflichtungen siehe Anhang 4.7.

## 4.4 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

### Erläuterungen zu Finanzaufstellungen

Um in den kommenden Jahren einen stabilen Cashflow sicherzustellen, hat der Konzern Derivatkontrakte abgeschlossen. Der Wert der Cashflow-Absicherungsinstrumente sank um 141 Millionen EUR auf 70 Millionen EUR. Der Rückgang war auf Währungs-, Zins- und Rohstoffabsicherungsverträge mit niedrigeren Werten zurückzuführen.

### Devisenkontrakte

Der Wert der Devisenkontrakte ist im Vergleich zum Vorjahr um 34 Millionen EUR gesunken. Der niedrigere Wert war auf geänderte Wechselkurse in Kombination mit der Fälligkeit bestehender Verträge und Wertberichtigungen neuer Verträge zurückzuführen.

### Zinskontrakte

Der Wert der zur Absicherung herangezogenen Zinskontrakte sank im Vergleich zum Vorjahr um 52 Millionen EUR. Der niedrigere Wert ist auf niedrigere langfristige Zinsniveaus und die Nutzung von Zinsabsicherungen im Laufe des Jahres zurückzuführen.

### Rohstoffkontrakte

Der Wert der zur Absicherung herangezogenen Rohstoffkontrakte sank im Vergleich zum Vorjahr um 55 Millionen EUR. Der niedrigere Wert ist das Ergebnis von auf ein Niveau unter den abgesicherten Preisen gesunkenen Marktpreisen, kombiniert mit der Fälligkeit bestehender Verträge und Wertberichtigungen neuer Verträge.

### Absicherung künftiger Cashflows

Der Konzern nutzt Devisenterminkontrakte, um Währungsrisiken in Bezug auf erwartete zukünftige Nettoumsätze und Kosten abzusichern. Zins-Swaps werden verwendet, um das Risiko von Bewegungen in erwarteten zukünftigen Zinszahlungen abzusichern. Rohstoff-Swaps werden für die Energieabsicherung genutzt.

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

Der Konzern verwendet Währungsoptionen zum Absichern von prognostizierten Käufen und Verkäufen. Einige dieser Optionen sind nicht für das Hedge Accounting geeignet. Deshalb wird die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts direkt ergebniswirksam erfasst.

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

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Derivative Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag erfasst und in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Positive und negative beizulegende Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten werden in der Bilanz als separate Posten erfasst.

### Absicherung des beizulegenden Zeitwerts

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, welche die

Kriterien zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts berücksichtigter Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden zusammen mit den Wertänderungen der abgesicherten Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfasst, soweit diese den abgesicherten Teil betreffen.

### Cashflow-Absicherung

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Absicherungsinstrumente künftiger Cashflows eingestuft werden und effektiv Änderungen künftiger Cashflows absichern, werden beim sonstigen Ergebnis in einer Rücklage für Sicherungstransaktionen im Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Die Rücklage für Absicherungsinstrumente im Eigenkapital wird nach Steuern ausgewiesen. Die kumulierten Gewinne oder Verluste aus Absicherungstransaktionen werden aus dem Eigenkapital übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die Grundanpassung für die abgesicherten Werte erfasst.

Die im sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung neu eingestuft, wenn die abgesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder eine Realisierung nicht länger wahrscheinlich ist. Bei derivativen Finanzinstrumenten, die die Kriterien für die Einstufung als Absicherungsinstrumente nicht erfüllen, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts nach ihrem Auftreten in der Gewinn- und Verlustrechnung direkt unter den Finanzerträgen und -kosten erfasst.

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

(Millionen EUR)	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis				
			2024	2025	2026	2027	Nach 2027
<b>2023</b>							
Devisenkontrakte	8	8	8	-	-	-	-
Zinskontrakte	80	80	22	21	12	11	14
Rohstoffkontrakte	-18	-18	-18	-	-	-	-
<b>Absicherung künftiger Cashflows</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

(Millionen EUR)	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis				
			2023	2024	2025	2026	Nach 2026
<b>2022</b>							
Devisenkontrakte	42	42	42	-	-	-	-
Zinskontrakte	132	132	30	27	25	15	35
Rohstoffkontrakte	37	37	28	8	1	-	-
<b>Absicherung künftiger Cashflows</b>	<b>211</b>	<b>211</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>35</b>

**Tabelle 4.4.b – Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten**

(Millionen EUR)	2023	2022
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	-112	265
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Währungsabsicherungsinstrumenten	3	-69
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Rohstoffabsicherungsinstrumenten	-61	72
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Währungsabsicherungsinstrumenten	20	-34
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Zinsabsicherungsinstrumenten	9	-9
<b>Gesamte Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die im Laufe des Jahres im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen wurden</b>	<b>-141</b>	<b>225</b>

## 4.5 FINANZINSTRUMENTE

**Tabelle 4.5.a – Kategorien von Finanzinstrumenten**

(Millionen EUR)	2023	2022
Derivative Finanzinstrumente	45	47
Aktien	8	7
<b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>53</b>	<b>54</b>
Wertpapiere	403	432
<b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>403</b>	<b>432</b>
Währungsinstrumente	9	43
Zinsinstrumente	66	96
Rohstoffinstrumente	12	53
<b>Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Vermögenswerte</b>	<b>87</b>	<b>192</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.145	1.267
Sonstige Forderungen	309	319
Barmittel	138	106
<b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>1.592</b>	<b>1.692</b>
Derivative Finanzinstrumente	2	19
<b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>2</b>	<b>19</b>
Währungsinstrumente	1	1
Zinsinstrumente	10	-
Rohstoffinstrumente	30	16
<b>Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Verbindlichkeiten</b>	<b>41</b>	<b>17</b>
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.369	2.640
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	813	727
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.425	1.597
<b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>4.607</b>	<b>4.964</b>

**Tabelle 4.5.b – Zeitwerthierarchie – Buchwert**

(Millionen EUR)	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Gesamt
<b>2023</b>				
<b>Finanzielle Vermögenswerte:</b>				
Anleihen	403	-	-	403
Aktien	8	-	-	8
Derivative Finanzinstrumente	-	132	-	132
<b>Gesamte finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>411</b>	<b>132</b>	<b>-</b>	<b>543</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten:</b>				
Emittierte Anleihen	-	535	-	535
Hypothekenkreditinstitute	1.212	-	-	1.212
Derivative Finanzinstrumente	-	43	-	43
<b>Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>1.212</b>	<b>578</b>	<b>-</b>	<b>1.790</b>
<b>2022</b>				
<b>Finanzielle Vermögenswerte:</b>				
Anleihen	432	-	-	432
Aktien	7	-	-	7
Derivative Finanzinstrumente	-	239	-	239
<b>Gesamte finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>439</b>	<b>239</b>	<b>-</b>	<b>678</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten:</b>				
Emittierte Anleihen	-	490	-	490
Hypothekenkreditinstitute	1.221	-	-	1.221
Derivative Finanzinstrumente	-	36	-	36
<b>Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>1.221</b>	<b>526</b>	<b>-</b>	<b>1.747</b>

## 4.5 FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

### Risikominderung

Angewandte Methoden und Annahmen bei der Bewertung 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. Daher wird er nicht an Kreditrisiken angepasst.

### Optionen

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Optionsmodellen und beobachtbaren Marktdaten wie z. B. Optionsvolatilitäten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt. Daher wird er nicht an Kreditrisiken angepasst.

### Zeitwerthierarchie

1. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe nicht angepasster notierter Marktpreise auf aktiven Märkten.

2. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren Marktdaten.

3. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren sowie signifikanten nicht beobachtbaren Marktdaten.

## 4.6 RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Konzern hat in börsennotierte dänische Hypothekenanleihen investiert, die seiner Hypothekenschuld zugrunde liegen. Der Konzern kann im Vergleich zu den aktuellen Marktzinsen für Hypothekenschulden einen niedrigeren Zinssatz erheben, indem er für die Hypothekenanleihen eine Rückkaufvereinbarung abschließt. Die Hypothekenanleihen werden zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertet.

Mit den Erlösen aus diesen Anleihen entsteht eine Rückkaufverpflichtung, die unter den kurzfristigen Kreditverbindlichkeiten ausgewiesen und zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird.

Neben Hypothekenanleihen hält der Konzern weitere Wertpapiere mit einem Buchwert in Höhe von 40 Millionen EUR.

**Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten**

(Millionen EUR)	Buchwert	Nennwert	Beizulegender Zeitwert
<b>2023</b>			
Hypothekenanleihen	363	363	363
Rückkaufverbindlichkeiten	-337	-335	-337
<b>Nettoposition</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>26</b>
<b>2022</b>			
Hypothekenanleihen	379	377	379
Rückkaufverbindlichkeiten	-370	-369	-370
<b>Nettoposition</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

### Pensionsverpflichtungen

Das Pensionsvermögen und die Pensionsverpflichtungen des Konzerns beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Schweden und Großbritannien.

Darüber hinaus unterhält der Konzern auch beitragsorientierte Pensionspläne für seine Mitarbeiter. In Bezug auf die beitragsorientierten Pensionspläne unterliegt der Konzern nicht denselben Investitions-, Zinssatz-, Inflations- bzw. Langlebigkeitsrisiken wie bei seinen leistungsorientierten Pensionsplänen. Die Leistungen, die die Mitarbeiter erhalten, hängen von den geleisteten Beiträgen, den Investitionsrenditen und der bei Eintritt in den Ruhestand gewählten Form der Leistung ab.

### Pensionspläne in Schweden

Am 31. Dezember 2023 wurden Nettopensionsverpflichtungen in Höhe von 152 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Anstieg von 8 Millionen EUR. Der Anstieg ist hauptsächlich auf eine Erhöhung der gedeckten Verbindlichkeiten zurückzuführen, die sich aus einem Rückgang bei der Annahme zum Abzinsungsfaktor im Vorjahr ergibt. Darüber hinaus ist die im Vorjahr verwendete Annahme zur Inflationsrate gesunken, was die Auswirkungen des Abzinsungsfaktors teilweise kompensiert hat. Die Annahmen zur Sterblichkeit blieben im Vergleich zum Vorjahr gleich. Siehe

Anhang 4.7.f für eine Zusammenfassung der verwendeten Annahmen.

Bei diesen Plänen handelt es sich um beitragsorientierte Pensionspläne, die bei Eintritt in den Ruhestand eine leistungsorientierte Altersversorgung garantieren. Das Planvermögen ist rechtlich in Form eines Trusts aufgesetzt. Der Konzern kontrolliert die Verwaltung und die Anlage der Pläne.

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

### Pensionspläne in Großbritannien

Am 31. Dezember 2023 wurden in Großbritannien Nettopensionsverpflichtungen in Höhe von 21 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Anstieg von 5 Millionen EUR.

Die Annahmen in Großbritannien änderten sich in ähnlicher Weise wie in Schweden, wobei sowohl die Annahme zum Abzinsungsfaktor als auch die Annahme zur Inflationsrate gesunken ist. Darüber hinaus führte eine Aktualisierung der Annahmen zur Sterblichkeit zum 31. Dezember 2023 zu einer geringeren Lebenserwartung in Großbritannien. Daraus ergaben sich niedrigere Pensionsverpflichtungen in Großbritannien, die zum 31. Dezember 2023 bei 932 Millionen EUR lagen, ein Rückgang um 11 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr.

2023 war eine negative Jahresrendite auf das Planvermögen in Höhe von 28 Millionen EUR zu verzeichnen. Darüber hinaus wurden in Großbritannien 54 Millionen EUR aus dem Plan ausgezahlt. Diese

Rückgänge wurden teilweise durch Zinserträge, Beiträge zum Plan und günstige Wechselkursanpassungen ausgeglichen, was zu einem Gesamtrückgang des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens in Großbritannien von 6 Millionen EUR führte.

Arla hat es geschafft, sein Nettopensionsvermögen in Großbritannien zu vergrößern. Dabei war die Investitionsstrategie der Treuhänder hilfreich, die darauf abzielt, größere Schwankungen der Vermögenswerte durch externe Faktoren abzufedern, indem kongruente Vermögenswerte in das Vermögensportfolio aufgenommen werden. Dies minimiert die Schwankungen des Nettopensionsvermögens und verbessert die Stabilität des laufenden Pensionspostens. Weitere Informationen zur Anlagestrategie finden Sie im Abschnitt „Investitionen in Planvermögen Großbritannien“.

Beim leistungsorientierten Pensionsplan in Großbritannien handelt es sich um leistungsorientierte Pensionszusagen in Form eines Endgehaltsplans. Der Plan ist sowohl für neue Arbeitnehmer als auch für künftige Zugänge geschlossen, bleibt aber an das Gehalt gebunden. Es handelt sich um einen registrierten Pensionsplan. Die Vermögenswerte werden in rechtlich getrennten, treuhänderisch verwalteten Fonds gehalten. Die Treuhänder des Pensionsplans sind gesetzlich dazu verpflichtet, im besten Interesse der Teilnehmer an dem Pensionsplan zu handeln. Sie verwalten den Plan entsprechend dem Zweck, für den der Treuhandfonds geschaffen wurde. Zudem legen sie Investitions-, Finanzierungs- und Verwaltungsrichtlinien fest. Ein Vertreter des Konzerns nimmt an Treuhändersitzungen teil, um die Perspektive des Konzerns

**Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten**

(Millionen EUR)	Schweden	Großbritannien	Sonstiges	Gesamt
<b>2023</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	162	932	31	1.125
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-12	-953	-17	-982
<b>Fehlbetrag der gedeckten Pläne</b>	<b>150</b>	<b>-21</b>	<b>14</b>	<b>143</b>
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	-	1	3
<b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten</b>	<b>152</b>	<b>-21</b>	<b>15</b>	<b>146</b>
<b>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	162	932	31	1.125
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	-	1	3
<b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>	<b>164</b>	<b>932</b>	<b>32</b>	<b>1.128</b>
<b>Vorgelegt als:</b>				
Pensionsvermögen	-	-21	-	-21
Pensionsverpflichtungen	152	-	15	167
<b>Nettopensionsverpflichtungen</b>	<b>152</b>	<b>-21</b>	<b>15</b>	<b>146</b>
<b>2022</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	153	943	35	1.131
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-959	-20	-990
<b>Fehlbetrag der gedeckten Pläne</b>	<b>142</b>	<b>-16</b>	<b>15</b>	<b>141</b>
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	-	2	4
<b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten</b>	<b>144</b>	<b>-16</b>	<b>17</b>	<b>145</b>
<b>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	153	943	35	1.131
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	-	2	4
<b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>	<b>155</b>	<b>943</b>	<b>37</b>	<b>1.135</b>
<b>Vorgelegt als:</b>				
Pensionsvermögen	-	-16	-	-16
Pensionsverpflichtungen	144	-	17	161
<b>Nettopensionsverpflichtungen</b>	<b>144</b>	<b>-16</b>	<b>17</b>	<b>145</b>

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

zur Investitionsstrategie zu vertreten. Die Entscheidungsgewalt obliegt allerdings den Treuhändern.

Die Arbeitgeberbeiträge werden auf Grundlage der Bewertung von einem unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachter im Dreijahresrhythmus zwischen dem Plan und Arla ausgehandelt und schließlich vom HRM Pensions Regulator genehmigt. Die letzte dreijährliche Bewertung des Plans wurde zum 31. Dezember 2022 durchgeführt, und auf der vereinbarten Finanzierungsbasis wies der Plan einen Überschuss auf.

Für die anderen Mitarbeiter bestehen beitragsorientierte Versorgungspläne. Die Beiträge werden sowohl von Arla als auch den jeweiligen Mitarbeitern gezahlt. Die Höhe der Beiträge wird von Arla bestimmt.

### Investitionen in Planvermögen Großbritannien

Planvermögen generiert Renditen, die zum Tilgen der Verbindlichkeiten des Plans verwendet werden. Es ist nicht unbedingt vorgesehen, dass sie kurzfristig realisiert werden. Die Treuhänder investieren entsprechend den Investitionsgrundsätzen des Plans in verschiedene Kategorien von Vermögenswerten und mit unterschiedlichen Aufteilungen innerhalb dieser Kategorien.

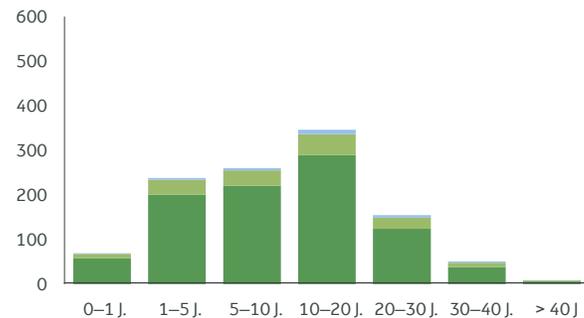
Derzeit verfolgen die Pläne mit ihren Investitionsstrategien das Ziel, ein Gleichgewicht zwischen wachstumsorientierten

Anlagen (Immobilien und Infrastruktur), ertragsorientierten Anlagen (Kreditanlagen und Unternehmensanleihen) und kongruenten Anlagen (Portfolio zur Absicherung von Verbindlichkeiten und Buy-in-Rentenpolice) beizubehalten, wobei der Schwerpunkt auf kongruenten Anlagen liegt.

Ein Teil des Anlageziels ist es, Schwankungen beim Finanzierungsniveau des Plans aufgrund von Änderungen des Werts der Verbindlichkeiten zu minimieren. Primär wird dies mithilfe eines Portfolios mit haftungsorientiertem Anlageansatz erreicht, dessen Hauptziel darin besteht, Schwankungen beim Wert der Anlage mit Schwankungen bei den Verbindlichkeiten durch veränderte Marktbedingungen abzugleichen. Der Plan verfügt über eine Absicherung, die den Großteil der Zins- und Inflationschwankungen abdeckt – gemessen

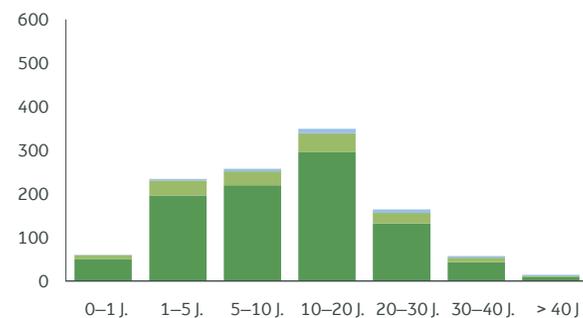
**Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2023**  
(Millionen EUR)

■ Großbritannien 936 ■ Schweden 162 ■ Sonstige 30



**Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2022**  
(Millionen EUR)

■ Großbritannien 943 ■ Schweden 155 ■ Sonstige 37



**Tabelle 4.7.b – Entwicklung bei den Pensionsverpflichtungen**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.135	1.757
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	1	3
Zinsaufwendungen	50	31
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	22	-505
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	-33	-6
Gezahlte Leistungen	-65	-64
Währungseffekte	18	-81
<b>Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember</b>	<b>1.128</b>	<b>1.135</b>

**Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	990	1.581
Zinserträge	47	29
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge (sonstiges Ergebnis)	-30	-512
Beiträge zu Plänen	12	12
Gezahlte Leistungen	-55	-54
Währungseffekte	18	-66
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember</b>	<b>982</b>	<b>990</b>

### Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	47	29
Ertrag ohne berechnete Zinsen	-30	-512
<b>Tatsächlicher Ertrag</b>	<b>17</b>	<b>-483</b>

Der Konzern wird im Jahr 2024 voraussichtlich 24 Millionen EUR und von 2025 bis 2028 voraussichtlich 83 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

auf Grundlage der Finanzierungsannahmen der Treuhänder, die einen von den Renditen von Staatspapieren abgeleiteten Abzinsungsfaktor verwenden.

Der haftungsorientierte Anlageansatz beinhaltet vor allem die Verwendung von Staatsanleihen. Derivative Finanzinstrumente wie Zins- und Inflationsswaps werden ebenfalls verwendet. Renten oder Langlebigkeitsswaps sind in den Portfolios mit haftungsorientiertem Anlageansatz nicht enthalten. Der Wert des Vermögens mit haftungsorientiertem Anlageansatz basiert auf dem letzten Geldkurs für die zugrunde liegenden Anlagen, die täglich auf liquiden Märkten gehandelt werden.

Bei den Rentenpolicen handelt es sich um einen Gruppenrentenversicherungsvertrag bei einer Versicherungsgesellschaft. Dies ermöglicht es den Treuhändern, das Risiko ihres Systems durch den Erwerb eines Vermögenswerts (Rentenversicherungsvertrag) zu reduzieren, dessen Cashflows darauf ausgelegt sind, bestimmte Leistungszahlungen im Rahmen des Pensionsplans genau abzudecken.

Infrastrukturinvestitionen erfolgen in groß angelegte öffentliche Systeme, Dienstleistungen und Einrichtungen wie Strom-, Straßen- und Wasserversorgungsnetze. Diese Investitionen zielen darauf ab, stabile langfristige inflationsgebundene Cashflows zu generieren.

Der Rest des Planvermögens besteht aus Darlehen an Unternehmen oder Regierungen (Schuldtitel und Anleihen), Investitionen in Gewerbeimmobilien (Immobilien) sowie versicherungsgebundenen Wertpapieren und Zahlungsmitteln (sonstige Vermögenswerte).

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten**  
Der Konzern hat mit einem wesentlichen Anteil der derzeitigen und ehemaligen Konzernmitarbeiter Altersversorgungsvereinbarungen getroffen. Diese Altersversorgungsvereinbarungen umfassen beitragsorientierte und leistungsorientierte Pläne.

**Beitragsorientierte Vorsorgepläne**  
Hinsichtlich beitragsorientierter Vorsorgepläne zahlt 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 Beiträge zu beitragsorientierten Vorsorgeplänen werden ergebniswirksam erfasst.

**Leistungsorientierte Pläne**  
Leistungsorientierte Pensionspläne werden durch die Verpflichtung des Konzerns charakterisiert, beim Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Erwerbsleben eine bestimmte Geldleistung zu erbringen, die z. B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt des Mitarbeiters abhängt. Der Konzern unterliegt Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Unsicherheit, ob die durch die

Vermögenswerte generierten Erträge die Pensionsverpflichtungen erfüllen werden, die von Annahmen zu Sterblichkeit und Inflation beeinflusst werden.

Die Nettoverpflichtung des Konzerns ist der in der Bilanz als Pensionsverpflichtung ausgewiesene Betrag.

Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Pensionsplan bewertet. Die Nettoverpflichtung ist der Betrag der zukünftigen Pensionsleistungen, den Mitarbeiter im aktuellen und in früheren Berichtszeiträumen verdient haben. Es handelt sich demnach um die Verpflichtung für Pensionszahlungen für den zum Bilanzstichtag verdienten Anteil des geschätzten Endgehalts des Mitarbeiters. Der Betrag ist diskontiert auf einen Barwert (die Verpflichtung aus dem festgelegten Leistungsplan), abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der separat vom Konzern in einem Planvermögen gehaltenen Vermögenswerte.

Der Konzern setzt qualifizierte Versicherungsexperten ein, die die Verbindlichkeiten für festgelegte Leistungspläne jährlich mithilfe eines Anwartschaftsbarwertverfahrens berechnen.

Der Bilanzbetrag der Nettoverbindlichkeit wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden, die zukünftige Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen.

**Tabelle 4.7.d – Spezifikation des Planvermögens**  
(Millionen EUR)

	2023	%	2022	%
Portfolio der abgesicherten Verbindlichkeiten	295	30	269	27
Schuldtitel	295	30	216	22
Rentenpolicen	211	21	221	22
Immobilien	82	8	117	12
Infrastruktur	64	7	81	8
Anleihen	9	1	9	1
Sonstige Vermögenswerte	26	3	77	8
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember</b>	<b>982</b>	<b>100</b>	<b>990</b>	<b>100</b>

**Tabelle 4.7.e – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen**  
%

	2023	2022
<b>Annahmen zum Abzinsungsfaktor</b>		
Abzinsungsfaktor, Schweden	3,5	4,0
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	4,6	4,9
<b>Annahmen zur Inflation</b>		
Inflation (VPI), Schweden	1,5	2,0
Inflation (VPI), Großbritannien	2,4	2,6
<b>Annahmen zur Sterblichkeit (Lebenserwartung in Jahren im Alter von 65 Jahren)</b>		
Mann in Großbritannien	20,3	21,0
Frau in Großbritannien	22,5	23,0
Mann in Schweden	22,0	22,0
Frau in Schweden	24,0	24,0

**Tabelle 4.7.f – Sensitivität der Pensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen**  
(Millionen EUR)

	2023	2023	2022	2022
<b>Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember</b>				
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-13	13	-14	14
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	41	-41	36	-36
Inflation +/- 10 Basispunkte	8	-8	8	-8

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

Neubewertungen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus festgelegten Leistungsplänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten

Diskontierungssatz. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die Leistungspläne

werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Nettoverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne im Vereinigten Königreich und in Schweden.

### Unsicherheiten und Schätzungen

Die Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen werden auf Grundlage einer Reihe von Annahmen bewertet, darunter

Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und Sterblichkeit. Alle Änderungen der Annahmen können erhebliche Auswirkungen auf die

Nettoverpflichtung haben. Dem Konzern ist ein Fall in Großbritannien bekannt, an dem Virgin Media und der NTL-Pensions-treuhänder beteiligt sind, der möglicherweise zu zusätzlichen Verbindlichkeiten für einige Pensionspläne und Sponsoren führen könnte, einschließlich (falls zutreffend) des Konzerns. Dieser Fall ist Gegenstand eines Berufungsverfahrens, und die Auswirkungen (falls vorhanden) sind nicht

bekannt und werden als maßgeblich in Zukunft bewertet.

**Tabelle 4.7.g – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst**

(Millionen EUR)	2023	2022
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	1	3
<b>Als Personalaufwendungen erfasst</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	50	31
Zinserträge aus dem Planvermögen	-47	-29
<b>Als Finanzaufwendungen erfasst</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Tabelle 4.7.h – Im sonstigen Ergebnis erfasst**

(Millionen EUR)	2023	2022
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-22	505
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	33	6
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	-30	-512
<b>Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener Gesamtbetrag</b>	<b>-19</b>	<b>-1</b>

# ANHANG 5. SONSTIGES

## 5.1 STEUERN

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

Der Steueraufwand stieg auf 56 Millionen EUR (2022: 49 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund eines Anstiegs der gesamten latenten Steuern.

Der effektive Steuersatz stieg auf 12,3 % im Vergleich zu 10,9 % im letzten Jahr, hauptsächlich aufgrund von Änderungen bei den erfassten steuerlichen Verlustvorträgen.

### Laufende Ertragsteuern

Die Kosten im Zusammenhang mit laufenden Ertragssteuern sanken auf 31 Millionen EUR (2022: 42 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund von Anpassungen der laufenden Steuern in Bezug auf die Vorjahre.

### Latente Steuern

Der Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung in Bezug auf Anpassungen für latente Steuern belief sich auf

25 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg um 18 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Der Anstieg war auf höhere latente Steueraufwendungen im laufenden Jahr sowie zusätzliche latente Steueraufwendungen aufgrund von Vorjahreseffekten zurückzuführen.

Der Netto-Betrag der latenten Steuerverpflichtungen belief sich auf 60 Millionen EUR, was einem Rückgang um 4 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Siehe Tabelle 5.1.c. Die primären Veränderungen der temporären Bruttodifferenzen sind auf angehobene Abschreibungsbeträge für Sachanlagen zurückzuführen, deren Auswirkungen durch eine Verringerung der latenten Steuerverpflichtungen in Bezug auf Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und andere Verbindlichkeiten ausgeglichen wurden.

Die latenten Steuerverpflichtungen beliefen sich auf 83 Millionen EUR. Sie betreffen im Wesentlichen Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Verbindlichkeiten sowie Finanzinstrumente und sonstige Vermögensgegenstände. Sie wurden teilweise durch aktive latente Steuern

in Höhe von 23 Millionen EUR auf Sachanlagen und steuerliche Verlustvorträge gemindert.

Der Konzern bilanziert latente Steueransprüche, einschließlich steuerlicher Verlustvorträge, wenn die Geschäftsführung davon ausgeht, dass die Steueransprüche in absehbarer Zukunft mit dem zu versteuernden Ertrag verrechnet werden können. Die Bewertung wird fortlaufend durchgeführt und basiert auf den Budgets und Geschäftsplänen der kommenden Jahre.

Der Konzern hat latente Steueransprüche auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 7 Millionen EUR gebildet. Latente Steueransprüche in Bezug auf nicht erfasste steuerliche Verluste beliefen sich auf insgesamt 31 Millionen EUR und bezogen sich auf Aktivitäten in Großbritannien, Dänemark, Schweden, den USA und Brasilien.

**Erwartete Auswirkungen der Steuern nach der Säule II der EU-Richtlinie (globale Mindestbesteuerung)**  
Basierend auf vorläufigen Analysen geht der Konzern davon aus, dass die

**Tabelle 5.1.a – In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Laufende Ertragsteuern auf den Jahresgewinn, bezogen auf:		
Genossenschaftssteuern	8	10
Körperschaftsteuer	31	31
Anpassungen der laufenden Steuern aus den Vorjahren	-8	1
<b>Aufwand aus laufenden Ertragsteuern, gesamt</b>	<b>31</b>	<b>42</b>
<b>Latente Steuern</b>		
Änderung der latenten Steuern im Jahresverlauf	23	16
Anpassung der latenten Steuern aus den Vorjahren	2	-9
<b>Latenter Steueraufwand, gesamt</b>	<b>25</b>	<b>7</b>
<b>Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt</b>	<b>56</b>	<b>49</b>

**Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes**  
(Millionen EUR)

	2023		2022	
Ergebnis vor Steuern		455		449
Steuer unter Anwendung des gesetzlichen dänischen Körperschaftsteuersatzes	22,0 %	100	22,0 %	99
Auswirkung von Steuersätzen in anderen Ländern	-3,1 %	-14	-2,8 %	-13
Auswirkung von Gesellschaften, die der genossenschaftlichen Besteuerung unterliegen	-8,1 %	-37	-7,7 %	-34
Nicht abzugsfähige Aufwendungen abzüglich steuerfreier Ertrag	0,2 %	1	-0,6 %	-3
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	0,0 %	-	0,0 %	-
Anpassung des Steueraufwands aus den Vorjahren	-1,3 %	-6	-0,8 %	-4
Erfassung und Anpassung von zuvor nicht erfassten steuerlichen Verlusten	0,6 %	3	-1,0 %	-4
Verluste im laufenden Jahr, für die keine latenten Steueransprüche erfasst werden	0,0 %	-	0,3 %	1
Sonstige Berichtigungen	2,0 %	9	1,5 %	7
<b>Gesamt</b>	<b>12,3 %</b>	<b>56</b>	<b>10,9 %</b>	<b>49</b>

## 5.1 STEUERN (FORTSETZUNG)

Auswirkungen der Regelungen der zweiten Säule zu unwesentlichen finanziellen Auswirkungen für das Geschäftsjahr 2024 führen werden.

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

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

### Laufende Ertragsteuern

Die laufenden Ertragsteuern werden auf Grundlage der geltenden Steuergesetzgebung für die einzelnen Unternehmen des Konzerns ermittelt, die der Genossenschafts- oder Körperschaftsteuer unterliegen. Die genossenschaftliche Besteuerung basiert auf dem Kapital der Genossenschaft. Die Körperschaftsteuer wird hingegen auf Grundlage des zu versteuernden Ertrags der Gesellschaft für das jeweilige Jahr bemessen. Die laufenden Steuerverbindlichkeiten umfassen die erwarteten Steuern auf den zu versteuernden Ertrag oder Verlust für das jeweilige Jahr, etwaige Anpassungen der Steuern in Bezug auf die Vorjahre sowie die vorausgezählten

Steuern. Laufende Steuerverbindlichkeiten werden in den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

### Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß bilanzorientiertem Konzept für alle temporären Differenzen zwischen der Steuerbemessungsgrundlage von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie deren Buchwert im Konzernabschluss erfasst. Latente Steuern werden jedoch nicht auf temporäre Differenzen beim erstmaligen Ansatz eines Firmenwerts oder auf den Erwerbzeitpunkt eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit erhoben, ohne dass dies Auswirkungen auf das Jahresergebnis oder den zu versteuernden Ertrag hat. Davon ausgenommen sind solche, die sich aus M&A-Aktivitäten ergeben.

Latente Steuern werden unter Anwendung von Steuersätzen (und Gesetzen) ermittelt, die zum Ende des Berichtszeitraums in Kraft getreten sind bzw. im Wesentlichen in Kraft treten und voraussichtlich gelten, wenn der entsprechende latente Steueranspruch realisiert wird oder eine latente Steuerverpflichtung beglichen wird. Änderungen der latenten Steueransprüche und -verbindlichkeiten aufgrund von Steuerersatzänderungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von Posten, die im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

Latente Steuern (einschließlich solcher auf steuerliche Verlustvorträge) werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt; entweder durch Aufrechnung gegen Steuern auf

zukünftige Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern in Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

Die obligatorische Ausnahme nach IAS 12 von den Vorschriften zu latenten Steueransprüchen und -verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Säule II der EU-Richtlinie (globale Mindestbesteuerung) wurde angewendet.

### Unsicherheiten und Schätzungen Latente Steuern

Die latenten Steuern spiegeln die Bewertung von tatsächlichen, künftig fälligen Steuern auf Posten im Jahresabschluss unter Berücksichtigung des Zeitpunkts und der Wahrscheinlichkeit ihrer Entstehung wider. Darüber hinaus spiegeln diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne wider. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann durch Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftige Gesetzesänderungen zur Körperschaftsteuer oder das Ergebnis einer Steuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswerts ein.

**Tabelle 5.1.c. – Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
Latente Steuerschulden per 1. Januar	-64	-43
In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene latente Steuern	-25	-7
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene latente Steuern	13	-17
Übernahmen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen	-2	-
Wechselkursanpassungen	-0	3
Umgliederung von latenten Steueransprüchen/-Schulden in der Bilanz	18	-
<b>Latente Steuerverpflichtungen per 31. Dezember</b>	<b>-60</b>	<b>-64</b>
<b>Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	-4	-6
Sachanlagen	4	22
Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Verpflichtungen	-31	-51
Steuerliche Verlustvorträge	7	9
Sonstiges	-36	-38
<b>Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz, gesamt</b>	<b>-60</b>	<b>-64</b>
In der Bilanz ausgewiesen als:		
Latente Steueransprüche	23	22
Latente Steuerschulden	-83	-86
<b>Gesamt</b>	<b>-60</b>	<b>-64</b>

## 5.2 RÜCKSTELLUNGEN

### Rückstellungen

Die Rückstellungen betragen 51 Millionen EUR (2022: 48 Millionen EUR). Die Rückstellungen betreffen vor allem Rückstellungen für eingetretene, aber nicht abgewickelte Schadensfälle.

### Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen von Versicherungsrückstellungen. Rückstellungen in Bezug auf Versicherungen werden nach versicherungsmathematischen Methoden ausgehend von früheren Erfahrungen bewertet, u. a. hinsichtlich der Anzahl der Schadensfälle und der damit verbundenen Kosten. Umfang und Ausmaß von belastenden Verträgen wurden ebenfalls geschätzt.

**Tabelle 5.2 – Rückstellungen**

(Millionen EUR)	Rückstellungen für Versicherungen	Rückstellungen für Umstrukturierungen	Sonstige Rückstellungen	Summe 2023	Gesamt 2022
Rückstellungen per 1. Januar	21	4	23	48	42
Neue Rückstellungen für das Jahr	3	1	3	7	8
Zurückgebuchte Rückstellungen	-	-	-3	-3	-1
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-	-1	-	-1	-1
<b>Rückstellungen zum 31. Dezember</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>51</b>	<b>48</b>
Langfristige Rückstellungen	10	1	20	31	28
Kurzfristige Rückstellungen	14	3	3	20	20
<b>Rückstellungen zum 31. Dezember</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>51</b>	<b>48</b>

## 5.3 HONORARE DER WIRTSCHAFTSPRÜFER

### An EY gezahlte Honorare

EY wurde von der BoR von Arla als Wirtschaftsprüfer benannt.

**Tabelle 5.3 – Honorare für die vom BoR benannten Wirtschaftsprüfer**

(Millionen EUR)	2023	2022
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,8	1,7
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,3	0,4
Steuerberatung	0,3	0,3
Sonstige Leistungen	0,3	0,3
<b>Gesamte Honorare der Wirtschaftsprüfer</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>

## 5.4 – VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN PERSONEN

### An Geschäftsführung gezahlte Vergütung

Die Vergütung der 19 registrierten Mitglieder des BoD wird alle zwei Jahre überprüft, angepasst und vom BoR genehmigt. Die Vergütung des BoD wurde zuletzt im Jahr 2022 angepasst. Die auf die Vergütung des BoD angewandten Grundsätze werden auf Seite 81 beschrieben. Mitglieder des BoD werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Mitglieder. Ebenso erhalten Mitglieder des BoD individuelle Kapitalanlageninstrumente zu den gleichen Bedingungen wie andere Mitglieder.

Die Geschäftsführung setzt sich aus dem CEO Peder Tuborgh und dem COO für den Geschäftsbereich Europa, Peter Giørtz-Carlsen, zusammen. Die auf die Vergütung der Geschäftsführung angewandten Grundsätze werden auf Seite 81 beschrieben.

Die obige Tabelle enthält die im jeweiligen Berichtszeitraum erwachsenen Beträge. Der Betrag basiert auf gemeldeten Kennzahlen in Verbindung mit Schätzungen der Leistung vergleichbarer Unternehmen. Dementsprechend kann die endgültige zukünftige Auszahlung abweichen.

**Tabelle 5.4.a – Vergütung des Managements**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
<b>Board of Directors (BoD)</b>		
Löhne, Gehälter und ähnliche Bezüge	1,7	1,6
<b>Gesamt</b>	<b>1,7</b>	<b>1,6</b>
<b>Geschäftsführung</b>		
Feste Vergütung	2,5	2,5
Renten und sonstige Leistungen	0,5	0,4
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,7	0,5
Langfristige variable Bonuszahlungen	1,0	0,8
<b>Gesamt</b>	<b>4,7</b>	<b>4,2</b>

**Tabelle 5.4.b – Transaktionen mit dem Board of Directors**  
(Millionen EUR)

	2023	2022
Kauf von Rohmilch	30,3	36,2
Halbjahresnachzahlung	0,4	0,3
Nachzahlung aus den Vorjahren	1,1	1,1
<b>Gesamt</b>	<b>31,8</b>	<b>37,6</b>
Nicht beglichene Milchlieferungen in Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten	1,2	1,4
Individuelle Kapitaleinlageninstrumente	2,8	2,6
<b>Gesamt</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>

## 5.5 VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN, EVENTUALFORDERUNGEN UND -VERBINDLICHKEITEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die vertraglichen Verpflichtungen und Zusagen beliefen sich auf 614 Millionen EUR (2022: 420 Millionen EUR). Arla unterzeichnete im Laufe des Jahres Stromabnahmeverträge in Dänemark, Deutschland, Großbritannien und Schweden, was eine Erhöhung der vertraglichen Verpflichtungen um 143 Millionen EUR bedeutet. Die Zusagen zu Investitionen in Sachanlagen sind um 44 Millionen EUR gestiegen.

Sonstige vertragliche Verpflichtungen und Zusagen betrafen IT-Lizenzen, kurzfristige und geringwertige Leasingverträge und anderes und sind um 7 Millionen EUR netto gestiegen.

Arla stellte Immobiliensicherheiten für Hypothekendarlehen nach dem dänischen Hypothekengesetz mit einem Nennwert von 1.216 Millionen EUR (2022: 1.229 Millionen EUR) zur Verfügung. Die finanziellen Bürgschafts- und Garantieverpflichtungen beliefen sich auf 18 Millionen EUR (2022: 28 Millionen EUR).

Arla ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten und anderen Forderungen beteiligt. Das Management ist der Ansicht, dass deren Ergebnis sehr wahrscheinlich keine

wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird, was bereits im Konzernabschluss offengelegt wurde.

**Tabelle 5.5 – Vertragliche Verpflichtungen\***

(Millionen EUR)	0–1 Jahr(e)	1–5 Jahre	5 Jahre und mehr	Gesamt
<b>2023</b>				
IT-Verträge	34	31	-	65
Kurzfristige und geringwertige Leasingverträge	39	-	-	27
Verträge über den Kauf von Energie	11	120	177	308
Investitionsverpflichtungen in Sachanlagen	187	27	-	214
<b>Gesamt</b>	<b>259</b>	<b>178</b>	<b>177</b>	<b>614</b>
<b>2022</b>				
IT-Verträge	27	29	-	56
Kurzfristige und geringwertige Leasingverträge	29	-	-	29
Verträge über den Kauf von Energie	-	23	142	165
Investitionszusagen in Bezug auf Sachanlagen	149	21	-	170
<b>Gesamt</b>	<b>205</b>	<b>73</b>	<b>142</b>	<b>420</b>

\*Andere vertragliche Verpflichtungen, die nicht in der Tabelle angegeben sind, umfassen hypothekarisch belastete Immobilien, die als Sicherheit für Hypothekendarlehen und finanzielle Bürgschafts- und Garantieverpflichtungen dienen.

## 5.6 EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG

### Ereignisse nach Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag sind keine Ereignisse mit wesentlichen Auswirkungen auf den Abschluss eingetreten.

## 5.7 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

### Grundlage der Erstellung

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten IFRS Accounting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss für große Unternehmen der Klasse C erstellt. Arla ist in der EU kein Unternehmen des öffentlichen Interesses, da der Konzern keine auf einem geregelten EU-Markt gehandelten Schuldtitel hat. Der Konzernabschluss wurde am 19. Februar 2024 vom BoD zur Veröffentlichung genehmigt. Am 28. Februar 2024 wurde er dem BoR vorgelegt.

Die funktionale Währung der Muttergesellschaft ist die Dänische Krone. Die Berichtswährung der Muttergesellschaft und des Konzerns ist Euro.

Dieser Jahresabschluss wird in Millionen Euro mit Rundungen dargestellt.

### Konzernabschluss

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Abschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns. Umsatz, Kosten, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Posten aus dem Eigenkapital der Tochtergesellschaften werden zusammengerechnet und in den entsprechenden Posten ausgewiesen. Konzerninterne Beteiligungen, Salden und Transaktionen sowie nicht realisierte Erträge und Aufwendungen, die sich aus konzerninternen Transaktionen ergeben, werden eliminiert.

Der Jahresabschluss bezieht sich auf Arla Foods amba (Mutterkonzern) und die Tochtergesellschaften, bei denen der Mutterkonzern direkt oder indirekt mehr als 50 % der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat, um Gewinne aus deren Tätigkeit zu erhalten. Unternehmen, die der Konzern auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung gemeinsam kontrolliert, gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen maßgeblichen, nicht aber beherrschenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Maßgeblicher Einfluss wird normalerweise durch direkten oder indirekten Besitz von oder direktem oder indirektem Verfügen über mehr als 20 %, jedoch weniger als 50 % des Wahlrechts eines Unternehmens erreicht.

Nicht realisierte Gewinne aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen – 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 – werden gegen den Buchwert der Anlage im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden auf dieselbe Weise bereinigt, jedoch nur solange es keinen Hinweis auf eine Wertminderung gibt.

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

### Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jede Berichtseinheit des Konzerns wird eine funktionale Währung festgelegt. Dies ist die Währung, die in dem Hauptwirtschaftsumfeld verwendet wird, in dem die Einheit tätig ist. Führt eine Berichtseinheit Transaktionen in einer Fremdwährung durch, so weist sie die Transaktion unter Verwendung des Wechselkurses am Transaktionsdatum in ihrer funktionalen Währung aus. Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden unter Verwendung des Wechselkurses am Berichtsdatum in die funktionale Währung umgerechnet. Wechselkursdifferenzen werden ergebniswirksam als Finanzposten erfasst. Nicht monetäre Posten wie z. B. Sachanlagen, die auf Grundlage der historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden bei ihrer ersten Erfassung in die funktionale Währung umgerechnet.

## 5.7 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

### Umrechnung von ausländischen Geschäften

Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Unternehmen des Konzerns, u. a. der Anteil der Nettovermögenswerte und der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als EUR, werden unter Verwendung des Wechselkurses zum Jahresende in EUR umgerechnet. Der Umsatz, die Kosten und der Anteil des Jahresüberschusses bzw. -verlusts werden unter Verwendung des durchschnittlichen Monatskurses in EUR umgerechnet, sofern sich dieser nicht wesentlich von dem Kurs zum Transaktionsdatum unterscheidet. Wechselkursdifferenzen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen und in die Währungsumrechnungsrücklage gebucht.

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

### Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Der Konzern hat alle neuen Standards und Interpretationen verwendet, die ab dem 1. Januar 2023 in der EU verbindlich waren. Die neuen Standards und Interpretationen hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

### Anwendung künftiger Standards

Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht angewendet werden müssen. Arla wird diese neuen Methoden übernehmen, sobald sie verbindlich werden. Es wird erwartet, dass die zukünftige Umsetzung der neuen oder geänderten Standards keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben wird.

## 5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns		Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>	<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Finance Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100	Arla Foods Hatfield Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Yeo Valley Dairies Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100	Arla Foods Cheese Company Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Ingredients UK Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinien	USD	100	MV Ingredients Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Unipessoal LTDA	Brasilien	BRL	100	Arla Foods UK Property Co. Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100	Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100	Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Productos Alimenticios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Ltd.	Königreich Saudi-Arabien	SAR	75
Arla Foods WLL	Bahrain	BHD	100	AF A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100	Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finnland	EUR	100	Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	35	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50	Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla DP Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Investment A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100	Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Arla Foods GP Limited	Großbritannien	GBP	100	Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Limited Partnership	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Belgien AG	Belgien	EUR	100

## 5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN (FORTSETZUNG)

	Land	Währung	Direkter Eigentumsan- teil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Corporation	Philippinen	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Global Dairy Products Limited	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100
Arla Gelfeortens AB	Schweden	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Schweden	SEK	67
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100

	Land	Währung	Direkter Eigentumsan- teil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Dänemark	DKK	100
Dofo Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J. P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
	Vereinigte Arabische Emirate	AED	100
Arla Foods FZE	Emirate	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100

## 5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN (FORTSETZUNG)

	Land	Währung	Direkter Eigentumsan- teil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	49
Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Marygold Trading K/S <sup>°</sup>	Dänemark	DKK	100
Mejeriforening	Dänemark	DKK	89
COFCO Dairy Holdings Limited**	Britische Jungferninseln	HKD	30
Svensk Mjök Ekonomisk förening	Schweden	SEK	75
Svensk Mjök AB	Schweden	SEK	100
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Schweden	SEK	24
Jörd International A/S	Dänemark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Dänemark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Schweden	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Dänemark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Dänemark	DKK	80
Green Fertilizer Denmark ApS**	Dänemark	DKK	25

\* Joint Ventures

\*\* Assoziierte Unternehmen

<sup>°</sup> Gemäß § 5 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt das Unternehmen keine gesetzlich vorgeschriebenen Berichte. Hinzu kommt, dass der Konzern eine Anzahl an Unternehmen ohne maßgebliche kommerzielle Aktivitäten besitzt.

### Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende Konzernabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht von Arla. Um diesen Bericht übersichtlicher und benutzerfreundlicher zu gestalten, veröffentlichen wir den Konzernabschluss ohne den Abschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses. Er ist unter [www.arlafoods.com](http://www.arlafoods.com) abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des BoD und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

Unser beliebter traditioneller Käse,  
Castello® Creamy Blue, trug 2023 zu  
13 % des Gesamtumsatz von Castello bei.

CASTELLO®  
CREAMY  
BLUE



LAGEBERICHT UND

# WIRTSCHAFTS- PRÜFERBERICHT

146 Bericht des Board of Directors und der  
Geschäftsführung

147 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

149 Prüfvermerk des unabhängigen  
Wirtschaftsprüfers

# BERICHT DES BOARD OF DIRECTORS UND DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Heute haben der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2023 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (International Financial Reporting Standards, IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2023 sowie der Ergebnisse der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023.

Nach unserer Auffassung liefert der Lagebericht des Jahresabschlusses (Seiten 4–86) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von den Entwicklungen der Finanzlage des

Konzerns und der Muttergesellschaft, von den Tätigkeiten und Finanzangelegenheiten, den Ergebnissen für das Jahr und den Kapitalflüssen sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Arlas ESG-Bericht (Environmental, Social and Governance; Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) wurde in Übereinstimmung mit Arlas ESG-Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt. Unserer Auffassung nach vermitteln sie ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild und eine ausgewogene und angemessene Darstellung der ökologischen, sozialen und Governance-Leistung des Konzerns in Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen.

Der Jahresabschluss wird hiermit dem BoR zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 19. Februar 2024

**Peder Tuborgh**  
CEO

**Peter Giørtz-Carlson**  
COO

**Jan Toft Nørgaard**  
Aufsichtsrats-  
vorsitzender

**Manfred Graff**  
Stellvertretender  
Vorsitzender

**Anders  
Olsson**

**Arthur  
Fearnall**

**Bjørn  
Jepsen**

**Daniel  
Halmsjö**

**Florence  
Rollet**

**Grant  
Cathcart**

**Gustav  
Kämpe**

**Ib Bjerglund  
Nielsen**

**Inger-Lise  
Sjöström**

**Johnnie  
Russell**

**Jørn Kjær  
Madsen**

**Marcel  
Goffinet**

**Marita  
Wolf**

**Nana  
Bule**

**René Lund  
Hansen**

**Simon  
Simonsen**

**Steen Nørgaard  
Madsen**

# BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

## AN DIE GENOSSENSCHAFTS-MITGLIEDER VON ARLA FOODS AMBA

### Prüfungsurteil

Wir haben den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge sowie wichtige Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (International Financial Reporting Standards, IFRS) und weiteren

Anforderungen des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2023 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2023. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS Rechnungslegungsstandards in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Auflagen nach dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss.

### Grundlage des Prüfungsurteils

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards (International Standards on Auditing, ISA) und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen vorgenommen. Unsere

Verantwortlichkeit gemäß diesen Standards und Anforderungen wird im Abschnitt „Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft“ (nachfolgend zusammen als „der Konzernabschluss“ bezeichnet) näher beschrieben. Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

### Unabhängigkeit

Wir sind unabhängig entsprechend dem internationalen Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) und den zusätzlichen in Dänemark geltenden ethischen Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und dem IESBA-Kodex erfüllt.

### Erklärung zum Lagebericht

Das Management ist verantwortlich für den Lagebericht.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss umfasst nicht den Lagebericht. Hierfür geben wir dementsprechend kein Prüfungsurteil ab.

In Verbindung mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses liegt es in unserer Verantwortung, den Lagebericht zu lesen und festzustellen, ob er in einem wesentlichen Widerspruch zum Konzernabschluss oder zu den Erkenntnissen steht, die wir im Laufe der Prüfung gewonnen haben,

oder ob er auf andere Art und Weise wesentliche Falschdarstellungen enthält.

Darüber hinaus liegt es in unserer Verantwortung, festzustellen, ob der Lagebericht die für das dänische Gesetz über den Jahresabschluss erforderlichen Informationen bereitstellt.

Auf Grundlage unserer erbrachten Arbeit kommen wir zu dem Ergebnis, dass der Lagebericht dem Konzernabschluss entspricht und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Wir haben im Lagebericht keine wesentlichen Falschdarstellungen festgestellt.

### Verantwortung des Managements für den Konzernabschluss

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernabschlusses sowie dafür, dass dieser ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnet und gemäß den von der EU anerkannten IFRS Rechnungslegungsvorschriften und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernabschlüssen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind, zu ermöglichen.

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses ist das Management dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns und der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung

zu prüfen, ggf. Informationen zur Unternehmensfortführung offenzulegen und den Konzernabschluss auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung zu erstellen, sofern das Management nicht beabsichtigt, den Konzern oder die Muttergesellschaft zu liquidieren bzw. die Geschäftstätigkeit einzustellen oder sofern es keine realistische Alternative hierzu hat.

### Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss

Unser Ziel ist es, eine hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss in seiner Gesamtheit frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen ist, und einen Prüfbericht zu erstellen. Eine hinreichende Sicherheit entspricht einem hohen Maß an Sicherheit. Allerdings bietet sie keine Garantie dafür, dass eine Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, alle wesentlichen, möglicherweise vorhandenen Falschdarstellungen aufdeckt. Falschdarstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt auftreten. Sie werden dann als wesentlich angesehen, wenn zu erwarten ist, dass sie sich im Einzelnen oder in ihrer Gesamtheit auf die wirtschaftlichen Entscheidungen auswirken, die die Nutzer auf Grundlage dieses Konzernabschlusses treffen.

Im Rahmen der Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards

und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, fällen wir ein professionelles Urteil. Während der gesamten Prüfung legen wir eine professionelle Skepsis an den Tag. Darüber hinaus:

- Identifizieren und prüfen wir die Risiken in Bezug auf wesentliche – beabsichtigte oder unbeabsichtigte – Falschdarstellungen im Konzernabschluss. Wir entwerfen Prüfungsmaßnahmen hinsichtlich dieser Risiken, führen diese durch und erhalten hinreichende und angemessene Prüfungsnachweise, die als Basis für unser Prüfungsurteil dienen. Das Risiko, eine wesentliche beabsichtigte Falschdarstellung nicht aufzudecken, ist deutlich höher als das Risiko, eine wesentliche unbeabsichtigte Falschdarstellung nicht zu erkennen. Eine beabsichtigte Falschdarstellung kann geheime Absprachen, Fälschungen, gezielte Auslassungen, Fehlinterpretationen oder das Hinwegsetzen über die internen Kontrollmechanismen umfassen.
- Erlangen wir Kenntnis über die internen Kontrollmechanismen, die für die Prüfung relevant sind, um Prüfungsmaßnahmen zu entwerfen, die für die gegebenen Umstände geeignet sind. Jedoch soll keine Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollmechanismen des Konzerns und der Muttergesellschaft abgegeben werden.
- Bewerten wir die Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und

Bewertungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der ermittelten geschätzten Werte und der dazugehörigen Angaben durch das Management.

- Ziehen wir Schlussfolgerungen hinsichtlich der Angemessenheit der Verwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung durch das Management für die Erstellung des Konzernabschlusses. Zudem bewerten wir auf Grundlage der erhaltenen Prüfungsnachweise, ob in Bezug auf Ereignisse oder Umstände, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns oder der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung aufwerfen könnten, wesentliche Unsicherheiten bestehen. Falls wir feststellen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, ist es unsere Aufgabe, im Bericht des Wirtschaftsprüfers auf die entsprechenden Angaben im Konzernabschluss hinzuweisen oder – falls die Angaben unzureichend sind – unser Prüfurteil zu ändern. Unsere Schlussfolgerungen basieren auf den Prüfungsnachweisen, die bis zum Datum des Berichts des Wirtschaftsprüfers ermittelt wurden. Zukünftige Ereignisse oder Umstände können jedoch dazu führen, dass der Konzern und die Muttergesellschaft die Unternehmenstätigkeit nicht weiter fortführen.
- Bewerten wir die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des Konzernabschlusses – einschließlich der Anhangangaben. Zudem bewerten wir, ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Transaktionen

und Ereignisse wahrheitsgemäß und angemessen widerspiegelt.

- Erlangen wir ausreichende angemessene Prüfungsnachweise in Bezug auf die Finanzinformationen der Einheiten oder die Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um den Konzernabschluss beurteilen zu können. Wir sind verantwortlich für die Ausrichtung, Beaufsichtigung und Leistung der Konzernprüfung. Wir allein sind für unser Prüfurteil verantwortlich.

Wir stehen in Kontakt zu den für die Unternehmensführung Verantwortlichen, unter anderem in Bezug auf den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie wesentliche Prüfungsfeststellungen, einschließlich wesentlicher Mängel hinsichtlich der internen Kontrollmechanismen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Aarhus, den 19. Februar 2024  
EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-Nr. 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen  
Zugelassener Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr. 24687

Jan K. Mortensen  
Zugelassener Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr. 40030

# PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ZU DEN NACHHALTIGKEITS- ERKLÄRUNGEN

## AN DIE STAKEHOLDER VON ARLA FOODS AMBA

Wie vereinbart, haben wir eine Prüfung mit einer kombinierten angemessenen und begrenzten Zusicherung, wie durch die International Standards on Assurance Engagements definiert, zu den Nachhaltigkeitsberichten von Arla Foods amba im Jahresbericht auf den Seiten 28-86 für den Zeitraum vom 1. Januar 2023 bis zum 31. Dezember 2023 durchgeführt.

Konkret sollen wir zu einem Ergebnis kommen:

1. Angemessene Sicherheit über die folgenden in den Nachhaltigkeitsberichten identifizierten KPIs (im Folgenden als „ausgewählte Nachhaltigkeits-KPIs mit angemessener Sicherheit“ bezeichnet):

- KPIs in der Tabelle zu Unfällen auf Seite 65
- KPIs in den Tabellen zur Mitarbeiteranzahl (Kopffzahlen), Mitarbeiteranzahl (Kopffzahlen) nach Vertragstyp und Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppe auf Seite 65
- KPIs in der Tabelle zur Anzahl der Rückrufe auf Seite 73
- KPIs in den Tabellen zum Fortschritt der Treibhausgasemissionen, Treibhausgasemissionen Scope 1-3 und Treibhausgasintensität pro Nettoumsatz auf Seite 40
- KPIs in den Tabellen zum Gesamtenergieverbrauch, Energieintensität basierend auf Nettoumsatz und Stromverbrauch in Europa auf Seite 41

- KPIs in der Tabelle zu Tierschutzindikatoren auf Seite 42

2. „Eingeschränkte Sicherheit hinsichtlich der übrigen Informationen in den Nachhaltigkeitsberichten, die auf den Seiten 28-86 des Jahresberichts zu finden sind.

Bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte hat Arla Foods amba die auf den Seiten 28-86 beschriebenen Rechnungslegungsrichtlinien angewandt. Die Nachhaltigkeitsberichte müssen zusammen mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gelesen und verstanden werden. Für deren Auswahl und Anwendung ist allein das Management verantwortlich. Das Fehlen eines etablierten Verfahrens für die Ableitung, Bewertung und Messung des Prüfgegenstands ermöglicht unterschiedliche, aber akzeptable Messverfahren. Dadurch kann die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und im Zeitverlauf beeinträchtigt werden.

### Verantwortung des Managements

Das Management von Arla Foods amba ist in allen wesentlichen Belangen verantwortlich für das Auswählen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und für das Darstellen der Nachhaltigkeitsberichte in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in allen wesentlichen Belangen. Diese Verantwortung umfasst das Einrichten und Aufrechterhalten interner Kontrollen, das Führen angemessener Aufzeichnungen und das Anstellen von Schätzungen, die für die Erstellung der

Nachhaltigkeitserklärung relevant sind, sodass keine wesentlichen falschen Angaben aufgrund von Betrug oder Fehlern vorliegen.

### Verantwortung der Wirtschaftsprüfer

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage unserer Prüfungen ein Urteil zur Darstellung der Nachhaltigkeitserklärung in Übereinstimmung mit dem oben definierten Umfang abzugeben.

Wir haben unsere Prüfungen unter Beachtung von ISAE 3000 „Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ und weiteren Anforderungen der dänischen Prüfungsvorschriften durchgeführt, um Sicherheit für unser Prüfungsurteil zu erlangen.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab unterliegen dem International Standard on Quality Management 1 (ISQM1). Dieser verlangt von der Kanzlei, ein Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln, einzuführen und zu betreiben. Dieses umfasst Richtlinien oder Verfahren zur Einhaltung ethischer Anforderungen, professioneller Standards und anwendbarer gesetzlicher und behördlicher Anforderungen.

Wir haben die Unabhängigkeitsanforderungen und weitere ethische Standards des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants' International Code of Ethics for Professional, IESBA-Kodex)

eingehalten. Diese beruhen auf allgemeinen Grundsätzen zur Integrität, Objektivität, Professionalität, Sorgfaltspflicht, Vertraulichkeit und professioneller Durchführung sowie auf den in Dänemark geltenden Anforderungen zur Berufsethik.

### Beschreibung der angewandten Verfahren

Beim Erlangen hinreichender Sicherheit über die ausgewählten Nachhaltigkeits-KPIs bestand unser Ziel darin, Verfahren durchzuführen, um Informationen und Erklärungen zu erhalten, die wir für notwendig erachten. Auf diese Weise sollten uns ausreichende geeignete Nachweise geliefert werden, damit wir ein Urteil mit hinreichender Sicherheit abgeben können.

Bei der Erlangung begrenzter Sicherheit über die verbleibenden Informationen in den Nachhaltigkeitserklärungen bestand unser Ziel im Durchführen solcher Verfahren, welche uns Informationen und Erklärungen liefern, die wir für notwendig erachten, um uns ausreichende geeignete Nachweise zu liefern. Dies mit dem Ziel, eine Schlussfolgerung mit begrenzter Sicherheit abgeben können. Die im Zusammenhang mit unserer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchgeführten Prüfungshandlungen sind weniger umfangreich als bei einer Prüfung zur Erlangung einer angemessenen Sicherheit. Folglich ist der Grad der Zusicherung für unseren Abschluss wesentlich geringer als die Zusicherung, die erhalten würde, wenn wir einen angemessenen Zusicherungsauftrag ausführen würden.

Im Rahmen unserer Prüfung führten wir unter anderem folgende Prüfverfahren durch:

- Befragung der für die Nachhaltigkeitsberichte verantwortlichen Personen, um ein Verständnis für den Erstellungsprozess der Nachhaltigkeitsberichte und für die Durchführung interner Kontrollverfahren zu entwickeln.
- Analyse der Daten und Trends, um Bereiche der Nachhaltigkeitsberichte zu identifizieren, die ein erhebliches Risiko für irreführende oder unausgewogene Informationen oder für wesentliche Falschangaben bergen, und um ein Verständnis für die Erklärungen für erhebliche Abweichungen zu erhalten
- Auf der Grundlage von Untersuchungen haben wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsgrundsätze, ihre einheitliche Anwendung und die damit verbundenen Angaben in den Nachhaltigkeitsberichten beurteilt. Dazu gehört auch die Angemessenheit der von der Geschäftsführung vorgenommenen Schätzungen.
- Entwicklung und Durchführung weiterer Verfahren als Reaktion auf diese Risiken und Erlangung von Nachweisen, die ausreichend und angemessen sind, um eine Grundlage für unser Urteil zu bilden.

Darüber hinaus haben wir für die ausgewählten Nachhaltigkeits-KPIs die folgenden Verfahren mit angemessener Sicherheit durchgeführt:

- Verwendung vereinbarter Schlüsselemente und repräsentativer Stichproben auf Grundlage einer allgemein anerkannten Stichprobenahme, um die Richtigkeit und Vollständigkeit der Daten zu überprüfen.
- Besuche vor Ort, um die Prozesse der Datenerfassung, -berechnung und -umwandlung im Zusammenhang mit der hinreichenden Sicherheit von Messgrößen zu überprüfen.

amba im Jahresbericht auf den Seiten 28-86 für den Zeitraum vom 1. Januar 2023 bis zum 31. Dezember 2023 nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den auf den Seiten 28-86 beschriebenen Rechnungslegungsgrundsätzen erstellt worden sind.

Kopenhagen, 19. Februar 2024  
EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-Nr. 30 70 02 28

Wir sind der Ansicht, dass die durchgeführten Prüfungen eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bilden.

#### Urteil

Nach unserer Auffassung wurden die ausgewählten Nachhaltigkeits-KPIs für den Zeitraum vom 1. Januar 2023 bis zum 31. Dezember 2023, der Gegenstand unserer Verfahren zur Erlangung hinreichender Prüfungssicherheit war, in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsgrundsätzen auf den Seiten 40, 41, 42, 65 und 73 erstellt.

Henrik Kronborg Iversen  
Staatlich zugelassener  
Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr. 24687

Monica Mai Bak Larsen  
Partner, Climate Change and  
Sustainability Services

Auf der Grundlage der Prüfungen zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit und der erlangten Nachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die übrigen Informationen in der Nachhaltigkeitserklärung von Arla Foods

# SONSTIGE OFFENLEGUNGEN

## LURPAK® STREICHFÄHIG

Die Verpackung aller unserer streichfähigen Lurpak® Produkte ist auf Recyclingfähigkeit ausgelegt.



- 152 Global Compact der Vereinten Nationen
- 153 Fortschritte beim Erreichen der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen
- 154 Überblick über die ESRS-Offenlegungsanforderungen
- 155 Glossar
- 157 Unternehmenskalender

# GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN

**ANFANG 2008 IST ARLA DEM GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN BEIGETRETEN, DER INITIATIVE FÜR DIE FÖRDERUNG ETHISCHER GESCHÄFTSPRAKTIKEN. ALS MITGLIEDER VERPFLICHTEN WIR UNS, DIE ZEHN GRUNDSÄTZLICHEN PRINZIPIEN DES GLOBAL COMPACT ANZUERKENNEN.**

## Menschenrechte

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

## Arbeit

3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren

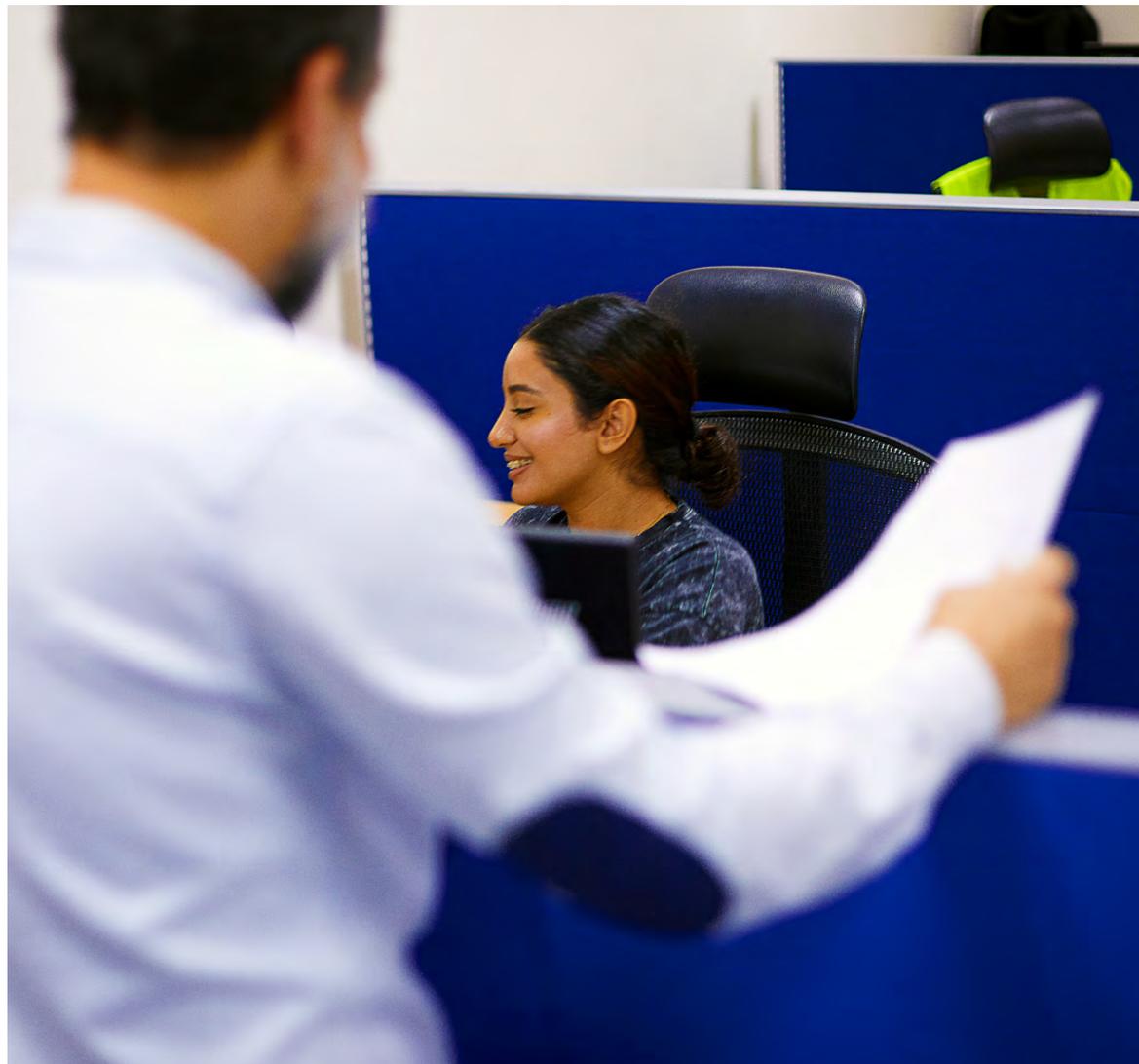
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten

## Umwelt

7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen

## Korruptionsbekämpfung

10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung



Seit 2008 ist Arla Teilnehmer des Global Compact Nordic Network. Im Mai 2009 trat Arla der freiwilligen, ergänzenden Aktionsplattform Caring for Climate bei, die sich insbesondere dem Klimawandel und den damit verbundenen Problemen verschrieben hat. Im Jahr 2010 unterzeichnete Arlas CEO das „CEO Statement of Support“ für die „Women’s Empowerment Principles“ (Grundsätze zur Stärkung der Frauen in Unternehmen), einer gemeinsamen Initiative von Global Compact und UNIFEM (Entwicklungsfond der Vereinten Nationen für Frauen). Weitere Einzelheiten zum Global Compact und seinen Prinzipien finden Sie unter [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Einzelheiten zum Arla Verhaltenskodex finden Sie unter [www.arla.com](http://www.arla.com).



# UNSERE FORTSCHRITTE BEIM ERREICHEN DER NACHHALTIGKEITSZIELE DER VEREINTEN NATIONEN



Standard	UN SDGs	Seite
<b>Umweltdaten</b>		
CO <sub>2</sub> e-Emissionen	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	40
CO <sub>2</sub> e-Reduktion, Scope 1 und 2 (Ausgangspunkt: 2015)		40
CO <sub>2</sub> e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015)		40
<b>Gesamte CO<sub>2</sub>e (Mio. kg)</b>		<b>40</b>
<b>Energiemix</b>		
Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen – EU (%)	7.2, 7.3	41-42
<b>Abfall und Wasser</b>		
Feststoffabfälle (Tonnen)	6.3, 6.4	57
Wasserverbrauch (tausend m <sup>3</sup> )		50
<b>Tierwohl</b>		
Zellzahl (Tausend Zellen/ml)	15.1	42
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit		42
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität		42
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen		42
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition		42
<b>Daten zu sozialen Themen</b>		
Frauenanteil, gesamt (%)	5.1, 5.5	66
Frauenanteil auf Ebene unter dem Executive Management Team (%)	5.1, 5.5	66
Frauenanteil im Executive Management Team (%)	5.1, 5.5	66
Gehaltsquote der Geschlechter – Angestellte (männlich zu weiblich)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	66
Mitarbeiterfluktuation (%)	8.5, 8.7	66
Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe	2.1	73
Unfälle (pro 1 Million Arbeitsstunden)	8.8	65
<b>Daten zur Unternehmensführung</b>		
Frauenanteil im Board of Directors (%)*	5.1, 5.5	86
<b>Nicht geprüfte Ziele und Ambitionen</b>		
Ernährung und Erschwinglichkeit	2.1, 3.4	69-70, 73
Resiliente Milcherzeuger-Gemeinschaften	1, 2.3, 2.A, 5A, 8.2, 8.3, 12.2, 17.B	64
Verantwortungsbewusste Beschaffung	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	46-47, 50
Bekämpfung von Korruption und Bestechung	16.5	84-86

# OFFENLEGUNGSANFORDERUNGEN

EUROPÄISCHE STANDARDS FÜR DIE NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG (ESRS), DIE VOM NACHHALTIGKEITSBERICHT VON ARLA ABGEDECKT WERDEN

Fortschritte bei der Einhaltung der CSRD-Anforderungen:

-  Unter Erheblichkeitsschwelle
-  Interne Arbeiten wurden eingeleitet
-  Mäßiger Fortschritt
-  Erweiterte Fortschritte

Status	Standard	Seite
	ESRS 2 BP-1	32
	ESRS 2 BP-2	30-32, 40, 41, 43, 50
	ESRS 2 GOV-1	26, 32, 43, 75-80, 86
	ESRS 2 GOV-2	26, 32, 43, 76
	ESRS 2 GOV-3	81
	ESRS 2 GOV-4	62
	ESRS 2 GOV-5	26-27, 43-44
	ESRS 2 SBM-1	10, 26-27, 29, 32, 75
	ESRS 2 SBM-2	26-27, 32
	ESRS 2 SBM-3	26-27, 30-32, 43
	ESRS 2 IRO-1	26-27, 30-32, 43-44
	ESRS 2 IRO-2	26-27, 30-32, 154
	ESRS E1 GOV-3	81
	ESRS E1-1	29, 32-38, 45, 52, 58, 68
	ESRS E1 SBM-3	26-27, 43
	ESRS E1 IRO-1	30-32, 34, 43-44
	ESRS E1-2	34, 42, 76,
	ESRS E1-3	33-42
	ESRS E1-4	33-36, 40-42, 76
	ESRS E1-5	41-42
	ESRS E1-6	40-41
	ESRS E1-7	34, 40, 41, 46
	ESRS E1-8	42

Status	Standard	Seite
	ESRS E1-9	
	ESRS E2 IRO-1	
	ESRS E2-1	
	ESRS E2-2	
	ESRS E2-3	
	ESRS E2-4	
	ESRS E2-5	
	ESRS E2-6	
	ESRS E3 IRO-1	
	ESRS E3-1	
	ESRS E3-2	
	ESRS E3-3	
	ESRS E3-4	
	ESRS E3-5	
	ESRS E4 SBM-3	26–27
	ESRS E4 IRO-1	
	ESRS E4-1	
	ESRS E4-2	46-47, 51, 76
	ESRS E4-3	
	ESRS E4-4	45-47, 50
	ESRS E4-5	
	ESRS E4-6	
	ESRS E5 IRO-1	32
	ESRS E5-1	42, 51, 53
	ESRS E5-2	53-55, 57
	ESRS E5-3	34, 53-56

Status	Standard	Seite
	ESRS E5-4	
	ESRS E5-5	53-54, 56-57
	ESRS E5-6	
	ESRS S1 SBM-3	26-27, 30-32
	ESRS S1-1	60-63, 67
	ESRS S1-2	60, 66
	ESRS S1-3	63, 67
	ESRS S1-4	60-63, 85
	ESRS S1-5	
	ESRS S1-6	65-66
	ESRS S1-7	
	ESRS S1-8	
	ESRS S1-9	65-66
	ESRS S1-10	63
	ESRS S1-11	
	ESRS S1-12	
	ESRS S1-13	
	ESRS S1-14	65
	ESRS S1-15	
	ESRS S1-16	66
	ESRS S1-17	63
	ESRS S2 SBM-3	26-27, 30-32
	ESRS S2-1	62-64, 66-67
	ESRS S2-2	
	ESRS S2-3	63, 67, 84
	ESRS S2-4	62-64, 66-67

Status	Standard	Seite
	ESRS S2-5	
	ESRS S3 SBM-3	
	ESRS S3-1	
	ESRS S3-2	
	ESRS S3-3	
	ESRS S3-4	
	ESRS S3-5	
	ESRS S4 SBM-3	26-27, 30-32
	ESRS S4-1	72-73
	ESRS S4-2	72
	ESRS S4-3	70, 72-73
	ESRS S4-4	70-73
	ESRS S4-5	
	ESRS G1 GOV-1	30-31, 67, 76
	ESRS G1-1	42, 67, 84-86
	ESRS G1-2	85-86
	ESRS G1-3	67, 84-86
	ESRS G1-4	
	ESRS G1-5	78, 80, 85-86
	ESRS G1-6	85-86

# GLOSSAR

## A

**Arlagärden®** ist der Name unseres Qualitätssicherungsprogramms.

**Arla® Nährwertkriterien** sind unsere Richtlinien, um die Nährstoffqualität unserer Produkte zu gewährleisten.

## B

**BEPS** ist die Abkürzung für „base erosion and profit shifting“, auf Deutsch etwa „Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlage und Gewinnverlagerung“. Hierbei handelt es sich um Strategien zur Steuervermeidung, die Lücken und Unterschiede in den Steuergesetzen ausnutzen, um Gewinne künstlich in Länder mit geringen oder keinen Steuern zu verlagern.

**Biogas** ist ein Gasgemisch, das durch Abbauen von organischem Material in Abwesenheit von Sauerstoff erzeugt wird und hauptsächlich aus Methan und Kohlendioxid besteht. Bei Arla wird Biogas hauptsächlich aus Gülle hergestellt.

**Biomasse** ist pflanzliches oder tierisches Material, das zur Energieerzeugung verwendet wird. Es kann sich um gezielt angebaute Pflanzenkulturen mit hohem Energiewert, Holz- oder Waldreste, Abfälle aus Pflanzenkulturen zur Nahrungsmittelproduktion, dem Gartenbau, der Lebensmittelverarbeitung, der Tierhaltung oder um menschliche Abfälle aus Kläranlagen handeln.

## C

**CapEX** ist die Abkürzung für den Investitionsaufwand (Capital Expenditure).

Die **CO<sub>2</sub>-Preisbildung** beschreibt einen Mechanismus, der Kohlendioxid- und andere Treibhausgasemissionen mit einem finanziellen Preis belegt und so finanzielle Anreize für kohlenstoffarme Investitionen und nachhaltigere Lösungen schafft.

**CSRD** ist eine Abkürzung für Corporate Sustainability Reporting Directive (Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen) und ein von der Europäischen Kommission vorgeschlagener Rechtsrahmen. Sie zielt darauf ab, die Transparenz, Vergleichbarkeit und Zuverlässigkeit der Nachhaltigkeitsangaben von Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zu verbessern.

## D

Die **digitale Reichweite** bezieht sich auf das Engagement mit digitalen Inhalten von Arla, z. B. mehr als zwei Minuten auf unserer Website verbringen, unsere Videos auf YouTube bis zum Ende ansehen und Inhalte auf unseren Social-Media-Plattformen liken oder kommentieren.

**Digitales Engagement** ist definiert als die Anzahl der Interaktionen von Verbrauchern über digitale Kanäle. Als Interaktion gilt beispielsweise das Ansehen eines Videos auf einem Medienkanal für mehr als 10 Sekunden, das Besuchen einer Website und das Kommentieren, Liken oder Teilen auf unseren Social-Media-Kanälen.

Die **durchschnittlichen Zinsaufwendungen ohne Zinsen im Zusammenhang mit Pensionsvermögen und -verbindlichkeiten** werden als Summe der externen Zinsaufwendungen ohne Skonto- und Mora-Zinsen zuzüglich der Zinsen aus Finanzierungsleasing und abzüglich der Zinserträge aus Wertpapieren, dividiert durch die verzinlichen Nettoschulden ohne Pensionsguthaben und -verbindlichkeiten berechnet.

**DSGVO** ist die Abkürzung der Datenschutz-Grundverordnung, die den Datenschutz und die Privatsphäre in der Europäischen Union (EU) und im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) regelt. Sie befasst sich außerdem mit der Übermittlung personenbezogener Daten in Länder außerhalb der EU-Länder und des EWR. Die DSGVO zielt in erster Linie darauf ab, Einzelpersonen die Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten zu geben und das regulatorische Umfeld für internationale Unternehmen zu vereinfachen, indem die Vorschriften innerhalb der EU vereinheitlicht werden.

## E

**EBIT** ist die Abkürzung für „Earnings before interest and taxes“ (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und bezeichnet den Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit.

**EBITDA** ist die Abkürzung für „earnings before interest, tax, depreciation and amortisation“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und beschreibt den Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Die **EBIT-Marge** beschreibt das EBIT als Prozentsatz des Gesamtumsatzes.

Die **Eigenkapitalquote** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen und dem Gesamtvermögen. Sie dient als Kennzahl für die Finanzstärke von Arla.

Bei **Eigenmarken** handelt es sich um Handelsmarken, die sich im Eigentum eines Einzelhändlers befinden. Deren Produkte werden allerdings von Arla hergestellt – Grundlage hierfür bildet ein Lohnherstellungsvertrag.

**EMEA** ist die Abkürzung für „Europe, Middle East and Africa“ (Europa, Naher Osten und Afrika).

**ESRS** ist die Abkürzung für „European Sustainability Reporting Standards“ (Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung) und bezieht sich auf eine Reihe von vorgeschlagenen Berichtsstandards für nachhaltigkeitsbezogene

Angaben von in der Europäischen Union tätigen Unternehmen. Dieser Standard wurde von der „European Financial Reporting Advisory Group“ (Europäische Beratergruppe für Rechnungslegung) entwickelt und soll Unternehmen einen gemeinsamen Rahmen für die Offenlegung ihrer Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistungen bieten.

## F

**FMCG** ist die Abkürzung für „fast moving consumer goods“ (schnelllebige Konsumgüter).

Der **freie Cashflow** ist definiert als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit nach Abzug des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

**FTE** ist die Abkürzung für „full time equivalents“, also Vollzeitäquivalente. Vollzeitäquivalente werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben Land. Die FTE-Kennzahl wird verwendet, um die aktive Belegschaft in Vollzeitkräfte umzurechnen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

## G

**Gentechnikfrei** bezeichnet Organismen, die nicht gentechnisch veränderte wurden, beispielsweise nicht gentechnisch veränderte Futterpflanzen für Kühe.

Der **Gewinnanteil** ist definiert als das Verhältnis zwischen dem Überschuss, der den Landwirten von Arla Foods zugeteilt wird, und dem Gesamtumsatz in einer Periode.

Die **Gewinnspanne** ist ein Maßstab der Rentabilität. Sie bezeichnet die positive Differenz aus dem Verkaufserlös und den Kosten.

**Globale Industrieverkäufe** ist eine Kennzahl für den gesamten Milchverbrauch für die Herstellung von Handelswaren im Verhältnis zum Gesamtmilchverbrauch. Handelswaren

werden üblicherweise mit geringer oder ohne Wertschöpfung im Rahmen von Business-to-Business-Verkäufen an andere Unternehmen für deren Produktion sowie im Rahmen von Massenverkäufen von Käse, Butter oder Milchpulver vertrieben.

Das **Greenhouse Gas Protocol (GHGP)** enthält Rechnungslegungs- und Berichtsstandards, Branchenleitlinien und Berechnungsinstrumente zur Berücksichtigung von Treibhausgasemissionen. Es schafft einen umfassenden, globalen und standardisierten Rahmen für die Messung und das Verwalten von Emissionen aus Betrieb, Wertschöpfungsketten, Produkten, Städten und politischen Maßnahmen des privaten und öffentlichen Sektors.

## I

**IFRS** ist die Abkürzung für „International Financial Reporting Standards“ (Internationale Rechnungslegungsstandards), ein weltweit anerkanntes Regelwerk von Rechnungslegungsstandards, das vom International Accounting Standards Board (IASB) entwickelt und gepflegt wird.

**Incoterms** beziehen sich auf internationale Geschäftsbedingungen. Hierbei handelt es sich um eine Reihe vordefinierter Handelsbegriffe, die von der Internationalen Handelskammer (ICC) in Bezug auf das internationale Handelsrecht veröffentlicht wurden. Sie werden häufig bei internationalen Handelsgeschäften oder Beschaffungsprozessen eingesetzt und von Handelsgremien, Gerichten sowie internationalen Anwälten verwendet.

Die **Innovationspipeline** ist definiert als das Nettoumsatzwachstum, das durch Innovationsprojekte bis zu 36 Monate nach deren Einführung generiert wird.

## K

**Kapazitätskosten** sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, Reinigung, IT, Reisen und Berater usw.

Bei der **Kohlenstoffbindung** handelt es sich um einen natürlichen oder künstlichen Prozess, bei dem Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre gezogen und in fester oder flüssiger Form gebunden wird.

## L

**Lactalbumin**, auch bekannt als „Milkenprotein“, ist das in Milch enthaltene und aus Molke gewonnene Albumin.

## M

Der **Markenanteil** misst den Anteil des Umsatzes durch strategische Marken am Gesamtumsatz. Er ist definiert als das Verhältnis vom Umsatz durch strategische Markenprodukte zum Gesamtumsatz.

**Meal Kits** ist ein Geschäftsmodell, bei dem es um Abonnements für einen Foodservice geht. Ein Unternehmen bietet seinen Kunden dabei portionierte und manchmal teilweise zubereitete Lebensmittel sowie Rezepte zur Zubereitung hausgemachter Mahlzeiten an.

Das **Mehrwert-Proteinsegment** umfasst Produkte mit besonderen Funktionen und Bestandteilen verglichen mit Standard-Proteinkonzentraten mit einem Proteinanteil von ca.80 %.

**MENA** ist die Abkürzung für „Middle East and North Africa“ (Nahe Osten und Nordafrika).

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum** ist definiert als Umsatzwachstum bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken** ist definiert als Umsatzwachstum durch strategische Markenprodukte bezogen auf das

Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen. Es wird im Bericht auch als Mengenwachstum durch Marken bezeichnet.

Die **Milchmenge** ist definiert als die gesamte Rohmilchlieferung in Kilogramm von unseren Landwirten und externen Milchlieferanten.

Der **Milch-Leistungspreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezählte Milchpreis plus den Jahresüberschuss dividiert durch die gesamte Milchzufuhr der Genossenschaftsmitglieder. Er misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch unserer Landwirte einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

**Molkenprotein-Hydrolysat** ist ein Konzentrat oder Isolat, in dem einige der Peptidbindungen durch Hitze, Säure oder Enzyme aufgespalten wurden. Dank dieser „Vorverdauung“ können hydrolysierte Proteine im Darm schneller absorbiert werden, als dies bei Molke-Konzentraten oder -Isolaten der Fall ist.

**M&A** ist die Abkürzung für Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen).

## N

Das **Nettoumlaufvermögen** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten gebunden ist, inklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Landwirte.

Das **Nettoumlaufvermögen ohne die Milch der Landwirte** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, exklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Landwirte, gebunden ist.

## O

**OCI** ist die Abkürzung für „other comprehensive income“ (sonstiges Ergebnis). Das OCI enthält noch zu realisierende Erträge, Aufwendungen, Gewinne und Verluste.

**OECD** verweist auf die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development).

## P

**PPA** ist die Abkürzung für Power Purchase Agreements (Strombezugsverträge). Es handelt sich um vertragliche Vereinbarungen zwischen zwei Parteien, in der Regel einem Stromerzeuger und einem Käufer, über den Kauf und Verkauf von Strom.

## Q

**QEHS** steht für Qualität, Umwelt, Sicherheit und Gesundheitsschutz. Es handelt sich um eine Abteilung innerhalb der Lieferkette von Arla, welche die Qualität und Sicherheit der Produktion gewährleistet.

## R

**Risikorohstoffe** beziehen sich auf Rohstoffe, die über ihre gesamte Lieferkette hinweg mit ökologischen, sozialen und Governance-Risiken verbunden sind.

## S

**SEA** ist die Abkürzung für „South East Asia“ (Südostasien).

**SMP** ist die Abkürzung für „skimmed milk powder“ (Magermilchpulver).

**Sonstige Marken** umfassen sämtliche Marken außer Arla®, Lurpak®, Puck® und Castello® sowie Marken-Milchgetränke, die zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken beitragen.

**Strategische Marken** sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® und Starbucks™ verkauft werden.

## U

**UNGP** ist die Abkürzung für „United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights“ (Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte). Diese Grundsätze bilden einen globalen Standard für die Verhinderung und Bewältigung negativer Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf die Menschenrechte.

**UN SDGs** ist die Abkürzung für „United Nations Sustainability Development Goals“ (Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen). Die Vereinten Nationen haben diese 17 Ziele im Jahr 2015 aufgestellt, um einen umfassenden Rahmen für die Bewältigung verschiedener sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Herausforderungen zu schaffen. Sie sollen die globalen Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung bis 2030 zu lenken.

**Unterwegs (on-the-go)** verweist auf Lebensmittel, die unterwegs verzehrt werden, sowie auf Verpackungslösungen, die diesen Trend des Lebensmittelverzehr unterstützen.

**USD-bezogene Währungen** sind Währungen, die sich in dieselbe Richtung bewegen wie der USD (d. h., wenn der USD gegenüber dem EUR abgewertet wird, werden sie gegenüber dem EUR ebenfalls abgewertet). Währungen der MENA-Region sind typische Beispiele dafür.

## V

Der **Verschuldungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen verzinslichen Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA. Hiermit können wir unsere Fähigkeit bewerten, zukünftige Verbindlichkeiten und Verpflichtungen zu tragen. Langfristig soll der Verschuldungsgrad zwischen 2,8 und 3,4 liegen.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten** sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte. Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, die als beschränkt verfügbar definiert sind, werden beim Abzug der Verbindlichkeiten mit Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten nicht berücksichtigt.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen** sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte zuzüglich der Pensionsverpflichtungen. Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, die als beschränkt verfügbar definiert sind, werden beim Abzug der Verbindlichkeiten mit Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten nicht berücksichtigt.

Der **vorausgezählte Milchpreis** beschreibt die Abschlagszahlung, die Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Milchgeldabrechnungsperiode geliefert haben.

**VPI** ist die Abkürzung für „Verbraucherpreisindex“.

## W

**WMP** ist die Abkürzung für „Whole Milk Powder“ (Vollmilchpulver).

## Z

Der **Zinsdeckungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen EBITDA und den Nettozinskosten.

# UNTERNEHMENSKALENDER



**FEB**  
28-29

Sitzung des Board of Representatives

**FEB**  
29

Veröffentlichung des Konzernabschlusses 2023

**MAI**  
29

Wahl des Board of Representatives

**AUG**  
28

Veröffentlichung des konsolidierten Halbjahresergebnisses 2024

**OKT**  
1-2

Sitzung des Board of Representatives



Arla Foods a.m.b.a, Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Dänemark

CVR-Nr.: 25 31 37 63  
Tel.: +45 89 38 10 00  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

Arla Foods Deutschland GmbH  
Wahlerstr. 2  
40472 Düsseldorf  
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)  
[www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)