

KONSOLIDIRTER HALBJAHRESABSCHLUSS

# 2019

## Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit



# Inhalt



Als führende internationale Molkereigenossenschaft mit 9.957 Genossenschaftsmitgliedern entwerfen wir die Blaupause für eine nachhaltigere Milchwirtschaft: mit unserem Transformationsprogramm Calcium und unserem Klimaziel, bis 2050 auf Netto-Null-Emissionen hinzuarbeiten.

## Lagebericht

---

- 03 Unsere Leistung auf einen Blick
- 04 Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden
- 05 Bericht des CEO
- 06 Höhepunkte
- 08 Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2019
- 09 Unser Klimaziel
- 10 Calcium – Einfacher und stärker werden
- 11 Unsere Demokratie in Aktion

## Finanzübersicht

---

- 12 Marktübersicht
- 14 Finanzübersicht
- 17 Finanzausblick

## Konzernabschluss

---

- 19 Primärer Abschluss
- 23 Anhänge
- 29 Glossar
- 30 Unternehmenskalender

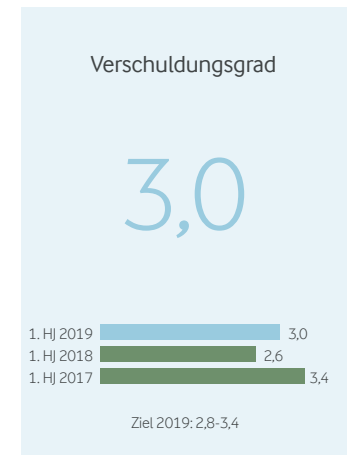
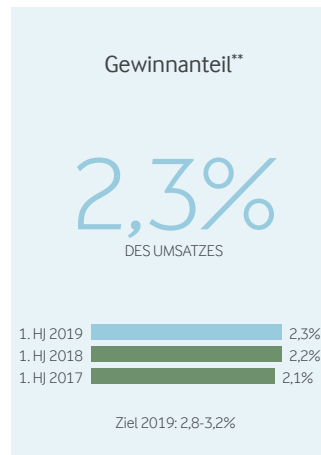
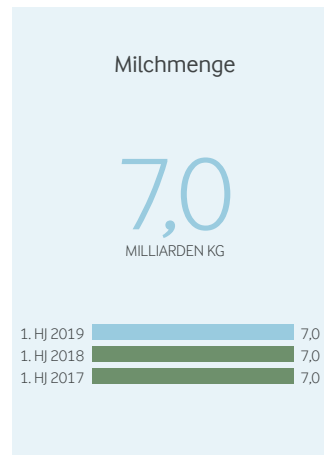
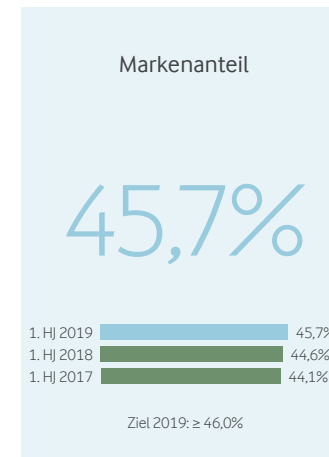
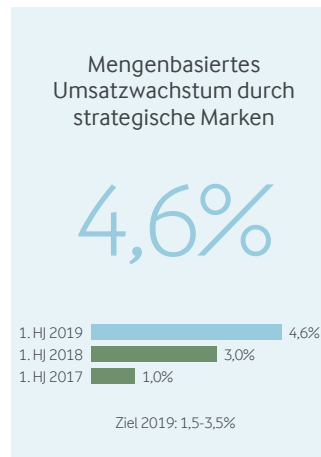
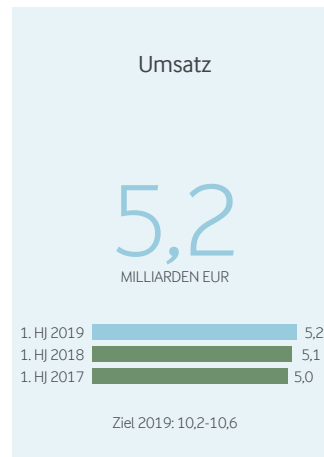
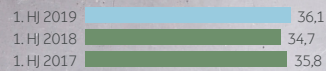
# 1. Halbjahr 2019

## Unsere Leistung auf einen Blick



Milchabnahmepreis

36,1  
EUROCENT/KG



\* Der Anteil von International am Geschäft basiert auf Umsatz aus Einzelhandel und Foodservice ohne Umsatz von Arla Foods Ingredients und Handelsaktivitäten. \*\* Basierend auf dem Gewinn, der den Eigentümern von Arla Foods amba zugeteilt ist.

# Milchbauern haben in Sachen Nachhaltigkeit wichtige Schritte unternommen

In den ersten sechs Monaten des Jahres konnte sich der Milchpreis auf einem stabilen und wettbewerbsfähigen Niveau halten. Zudem haben wir uns eindeutige Ziele gesetzt, um uns den Herausforderungen einer nachhaltigen Milchproduktion zu stellen. So konnten wir das erste Halbjahr 2019 positiv abschließen. Doch wir wissen, dass in den kommenden Monaten noch viel Arbeit auf uns zukommt.



## Stabiler Milchpreis

Ein stabiler Milchpreis in den ersten sechs Monaten des Jahres 2019 bedeutet eine willkommene Veränderung im Vergleich zu den starken Schwankungen der vergangenen Jahre. Obwohl die meisten Landwirte einen volatilen Markt schätzen, sofern die Preise steigen, wissen wir, dass auf eine Preisspitze schon bald fallende Preise folgen können. Ein stabiler und angemessener Milchpreis ist daher vorzuziehen, da er sowohl für das Unternehmen als auch für die Landwirte einfacher zu handhaben ist.

## Es beginnt auf den Höfen

Im ersten Halbjahr 2019 standen die Themen Klima und Nachhaltigkeit im beruflichen wie auch im privaten Alltag stark im Fokus. Die Umweltbilanz der Landwirtschaft und der Lebensmittelproduktion wurde immer stärker hinterfragt – von Verbrauchern ebenso wie von Politikern. Im März haben wir Arlas Klimaziel bekannt gegeben, bis 2050 CO<sub>2</sub>-neutrale Milch zu produzieren. Unser mittelfristiges Ziel besteht darin, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 um 30 Prozent zu senken.

Diese Ziele wurden von unseren externen Stakeholdern als starkes Signal aufgenommen, dass Arla zielstrebig darauf hinarbeitet, den Übergang zu einer nachhaltigeren Milchproduktion anzuführen.

Der Weg zu unseren Klimazielen beginnt auf unseren Höfen. Daher ist es wichtig, dass wir – die Milchbauern – dabei die Führung übernehmen und sicherstellen, dass die Verbraucher ihr Vertrauen in Milchprodukte als Teil einer gesunden und nachhaltigen Ernährung bewahren. Als Milchbauern voranzugehen, ist die einzige Möglichkeit, um unsere Ziele für das Jahr 2050 zu erreichen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass sich unsere Höfe weiterentwickeln und rentabel bleiben.

Die künftigen Anforderungen in Sachen Nachhaltigkeit zu erfüllen, wird nicht einfach werden, doch wir haben bereits viel geschafft. Seit 1990 haben wir unsere Emissionen pro Kilogramm Milch um 24 Prozent reduziert. Zudem zählen Arlas Landwirte zu den effizientesten. Wir führen Klimachecks durch, fokussieren uns auf das Tierwohl und entwickeln unser Programm zur Qualitätssicherung – Arlagården® – kontinuierlich

weiter. Wir dokumentieren sorgfältig unsere Fortschritte in Bezug auf das Klima und andere Indikatoren für die Nachhaltigkeit, um sicherzustellen, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden, um unsere Ziele zu erreichen.

## Eine starke Demokratie

Unser Nachhaltigkeitsziel wird außerdem von unserer starken Demokratie unterstützt, die im Zentrum unserer genossenschaftlichen Tätigkeit steht. Im Februar sind wir endlich zu ONE Arla geworden – mit gleichen Rechten und Pflichten für alle 9.957 Genossenschaftsmitglieder. Dadurch werden wir zu einem stärkeren Unternehmen mit einer konsistenten und transparenten Struktur in allen Mitgliedsorganisationen. Als wir im Mai neue Mitglieder in die Vertreterversammlung und den Aufsichtsrat gewählt haben, konnten wir bereits die ersten positive Effekte des veränderten Prozesses wahrnehmen: Es wurden neue, abgestimmte Verfahren angewandt, deren Fokus darauf lag, möglichst starke Entscheidungsgremien zu schaffen, die Arla in die Zukunft führen werden.

**Jan Toft Nørgaard**  
Aufsichtsratsvorsitzender

## Milchabnahmepreis Eurocent/kg

36,1



# Ein starkes und stabiles Halbjahr mit verstärktem Fokus auf Nachhaltigkeit

Im ersten Halbjahr 2019 konnten wir an die Dynamik aus dem zweiten Halbjahr 2018 anknüpfen. Wir haben ein starkes Markenwachstum erzielt – insbesondere in unserem internationalen Geschäftsbereich –, nachhaltige Einsparungen erreicht und in unsere Zukunft investiert. Das Thema Nachhaltigkeit stand über die gesamte Genossenschaft hinweg ganz oben auf der Agenda.



Während der gesamten sechs Monate haben wir einen stabilen und wettbewerbsfähigen Milchabnahmepreis in Höhe von 36,1 Eurocent/kg erzielt. Der Grund hierfür sind hauptsächlich verbesserte Marktbedingungen sowie die Ergebnisse unseres Transformationsprogramms Calcium, die die Erwartungen übertroffen haben. Der globale Markt für Molkereiprodukte zeichnete sich durch eine ungewöhnliche Stabilität aus.

## Kontinuierliche Verbesserungen der Erhöhung des Markenanteils im Umsatz

Wir konnten den Markenanteil weiter steigern und für unsere strategischen Marken ein Wachstum in Höhe von 4,6 Prozent erzielen. Insbesondere der Bereich International wies im ersten Halbjahr mit einem Markenwachstum von 10,2 Prozent ein besonders starkes Wachstum aus, was zu einem erhöhten Anteil des Bereichs International an Arlas gesamten Geschäft im Bereich Einzelhandel und Foodservice führt.

Mit der formellen Übernahme des Käsegeschäfts der Marke Kraft® von Mondeléz International haben wir unsere Präsenz im Nahen Osten und Nordafrika gefestigt. Diese Investition und unsere Lizenzvereinbarung für die Nutzung der Marke Kraft® für die kommenden 12 Jahre

besitzen eine große strategische Bedeutung für die Zukunft des internationalen Geschäftsbereichs.

## Investitionen in die Zukunft

Unser Transformationsprogramm Calcium hat die Erwartungen im gesamten Unternehmen deutlich übertroffen und zu einem gesunden Halbjahresüberschuss beigetragen. Auch im zweiten Jahr unserer Transformation haben wir nachhaltige Änderungen in Bezug auf unsere Arbeitsweisen, Ausgaben und Investitionen vorgenommen.

Darüber hinaus haben wir im ersten Halbjahr 2019 mit 384 Millionen EUR eine Rekordsumme in M&A und Bereiche wie Technologien, Prozessoptimierungen, Steigerungen der Energieeffizienz und Expansionen in unserer Lieferkette investiert. Trotz dieser umfangreichen Investitionen und der außerordentlichen Auszahlung der Gewinne des Jahres 2018 an unsere Genossenschaftsmitglieder befindet sich unser Verschuldungsgrad weiterhin innerhalb des Zielbereichs.

## Stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeit und Klima

Ein wichtiges Thema in der Genossenschaft und der gesamten Branche ist Nachhaltigkeit. Indem wir unsere Klimaziele für 2030 und 2050 sowie unsere Pläne für

eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in allen Bereichen unserer Wertschöpfungskette bekannt gegeben haben, haben wir weiterhin Führungsstärke bewiesen.

Um unsere Nachhaltigkeitsstrategie zu steuern, haben wir einen Nachhaltigkeitsrat gebildet. Dieser setzt sich aus Mitgliedern des Executive Management Teams zusammen. Außerdem haben wir den Dialog mit unseren Genossenschaftsmitgliedern vertieft, um uns deren Engagement und Beteiligung für die Entwicklung von Modellen für das Vorantreiben von Fortschritten auf den Höfen rückzuversichern.

Wir sind einen großen Schritt vorangegangen, indem wir in Europa mehr als eine Milliarde Verpackungen auf nachhaltigere und wiederverwertbare Lösungen umgestellt haben. Allein mit dieser Initiative sparen wir beinahe 8.000 Tonnen CO<sub>2</sub> ein – Einsparungen, die wir Jahr für Jahr bis 2030 im Bereich der Verpackungen erzielen wollen.

## Erwartungen für das Gesamtjahr

Im zweiten Halbjahr 2019 konzentrieren wir uns darauf, unseren Weg weiterzugehen, die Dynamik aufrechtzuerhalten, um unsere Ziele für das Gesamtjahr zu erreichen und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Aufgrund der weltweit wachsenden wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten, bleiben wir aufmerksam und bereiten uns insbesondere auf die Folgen des Brexit vor. Auch die Ergebnisse der Handelskonflikte beobachten wir genau. Nichtsdestotrotz ist unser Ausblick positiv. In Bezug auf einige unserer Leistungskennzahlen erhöhen wir sogar die Erwartungen.

**Peder Tuborgh**  
CEO



# Höhepunkte

Im ersten Halbjahr 2019 lag der Fokus bei Arla auf Nachhaltigkeit. Auf unserem Weg, unsere Strategie Good Growth 2020 zu erfüllen, wurde das Thema aus verschiedensten Blickwinkeln durchleuchtet. Wir haben unsere ehrgeizige Umweltstrategie eingeführt, einen branchenführenden Schritt in Bezug auf recycelbare Verpackungen unternommen, unsere Entscheidungsgremien erneuert und mithilfe unseres Transformationsprogramms Calcium sichergestellt, dass wir uns zum Besseren verändern – und zwar nachhaltig.



## Netto-Null-Emissionen bei Milchprodukten bis 2050

Gemeinsam mit unseren 9.957 Genossenschaftsmitgliedern hat Arla im März unsere bisher ehrgeizigsten Klimaziele auf den Weg gebracht: unsere Treibhausgasemissionen im kommenden Jahrzehnt pro Kilogramm Milch um 30 Prozent zu reduzieren und bis 2050 auf Netto-Null-Emissionen hinzuarbeiten. „Stellen Sie sich vor, ein Glas Milch zu trinken und zu wissen, dass es nicht zur Erderwärmung beigetragen hat. Das ist wahrlich die Zukunft der Milchwirtschaft“, so Peder Tuborgh, unser CEO.



## Arla übernimmt Käsegeschäft in MENA

Im Mai hat Mondeléz International Arla die Schlüssel zu ihrem Produktionsstandort in Bahrain übergeben. Die Übernahmevereinbarung wurde im Dezember 2018 getroffen. Darüber hinaus unterzeichnete Arla eine langfristige Lizenzvereinbarung für die Marke Kraft®. Diese erlaubt es Arla, Markenkäseprodukte in der Region MENA unter dieser Marke zu produzieren und zu vertreiben. Mit der Übernahme erhält Arla die alleinige Eigentümerschaft über den hochmodernen Produktionsstandort. Zudem stärkt sie Arlas Position in wichtigen Käsekatégorien und erweitert gleichzeitig die Lieferkapazitäten, was einen erheblichen Mehrwert für das Unternehmen schafft.

## Calcium-Einsparungen übertreffen die Erwartungen

Unser Transformationsprogramm Calcium hat im ersten Halbjahr 2019 zu Einsparungen in Höhe von 97 Millionen EUR geführt. Dieser Wert übertrifft unsere Erwartungen deutlich und befindet sich bereits nah am Ziel für das Gesamtjahr. Die Einsparungen wurden ungefähr zu gleichen Teilen in den Bereichen Marketing, indirekte Ausgaben und Produktion erzielt. Wir konnten unsere Produktion optimieren, die Komplexität reduzieren und die Beschaffung verbessern.



## Eine Milliarde umweltfreundlichere Verpackungen

Bis zum Jahresende stellen wir 600 Millionen Frischmilchkartons aus nachhaltigen Materialien und 560 Millionen recycelbare Joghurtbecher her. Dadurch werden in unserer Wertschöpfungskette jährlich 7.330 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart. Diese umfassende Maßnahme im Rahmen unserer Strategie für nachhaltige Verpackungen hilft uns dabei, unser Ziel zu erreichen, bis 2030 unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen um 30 Prozent zu senken. Die neuen Verpackungen werden den Verbrauchern in den sechs wichtigsten europäischen Märkten von Arla zur Verfügung stehen: in Schweden, Dänemark, Finnland, den Niederlanden, Deutschland und Großbritannien.



# Höhepunkte

(Fortsetzung)

## Arlas Demokratie in Aktion

Im Frühling fanden in allen unseren sieben Mitgliedsländern die Wahlen für die Vertreterversammlung statt. 55 neue Mitglieder wurden in die Versammlung aufgenommen. Anschließend wählte das 175 Mitglieder starke Gremium für die kommenden zwei Jahre vier neue Mitglieder in den Aufsichtsrat.



## Arla zählt zu den besten digitalen Unternehmen

Ein Fokus auf eine leistungsorientierte Digitalkultur, die Umsetzung der Digitalisierung in den Unternehmensbereichen Vertrieb und Marketing sowie die Kooperation von globalen und lokalen Märkten waren der Grund dafür, dass Arla bei den Danish Digital Awards mit zwei Preisen ausgezeichnet wurde. Die Jury würdigte, wie schnell wir den digitalen

Wandel vorangetrieben haben – trotz der großen Komplexität und der Vielzahl an Marken und Märkten. Durch das Insourcing des Einkaufs von digitalen Medien und der Erstellung von kreativem Content befinden wir uns auf dem Weg zu etwas Größerem.



## Innovatives neues Vertriebsmodell in Bangladesch

Ausgestattet mit einem Fahrrad, einem Tablet und einem Rucksack voller Päckchen unseres Dano-Milchpulvers ist ein Team aus Mikrounternehmerinnen – unsere Pushti-Botschafterinnen – nun dazu in der Lage, die Menschen in abgeschiedenen Gebieten von Bangladesch zu erreichen und ihnen nahrhafte, erschwingliche Milchprodukte zu bringen.

In diesen Regionen sind die meisten Kinder untergewichtig. Mobilisiert werden die Botschafterinnen durch Arlas Partnerschaften mit lokalen und internationalen Nichtregierungsorganisationen.



# Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2019

## 1. Fortlaufendes Preis- & Margenmanagement bei gleichzeitigem Mengenwachstum

- Starkes Preismanagement
- Vorteile unseres vielfältigen Milchpools nutzen

## 2. Calcium umsetzen, um Arla zu transformieren

- Calcium-Einsparungen erreichen
- Transformation verankern

## 3. Mehr Innovationen schaffen

- Innovationsmodell erneuern und verbessern
- Innovationsgeschwindigkeit und -rate steigern

## 4. Markenwachstum vorantreiben

- Ein Produktportfolio mit höherer Marge und stärkerer Kundenorientierung sichern
- Mit Neueinführungen und der Skalierung von erfolgreichen Produkten globale Markenchancen nutzen
- In Schlüsselmärkten stark und rentabel bleiben

## 5. Auf Fokusz Märkten gewinnen

- Starke Präsenz in europäischen Kernmärkten behalten
- Markenwachstum und/oder höhere Gewinne in wichtigen Marktsegmenten wie der Region MENA, Bangladesch, China und Nigeria erzielen
- Überwachung der Ergebnisse und Management der Auswirkungen des Brexit.

## 6. Eine Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit einnehmen

- Unser neues Klimaziel einführen
- Unser Markenwachstum mit nachhaltigen Maßnahmen unterstützen, z. B. der Umstellung auf nachhaltige Verpackungen

## 7. Arla Foods Ingredients fördern

- Anteil der Produkte mit Mehrwert erhöhen
- Wachstum im Geschäft mit Säuglingsnahrung in China sichern

- Leistung stimmt
- Trend stimmt





# Unser Klimaziel

Arla und seine 9.957 Landwirte haben im März ihre bisher ehrgeizigsten Ziele bekannt gegeben, um den Übergang zu einer nachhaltigen Produktion von Milchprodukten zu beschleunigen. Ein verstärkter Fokus liegt dabei auf den Höfen. Eines der wichtigsten Ziele besteht darin, die Treibhausgasemissionen in den nächsten zehn Jahren um 30 Prozent pro Kilogramm Milch zu senken und bis 2050 auf Netto-Null-Emissionen hinzuarbeiten.

## Unser Ziel deckt drei Themenschwerpunkte ab

### BESSERES KLIMA



### SAUBERE LUFT & SAUBERES WASSER



Ausgleich von Stickstoff- und Phosphorzyklen

### MEHR NATUR



Mehr Biodiversität und Naturverbundenheit

## Um unsere Ziele zu erreichen, konzentrieren wir uns auf drei Bereiche

### HÖFE



- Optimierte Futtermittel für die Kühe, um die Methan-Emissionen zu senken
- Höhere Effizienz der Gülle
- Höhere CO<sub>2</sub>-Bindung im Boden

### PRODUKTION



- Mehr Transporte ohne fossile Brennstoffe
- Energieeffizienz
- Stärkere Nutzung von erneuerbaren Energien in der Lieferkette

### VERPACKUNGEN UND LEBENSMITTELABFÄLLE



- Nachhaltigere Verpackungen
- Lebensmittelabfälle durch verschiedene Initiativen minimieren
- Recyclbare Materialien

## Drei Grundprinzipien helfen uns dabei, unsere Ziele zu erreichen

### VON FOSSIL ZU ERNEUERBAR



### KREISLAUFWIRTSCHAFT



### ZUSAMMENARBEIT IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE



## Wir konnten unsere Klimabilanz bereits deutlich verbessern

### HÖFE

24%

Bessere CO<sub>2</sub>-Bilanz pro Kilogramm Milch im Vergleich zu 1990

### PRODUKTION

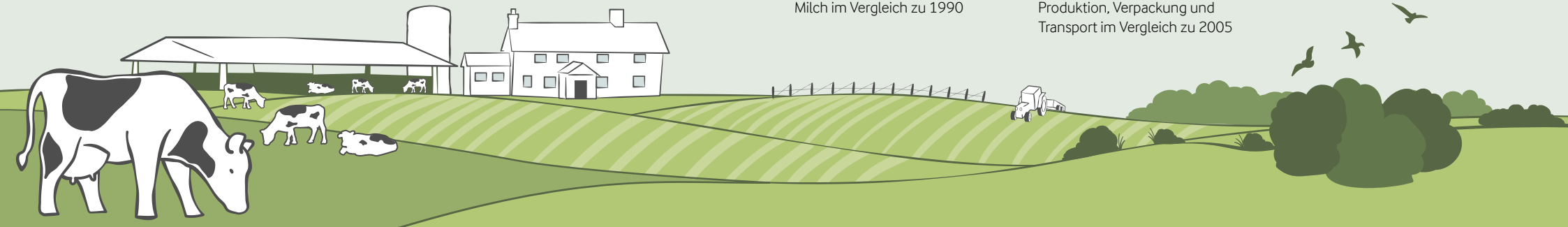
22%

Weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Produktion, Verpackung und Transport im Vergleich zu 2005

### ERNEUERBARE ENERGIE

27%

des Gesamtverbrauchs



# alcium Einfacher und stärker werden

2018 haben wir unser Transformationsprogramm Calcium eingeführt. Damit wollen wir die Umsetzung unserer Strategie beschleunigen, indem wir unsere Arbeitsweisen, Ausgaben und Investitionen überdenken. Calcium stärkt unsere Organisation, steigert unsere Effizienz und generiert finanzielle Mittel, die wir in unser Wachstum reinvestieren können.

## Beispiele unserer Transformation:



### Verwaltung

Eine höhere Transparenz bis ins kleinste Detail unserer Ausgaben ermöglicht es uns, unsere Mittel wirkungsvoller einzusetzen.

Wir senken signifikant die Kosten, die keinen direkten Beitrag zu unseren Produkten leisten.

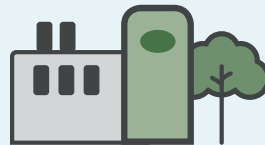
Wir haben unsere Reisekilometer um **25 Prozent** reduziert, um Kosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen einzusparen.



### Marketing & Aktivierung

Wir geben weniger für die Entwicklung neuer Kampagnen aus und mehr dafür, die Verbraucher zu erreichen. Unser Content wird nun in hauseigenen Digitalstudios – „The Barn“ – günstiger, schneller und besser entwickelt. Darüber hinaus optimieren wir mithilfe von Daten unsere fokussierten Investitionen im Handel und ermöglichen es unseren Key-Account-Managern, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Wir haben einen erfolgreichen **Probelauf** für unser neues Optimierungssystem für die Einzelhandelsaktivierung durchgeführt. Es nutzt Big Data, um Werbestrategien zu entwickeln.



### Produktion

Wir führen an jedem Standort und für jede Funktion tiefgreifende Veränderungen durch. Wir verlagern unseren Fokus von der Effizienz der einzelnen Molkereien hin zur Effizienz der einzelnen Produktionslinie und zur Gesamtanlageneffizienz. Zudem verringern wir die Komplexität, führen mehr marktübergreifende Produkte ein und legen ein Mindestmengenziel für neue Produkte fest.

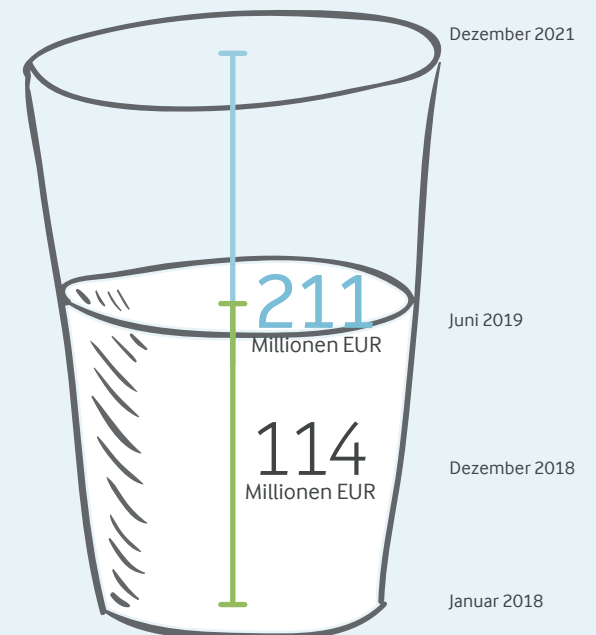
Wir haben die Anzahl der unnötigen Zutaten erheblich reduziert, unsere Produktionsverfahren an **mehr als 24** Standorten sorgfältig überprüft und optimiert sowie **mehr als 300** Mitarbeiter in Bezug auf die linienorientierte Denkweise geschult.



### Innovationen

Unser Prozess von der Idee bis zur Markteinführung ist einfacher und kürzer geworden, um neue Chancen schneller nutzen zu können. Wir experimentieren mehr auf den Märkten und skalieren Erfolge schnell.

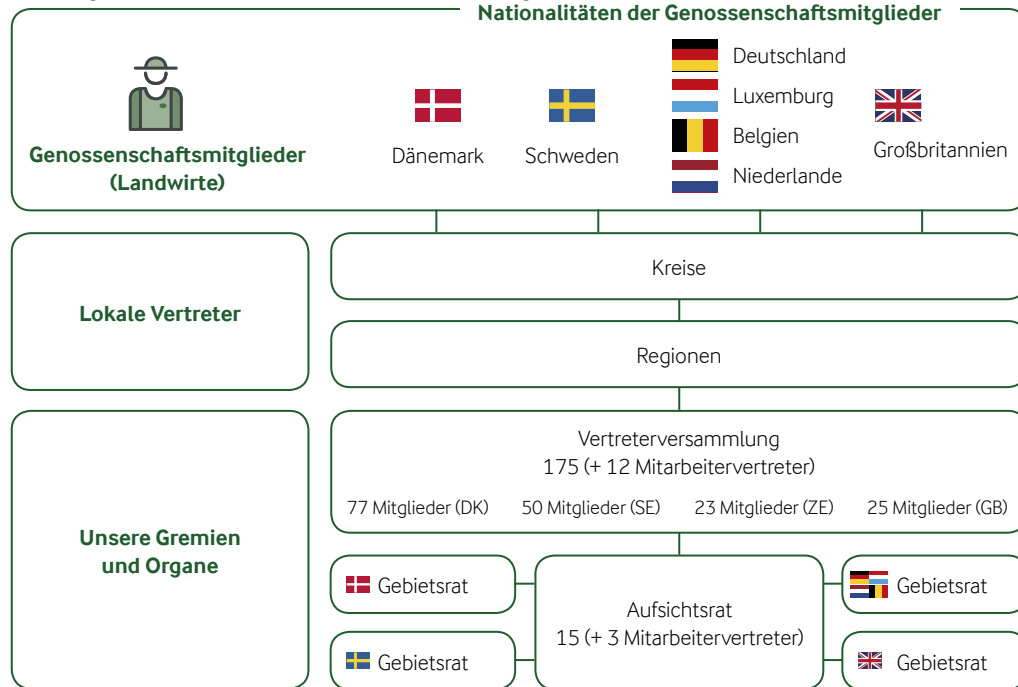
Unsere Mitarbeiter sind jetzt **näher bei den Kunden** und wir bauen unsere Organisation so auf, dass wir Innovationen schneller auf den Markt bringen können.



# Unsere Demokratie in Aktion

Arla ist eine Genossenschaft, die 9.957 Landwirten aus sieben Ländern gehört. Sicherzustellen, dass unsere Genossenschaftsmitglieder vertreten werden und ihre Anliegen Gehör finden, ist entscheidend für unseren Erfolg und vertrauensvolle Beziehungen. In jedem ungeraden Jahr wählen unsere Genossenschaftsmitglieder die Mitglieder der Vertreterversammlung. Diese wiederum wählen dann den Aufsichtsrat. Diese beiden gewählten Gremien teilen sich gemeinsam mit dem Executive Management Team die Aufgaben der Unternehmensführung.

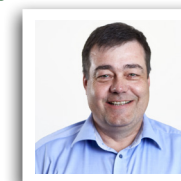
## Unsere genossenschaftliche Unternehmensführung



## Neue Aufsichtsratsmitglieder



Jørn Kjær Madsen (DK)



René Lund Hansen (DK)



Walter Lausen (DE)



Marcel Goffinet (BE)

## Neue Mitglieder der Vertreterversammlung

55

Neue Mitglieder

Durchschnittsalter

45



24%

Weiblich



76%

Männlich

Im Jahr 2019 wurden die Aufsichtsratsmitglieder in einem neuen Verfahren gewählt, das im vorangegangenen Oktober von der Vertreterversammlung akzeptiert worden war. Das neue Verfahren beinhaltet eine sorgfältige Kompetenzbeurteilung, um sicherzustellen, dass der

Aufsichtsrat über die erforderlichen Fähigkeiten für eine gute globale Unternehmensführung verfügt. Das Verfahren wird durch Beurteilungskomitees entsprechend den Mitgliedsbereichen durchgeführt und durch einen externen Experten unterstützt.

## Wir möchten uns bei unseren ausgeschiedenen Mitgliedern des Aufsichtsrats bedanken

- Viggo Bloch (DK)
- Torben Myrup (DK)
- Manfred Sievers (DE)
- Markus Hübers (DE)

# Finanzübersicht

Im ersten Halbjahr 2019 lag der Milchpreis auf einem stabilen und wettbewerbsfähigen Niveau mit einem Milchabnahmepreis von 36,1 Eurocent/kg Milch. Der Umsatz stieg um 2,0 Prozent auf 5.232 Millionen EUR, was sich auf ein starkes Markenwachstum von 4,6 Prozent sowie leicht gestiegene Verkaufspreise zurückführen lässt. Durch unser Transformationsprogramm Calcium konnte das Halbjahr mit Einsparungen in Höhe von 97 Millionen EUR positiv abgeschlossen werden, was deutlich über unseren Erwartungen liegt. Die Effizienzsteigerungen durch Calcium, die 2,3 Prozent des Umsatzes ausmachten, trugen zu einem gesunden Halbjahresüberschuss bei, der über dem Überschuss der letzten beiden Jahre lag. In den ersten sechs Monaten des Jahres 2019 investierte Arla zudem eine Rekordsumme in Höhe von 384 Millionen EUR in M&A und CAPEX und unterstützte damit die Umsetzung unserer Strategie Good Growth 2020.



**Natalie Knight**  
Chief Financial Officer

## MARKTÜBERSICHT

### Verlangsamung des globalen Wachstums

In der ersten Hälfte des Jahres 2019 war das weltwirtschaftliche Umfeld von zunehmender Unsicherheit im Zusammenhang mit Brexit und der Verschärfung des globalen Handelskonflikts zwischen den USA und China geprägt. Diese wachsenden Spannungen wirkten sich negativ auf die Stabilität wichtiger Regionen von Arla aus und führten zu einer Verlangsamung der Wirtschaftswachstumsraten sowie des Verbrauchervertrauens im Vergleich zum ersten Halbjahr 2018.

Nach Angaben des Internationalen Währungsfonds (IWF) wird für 2019 ein globales Wirtschaftswachstum von 3,3 Prozent gegenüber 3,6 Prozent im Jahr 2018 erwartet. Dieses Wachstum wird vor allem von den aufstrebenden Märkten getragen, die voraussichtlich

um 4,4 Prozent wachsen werden. Für die Europäische Union wird ein Wachstum von 1,6 Prozent prognostiziert, gegenüber 2,1 Prozent im Jahr 2018. Die Europäische Zentralbank hat außerdem zunehmend Bedenken hinsichtlich einer möglichen Rezession in einigen der europäischen Kernmärkte geäußert.

Laut OECD wird der Milchkonsum im Jahr 2019 voraussichtlich nur mäßig zunehmen, und zwar um 0,4 Prozent in den entwickelten Märkten und um 2,2 Prozent in den Entwicklungsländern. Auf den EU-Märkten wird der Verbrauch von Frischmilchprodukten im Jahr 2019 voraussichtlich um 0,1 Prozent sinken, während der Verbrauch von Käse um 0,8 Prozent und von Butter um 0,9 Prozent steigen dürfte.

„Trotz zunehmender Marktunsicherheit verzeichnete Arla im ersten Halbjahr 2019 ein außergewöhnlich gutes Ergebnis. Unsere Milchpreise waren stabil und wir haben die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesteigert. Durch die Optimierung unserer Arbeitsweise und Ausgaben konnten wir 97 Millionen EUR einsparen.“

Im ersten Halbjahr 2019 wirkte sich die wirtschaftliche Unsicherheit auf die Wechselkurse aus, jedoch mit unterschiedlichen Auswirkungen auf Arlas Kernwährungen. Die SEK setzte ihren negativen Trend über einen Zeitraum von fünf Jahren mit einem Rückgang von 3,6 Prozent fort, während das GBP und der USD mit ihren starken Kurswerten gegenüber dem EUR eine Steigerung um 0,8 Prozent bzw. 6,6 Prozent auswies. Nach unserem Berichtszeitraum begann das GBP jedoch im Zuge der Nachricht eines wahrscheinlicher werdenden No-Deal-Brexit zu fallen.

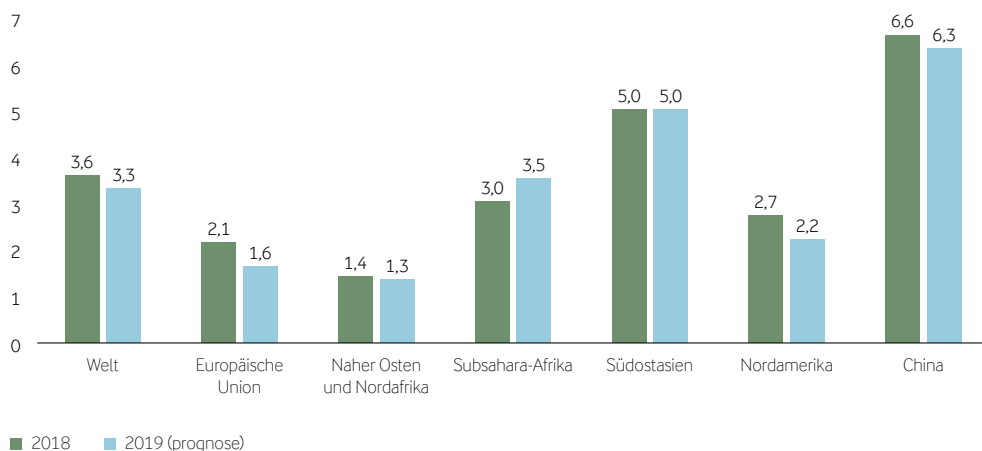
### Beispiellose Stabilität bei Milchpreisen und Milchlieferungen

Die globalen und europäischen Milchpreise zeigten in den ersten sechs Monaten des Jahres 2019 eine beispiellose Stabilität. Dies spiegelte sich in den europaweit vorausgezählten Milchpreisen wider, die im ersten Halbjahr 2019 stabil blieben. In Europa ist seit 2006, also vor der Liberalisierung der europäischen Milchmärkte, eine derart lange Preisstabilität für den vorausgezählten Milchpreis nicht mehr zu beobachten gewesen.

Die ungewöhnliche Stabilität der europäischen Milchpreise war auf das geringfügig positive Wachstum der Nachfrage bei nur geringen Veränderungen des Milchangebots zurückzuführen. Während der Milchpreis stabil war, bewegten sich die relativen Werte von Eiweiß und Fett leicht in Richtung der Verhältnisse aus dem Vorjahr, wobei der Eiweißwert im ersten Halbjahr 2019 zunahm und der Fettwert abnahm.

Im Laufe des ersten Halbjahres 2019 entkoppelten sich die europäischen und globalen Milchpreise leicht, wobei die Milchpreise in der EU im Vergleich zu den Global-Dairy-Trade-Preisen (GDT) auf einem höheren Niveau lagen. Zum Ende des Halbjahres schloss sich die Lücke jedoch langsam, was mittel- bis langfristig auf eine Integration der globalen Milchmärkte hindeutet.

### Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts (Prozent)\*



\*Quelle: IWF

### Global-Dairy-Trade-Preise und Hard- und Schnittkäse-Preise in der EU der Jahre 2018 bis 2019 (EUR/Tonne)



Das Umfeld für die Milcherzeugung ist seit der zweiten Jahreshälfte 2018 herausfordernd, was hauptsächlich auf die Trockenheit im Sommer 2018 zurückzuführen ist. Nach Angaben der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen wird die weltweite Milchproduktion im ersten Halbjahr 2019 im Vergleich zum ersten Halbjahr 2018 unverändert bleiben.

Bei Arla blieb die Milchlieferung der Landwirte im Vergleich zum ersten Halbjahr 2018 unverändert, jedoch mit einigen Abweichungen in den einzelnen

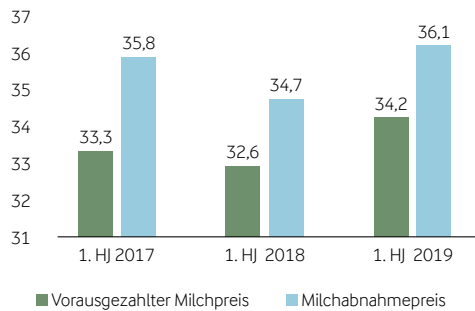
Ländern. Die Milchlieferungen der dänischen und britischen Landwirte stiegen um 1,0 Prozent bzw. 2,7 Prozent, während die Milchlieferungen von Landwirten in Zentraleuropa und Schweden um 5,1 Prozent beziehungsweise 1,9 Prozent zurückgingen. Der Hauptgrund für den Rückgang der Milchlieferungen in Zentraleuropa war der obligatorische Übergang aller zentraleuropäischen Landwirte zur Fütterung mit nicht gentechnisch veränderten Futtermitteln. Dies führte dazu, dass einige Mitglieder in Zentraleuropa die Genossenschaft verließen.

# FINANZÜBERSICHT

## Wettbewerbsfähiger Milchpreis im ersten Halbjahr 2019

Im ersten Halbjahr 2019 erhöhte sich der Milchabnahmepreis von Arla um 1,4 Eurocent auf 36,1 Eurocent nach 34,7 Eurocent im ersten Halbjahr 2018. Dieser Milchabnahmepreis ist höher als der, den unsere wichtigsten europäischen Wettbewerber im selben Zeitraum erzielten. Er ist ein Schlüsselindikator dafür, dass unser Transformationsprogramm Calcium und unsere Preismanagementstrategie die Wettbewerbsfähigkeit von Arla auf dem europäischen Milchmarkt verbessern.

## Milchpreis der Genossenschaftsmitglieder (Eurocent/kg)



Der vorausgezahlte Milchpreis, der an unsere Landwirte geleistet wurde, hat sich von Februar bis Juni mit nur geringfügigen Änderungen bemerkenswert stabilisiert und sich gegenüber 2018 um 1,5 Eurocent verbessert. Er erreichte den höchsten Stand seit drei Jahren.

## Alle treibenden Faktoren tragen zu positiver Umsatzentwicklung bei

Im ersten Halbjahr 2019 ist der Umsatz im Vergleich zum ersten Halbjahr 2018 um 2,0 Prozent von 5,1 Milliarden EUR auf 5,2 Milliarden EUR gestiegen. Das Umsatzwachstum war in erster Linie auf steigende Verkaufspreise, M&A, Wechselkurseffekte sowie weitere positive Effekte aus unserem Markenwachstum zurückzuführen.

Die M&A wirkten sich im ersten Halbjahr 2019 mit 36 Millionen EUR positiv auf den Umsatz aus. Die Hauptgründe hierfür waren die Auswirkungen des Lizenzvertrags mit Yeo Valley Dairies Ltd. in Großbritannien auf das Gesamtjahr und der Kauf der verbleibenden Anteile der Arla Foods Ingredients SA in Argentinien.

Währungsschwankungen wirkten sich mit 34 Millionen EUR positiv auf den Umsatz aus. In Anbetracht der Höhe des gesamten Währungsrisikos bei Arla hatten sie jedoch im Vergleich vorherigen Jahren nur eine geringe Auswirkung.

## Stabiles Markenwachstum unterstützt durch unsere Nachhaltigkeitsagenda

Arla erzielte im ersten Halbjahr 2019 ein stabiles strategisches Markenwachstum in Höhe von 4,6 Prozent. Wir haben damit unseren Markenanteil am Umsatz auf 45,7 Prozent erhöht, was einer Steigerung von 1,1 Prozentpunkten gegenüber dem ersten Halbjahr 2018 entspricht. Dies zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, unser Ziel für das Jahr 2019 mit einem Markenanteil von 46 Prozent zu erreichen. Europa erzielte in einem gesättigten Markt ein Markenwachstum von 2,3 Prozent, was zu einem Gewinn an Marktanteilen führte. Im internationalen Bereich erzielten wir ein Markenwachstum von 10,2 Prozent, wobei Nigeria und Südostasien über den Zielvereinbarungen lagen. Unser Geschäft mit Säuglingsnahrung verzeichnete in China eine besonders positive Entwicklung.

## Entwicklung des Markenwachstums H1 2017 bis H1 2019



Zu den wichtigsten Höhepunkten bei unseren globalen Marken zählen:

- Bei unseren Milchgetränken legte Starbucks™ mit einem Wachstum von 11,9 Prozent zu. Dies ist auf innovative Markteinführungen wie Starbucks™ Almond, Doubleshot und Skinny Latte zurückzuführen.
- Die Marke Arla® wuchs um 5,3 Prozent. Dieses Markenwachstum wurde durch die erfolgreiche Wiedereinführung der Marke Lactofree unterstützt, die um 13,5 Prozent wuchs.
- Lurpak® legte um 1,6 Prozent zu. Dies ist auf den hohen Absatz unseres innovativen Streichfettes Lurpak® Softest zurückzuführen – trotz des hohen Preises.
- Puck® weist ein Wachstum von 4,2 Prozent auf. Unsere Marke aus dem Nahen Osten brachte im Februar Puck® Squares auf den Markt, was sich bereits in den ersten Monaten nach Einführung als erfolgreiche Innovation erwies.
- Der Mengenrückgang bei Castello ist auf ein anspruchsvolles Wettbewerbsumfeld in Europa sowie auf einigen internationalen Märkten zurückzuführen.

In der ersten Hälfte des Jahres 2019 wurde unser Markenwachstum zudem durch die Veröffentlichung unserer Klimaziele begünstigt, bis zum Jahr 2050 eine CO<sub>2</sub>-neutral Milchproduktion anzustreben. Arla war schon immer ein Vorreiter für eine nachhaltige Produktion von Molkereiprodukten. Dieses Jahr investieren wir noch mehr in die Umgestaltung unserer Landwirtschaft, Produktion und Verpackung sowie in die Kommunikation unserer Erfolge. Dies spiegelt den großen Trend der Verbraucher wider, sich für nachhaltigere Lebensmittel einzusetzen. Unsere Klimaschutzagenda verleiht unseren Marken zusätzliche Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsvorteile. Wir konnten die wirtschaftlichen Auswirkungen bereits bei der erfolgreichen Wiedereinführung unserer Bio-Produkte feststellen. Die Umstellung unserer Verpackung auf umweltfreundlichen braunen Karton hat ebenfalls zu höheren Umsätzen geführt.

## Markenwachstum der globalen Marken (Prozent)



\*Milchgetränke (inkl. Starbucks™)



## Wachstum der Geschäftsbereiche getrieben durch Marken



### Europa: Marken und Innovation treiben Umsatz

Der Umsatz im europäischen Einzelhandel und Foodservice ging aufgrund der strategischen Entscheidung, ausgewählte verlustbringende Eigenmarkenverträge einzustellen, im ersten Halbjahr 2019 um 1,5 Prozent auf 3.149 Millionen EUR gegenüber 3.197 Millionen EUR im gleichen Zeitraum des Vorjahres zurück.

Der Geschäftsbereich Europa hat den Absatz unserer margenstärkeren Markenprodukte weiter vorangetrieben. Dies führte zu einem hohen mengenbasierten Umsatzwachstum durch Markenprodukten von 2,3 Prozent und brachte den Markenanteil des Geschäftsbereichs auf 52,0 Prozent. Alle europäischen Kernmärkte außer Dänemark erhöhten ihr mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Markenprodukte.

Unser starker Fokus auf ausgewählte Bereiche und die schnelle Skalierung von Erfolgen in ganz Europa sind die Hauptgründe für unser Markenwachstum und das anhaltend starke Wachstum der Marke Arla® außerhalb Skandinaviens.

Das Markenwachstum wurde hauptsächlich vom Einzelhandel in Großbritannien, den Niederlanden und Finnland sowie von unserem Geschäftsbereich Foodservice getragen. Die wichtigsten Produktkategorien waren Lactofree, Skyr, Käse, Milchgetränke der Marke Arla® und Starbucks™.

# 2,3%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken



### International: Zweistelliges Umsatz- und Markenwachstum

Unser internationaler Geschäftsbereich verzeichnete das höchste Wachstum der letzten drei Jahre. Der Umsatz stieg im ersten Halbjahr 2019 um 11,9 Prozent auf 839 Millionen EUR gegenüber 750 Millionen EUR im gleichen Zeitraum des Vorjahres, mit einer guten Entwicklung in allen Regionen. Unser Markengeschäft wuchs im ersten Halbjahr 2019 um 10,2 Prozent und erhöhte unseren Markenanteil damit auf 85,4 Prozent.

Dank der kürzlich erhaltenden Zulassung unserer Produkte zur Ernährung in den ersten Lebensmonaten (Early Life Nutrition, ELN) verzeichnet China ein sehr starkes Wachstum von über 50 Prozent im Bereich Bio-ELN und Flüssigmilch, sowohl in Bezug auf Volumen als auch beim Umsatz. Westafrika und Südostasien verzeichneten ebenfalls ein zweistelliges Wachstum.

MENA, unsere größte Geschäftsregion auf internationaler Ebene, erzielte ebenfalls ein starkes Markenwachstum, was zu einem Anstieg des Marktanteils in allen wichtigen Produktkategorien führte. Im Mai übernahmen wir von Mondeléz International formell das Käsegeschäft der Marke Kraft®. Diese Investition und die damit einhergehende Lizenzvereinbarung für die Nutzung der Marke Kraft® für die kommenden 12 Jahre besitzen eine große strategische Bedeutung für die Zukunft des Bereichs International.

Der Umsatz in Nordamerika ging aufgrund einer strategischen Neuausrichtung in den USA mit der Schließung einiger Geschäftsbereiche leicht zurück, die Rentabilität verbesserte sich jedoch erheblich.

# 10,2%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken



### AFI: Anhaltendes Wachstum im Mehrwert-Proteinsegment und bei Kindernahrung

Im ersten Halbjahr 2019 stieg der Umsatz von Arla Foods Ingredients um 13,1 Prozent auf 352 Millionen EUR gegenüber 311 Millionen EUR im gleichen Zeitraum des Vorjahres.

Das Geschäft im Mehrwert-Segment wuchs um 14,7 Prozent, da mehr Mengen erfolgreich in die Mehrwert-Proteinsegmente wie Alpha-Lactalbumin, Molkenprotein-Hydrolysate und Molkenprotein-Isolat verlagert wurden.

Der Umsatz im Geschäft mit der Herstellung von Kindernahrung in China blieb stabil, obwohl eine neue Regelung die Anzahl der Kunden begrenzt, für die ein bestimmter Standort produzieren darf.

# 14,7%

Umsatzwachstum der Produkte im Mehrwert-Segment



### Trading: Das Trading-Geschäft trug dazu bei, den Konzerngewinn insgesamt zu optimieren

Der Umsatz in unserem Handelsgeschäft stieg im ersten Halbjahr 2019 um 8,3 Prozent auf 892 Millionen EUR gegenüber 796 Millionen EUR im gleichen Zeitraum des Vorjahres.

Der Wert von Eiweiß stieg im ersten Halbjahr 2019 weiter an und stabilisierte sowohl den Wert von Magermilchpulver als auch den von Kaseinat-Produkten für die Herstellung in der EU und für den Export. Eine hohe Exportquote nach China sicherte ebenfalls einen höheren Wert für Pulver im Allgemeinen.

Aufgrund des Anstiegs der Milchmenge in Großbritannien sowie des ursprünglich für Ende März prognostizierten Brexits, wurde mehr Milch auf den Markt für flüssige Rohstoffe eingebracht, wodurch sich der Handelsanteil von Arla geringfügig erhöhte.

# 892

Umsatz, Millionen EUR

### Unser Transformationsprogramm Calcium führt zu Einsparungen und übertrifft die Erwartungen

Unser Transformationsprogramm Calcium hat sich im ersten Halbjahr 2019 sehr gut entwickelt und Einsparungen in Höhe von 97 Millionen EUR erzielt. Damit haben wir bereits Mitte 2019 unser Ziel in Höhe von 75-100 Millionen EUR für das Gesamtjahr fast vollständig erreicht. Die Einsparungen wurden zu etwa gleichen Teilen sowohl im Marketing als auch bei den indirekten Ausgaben und in der Produktion erzielt. Dies ist eine bemerkenswerte Leistung der gesamten Arla Organisation und zeigt, mit wie viel Einsatz und harter Arbeit die Transformation unterstützt wird.

### Transformation zahlt sich aus: Halbjahresüberschuss verbessert sich und übertrifft die Erwartungen

Im ersten Halbjahr 2019 erzielte Arla einen Überschuss von 122 Millionen EUR bzw. 2,3 Prozent des Umsatzes, der leicht über unseren Erwartungen und 0,1 Prozentpunkte über dem Niveau des Vorjahres lag. Dies wurde hauptsächlich durch Kostenreduzierung sowie durch ein aktives Preismanagement in den europäischen und internationalen Handelsbereichen erreicht.

Die Verbesserung des Halbjahresüberschusses ist besonders zufriedenstellend, wenn sie in Verbindung mit unserem wettbewerbsfähigen vorausgezählten Milchpreis im ersten Halbjahr 2019 betrachtet wird.

### Umlaufvermögen bleibt auf historisch niedrigem Niveau

Das Nettoumlaufvermögen ist im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von 928 Millionen EUR um 54 Millionen auf 982 Millionen EUR angestiegen. Dieser Anstieg ist das Ergebnis geringerer Lagerbestände, die teilweise durch höhere vorausgezählte Milchpreise und höhere Verkaufspreise ausgeglichen wurden. Insgesamt ist dies eine zufriedenstellende Entwicklung. Sie spiegelt unseren Fokus wider, unser Umlaufvermögen kontinuierlich zu optimieren. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 25.

### Hohes Investitionsniveau wirkt sich auf Cashflow aus

Im ersten Halbjahr 2019 hat Arla einen operativen Cashflow in Höhe von 204 Millionen EUR erzielt. Außerordentliche Auszahlungen des Gesamtgewinns 2018 (289 Millionen EUR) an unsere Genossenschaftsmitglieder, das höchste Investitionsniveau in der Lieferkette seit sieben Jahren, Zahlungen für Übernahmen sowie ein höheres Umlaufvermögen führten allerdings zu einem negativen gesamten freien Cashflow von 134 Millionen EUR.

Im Mai haben wir von Mondeléz International formell das Käsegeschäft der Marke Kraft® übernommen. Diese Investition und die damit einhergehende Lizenzvereinbarung für die Nutzung der Marke Kraft® für die kommenden 12 Jahre besitzen eine große strategische Bedeutung für die Zukunft des internationalen Geschäftsbereichs.

Die größten CAPEX-Investitionen im ersten Halbjahr 2019 umfassen zwei große Investitionen bei Arla Foods Ingredients: den Bau eines neuen Pulverturms in Pronsfeld (Deutschland) sowie die Konsolidierung unserer Produktion von fermentierten Produkten in Nordeuropa.

### Verschuldungsgrad wie erwartet im Zielbereich

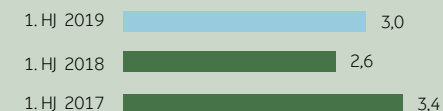
Das erste Halbjahr 2019 schloss mit einem Verschuldungsgrad von 3,0. Damit liegt er im Mittelfeld unseres Zielbereichs von 2,8-3,4. Im Vergleich zum ersten Halbjahr 2018 bedeutet dies einen Anstieg um 0,4.

Vorangetrieben wurde diese Entwicklung durch einen Anstieg der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten. Ausgeglichen wurde sie teilweise durch einen Anstieg des EBITDA. Die negative Entwicklung der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ist auf die außerordentliche Auszahlung des Jahresüberschusses 2018 an die Genossenschaftsmitglieder sowie auf unsere

erheblichen Investitionen zurückzuführen. Darüber hinaus hatte auch die technische Veränderung der Rechnungslegung in Bezug auf die Umsetzung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ geringfügige Auswirkungen auf den Verschuldungsgrad. Diese ergeben sich aufgrund von negativen Auswirkungen auf die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten in Höhe von 188 Millionen EUR. Dementgegen standen positive Auswirkungen auf das EBITDA.

Insgesamt entspricht die Entwicklung des Verschuldungsgrads den Erwartungen.

### Entwicklung des Verschuldungsgrads



Ein weiteres Ergebnis der vollständigen Auszahlung des Jahresüberschusses 2018, des hohen Investitionsniveaus und der Umsetzung von IFRS 16 „Leasingsverhältnisse“ ist der Rückgang unserer Eigenkapitalquote auf 32 Prozent im ersten Halbjahr 2019 im Vergleich zu 36 Prozent am 30. Juni 2018. Dies entspricht unseren zuvor kommunizierten Erwartungen.

2,3%

Halbjahresüberschuss

97

Einsparungen durch Calcium,  
Millionen EUR



## FINANZAUSBLICK

Im ersten Halbjahr 2019 hat Arla starke Ergebnisse erzielt. Alle finanziellen und strategischen KPIs entsprechen den Zielvorgaben oder übertreffen sie. Im zweiten Halbjahr 2019 wird der Fokus darauf liegen, die angehobenen Ziele für das Gesamtjahr zu erreichen und unsere relative Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu unseren Wettbewerbern weiter zu stärken und uns auf die möglichen negativen Folgen des Brexit vorzubereiten.

In Anbetracht der anhaltenden Unsicherheit in Bezug auf Brexit und der von Handelskonflikten geprägten globalen Marktwirtschaft, gehen wir davon aus, dass unsere Leistung in der zweiten Jahreshälfte 2019 von externen Faktoren negativ beeinflusst wird.

Für das Gesamtjahr 2019 erwarten wir, dass unser Umsatz die kommunizierte Zielspanne von 10,2 Milliarden bis 10,6 Milliarden EUR erreichen wird, es sei denn, die schwerwiegenden negativen Folgen des Brexit beeinträchtigen unsere Ergebnisse.

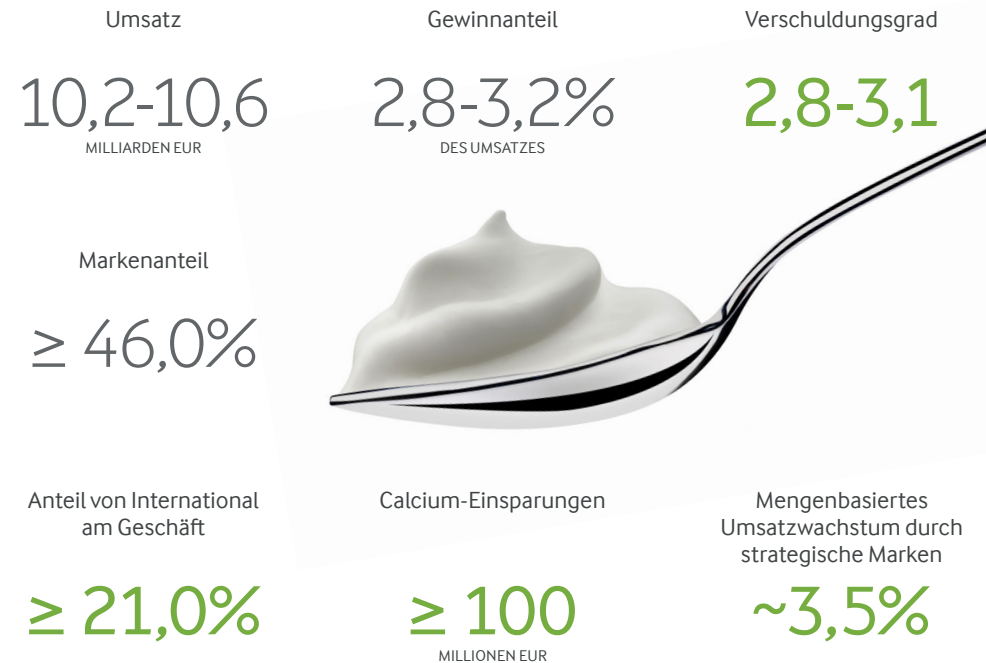
Unsere Prognose für das Markenwachstum im Gesamtjahr 2019 ist auf 3,5 Prozent angestiegen. Der vorherige Orientierungswert lag bei 1,5-3,5 Prozent. Das starke erste Halbjahr 2019 und die weiterhin solide Marktdynamik sowohl im europäischen als auch im internationalen Geschäftsbereich stützen diesen positiven Ausblick. Höhere Umsätze aus unseren vielversprechenden Innovationen und Produkten in

Verbindung mit unserer Nachhaltigkeitsagenda werden die Haupttreiber für diesen Anstieg sein. Die starke Prognose für das Markenwachstum wirkt sich auch auf unsere Vorhersage für unser Ziel bezüglich des Markenanteils aus. Wir erwarten, einen Markenanteil von mindestens 46 Prozent zu erreichen.

Auch unsere Prognose für den Anteil von International am Geschäft in Einzelhandel und Foodservice korrigieren wir von 20 auf 21 Prozent nach oben. Die Grundlage hierfür ist das starke Markenwachstum, das wir im ersten Halbjahr 2019 in unseren internationalen Märkten erzielt haben, sowie eine starke Dynamik der kommerziellen Aktivitäten in der zweiten Jahreshälfte 2019.

In Bezug auf unser Transformationsprogramm Calcium erhöhen wir ebenfalls unsere Erwartungen. Nun wollen wir mindestens 100 Millionen EUR einsparen – im Vergleich zu den zuvor veranschlagten 75-100 Millionen EUR.

### Erwartungen für 2019



■ Angepasste Prognose ■ Ursprüngliche Prognose

Aufgrund des Zeitplans und der zeitlichen Staffelung der Calcium-Initiativen erwarten wir, dass sich die Einsparungen durch das Transformationsprogramm im zweiten Halbjahr 2019 verlangsamen werden.

Unsere Prognose für den Gewinnanteil zum Jahresende 2019 von 2,8-3,2 Prozent des Umsatzes bestätigen wir.

Zudem bestätigen wir unsere Prognose für den Verschuldungsgrad zum Jahresende 2019 von 2,8-3,1.

Das globale Milchpreismilchpreisumfeld ist in den ersten Monaten des zweiten Halbjahres 2019 stabil geblieben. Angesichts der inhärenten Schwankungen der Milchmärkte und der enormen Preissensibilität in Bezug auf Angebot und Nachfrage, geben wir keine Prognose für den Milchpreis zum Jahresende 2019 ab.

# Unser Konzern- zwischenabschluss



# Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*	Entwick- lung	Gesamtjahr 2018*
Umsatz	5.232	5.127	2%	10.425
Herstellungskosten	-4.167	-4.083	2%	-8.341
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>1.065</b>	<b>1.044</b>	<b>2%</b>	<b>2.084</b>
Vertriebskosten	-701	-698	0%	-1.362
Verwaltungskosten	-187	-216	-13%	-422
Sonstige betriebliche Erträge	23	45	-49%	118
Sonstiger Betriebsaufwand	-39	-24	63%	-43
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	14	13	8%	29
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>175</b>	<b>164</b>	<b>7%</b>	<b>404</b>
<i>Spezifikation:</i>				
<i>EBITDA</i>	382	338	13%	767
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i>	-207	-174	19%	-363
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>	<b>175</b>	<b>164</b>	<b>7%</b>	<b>404</b>
Finanzerträge	13	12	8%	2
Finanzaufwendungen	-44	-44	0%	-64
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>144</b>	<b>132</b>	<b>9%</b>	<b>342</b>
Steuern	-15	-12	25%	-41
<b>Halbjahresüberschuss</b>	<b>129</b>	<b>120</b>	<b>8%</b>	<b>301</b>
Minderheitsbeteiligungen	-7	-5	40%	-11
<b>Anteil von Arla Foods amba am Halbjahresüberschuss</b>	<b>122</b>	<b>115</b>	<b>6%</b>	<b>290</b>

# Gesamtergebnis

(Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*	Gesamtjahr 2018*
<b>Halbjahresüberschuss</b>	<b>129</b>	<b>120</b>	<b>301</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Neubewertung von Pensionsverpflichtungen	-41	28	25
Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen	9	-5	-6
<b>Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	-22	-7	3
Anpassung des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte	-1	-2	-3
Anpassungen in Bezug auf die Umrechnung von Fremdwährungen	1	2	-10
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können	-	1	-1
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-54</b>	<b>17</b>	<b>8</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>75</b>	<b>137</b>	<b>309</b>
<b>Wie folgt zugeteilt:</b>			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba	68	131	297
Minderheitsbeteiligungen	7	6	12
<b>Gesamt</b>	<b>75</b>	<b>137</b>	<b>309</b>

\* Im Rahmen der Erstanwendung von IFRS 16 wurden die Vorjahreszahlen nicht angepasst, siehe Seite 29

# Bilanz

(Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*	Entwick- lung	Gesamtjahr 2018*
<b>Aktiva</b>				
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Immaterielle Vermögenswerte	958	819	17%	887
Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	2.583	2.246	15%	2.308
Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	453	451	0%	439
Latente Steuern	55	39	41%	30
Pensionsvermögen	–	–	–	4
Sonstige langfristige Vermögenswerte	22	25	-12%	29
<b>Gesamte langfristige Vermögenswerte</b>	<b>4.071</b>	<b>3.580</b>	<b>14%</b>	<b>3.697</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Vorräte	1.133	1.126	1%	1.074
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	979	899	9%	989
Derivative Finanzinstrumente	37	29	28%	37
Sonstige Forderungen	257	190	35%	254
Wertpapiere	454	477	-5%	465
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	115	152	-24%	119
<b>Gesamte kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>2.975</b>	<b>2.873</b>	<b>4%</b>	<b>2.938</b>
<b>Gesamte Aktiva</b>	<b>7.046</b>	<b>6.453</b>	<b>9%</b>	<b>6.635</b>

(Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*	Entwick- lung	Gesamtjahr 2018*
<b>Passiva</b>				
<b>Eigenkapital</b>				
Kollektive Kapitaleinlagen	1.784	1.815	-1%	1.814
Individuelle Kapitaleinlagen	432	464	-7%	456
Sonstige Eigenkapitalkonten	-111	-84	32%	-89
Halbjahresüberschuss	122	115	6%	–
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	–	290
<b>Eigenkapital der Eigentümer von Arla Foods amba</b>	<b>2.227</b>	<b>2.310</b>	<b>-4%</b>	<b>2.471</b>
Minderheitsbeteiligungen	53	41	29%	48
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>	<b>2.280</b>	<b>2.351</b>	<b>-3%</b>	<b>2.519</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>				
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Pensionsverpflichtungen	244	227	7%	224
Rückstellungen	21	14	50%	17
Latente Steuern	103	57	81%	84
Kredite	1.743	1.298	34%	1.369
<b>Gesamte langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>2.111</b>	<b>1.596</b>	<b>32%</b>	<b>1.694</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Kredite	1.123	986	14%	860
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.130	1.097	3%	1.169
Rückstellungen	10	9	11%	11
Derivative Finanzinstrumente	105	123	-15%	85
Laufende Ertragsteueransprüche	5	16	-69%	5
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	282	275	3%	292
<b>Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>2.655</b>	<b>2.506</b>	<b>6%</b>	<b>2.422</b>
<b>Verbindlichkeiten, gesamt</b>	<b>4.766</b>	<b>4.102</b>	<b>16%</b>	<b>4.116</b>
<b>Gesamte Passiva</b>	<b>7.046</b>	<b>6.453</b>	<b>9%</b>	<b>6.635</b>

\* Im Rahmen der Erstanwendung von IFRS 16 wurden die Vorjahreszahlen nicht angepasst, siehe Seite 29

# Eigenkapital

	Kollektive Kapitaleinlagen		Individuelle Kapitaleinlagen				Sonstige Eigenkapitalkonten			Halbjahresüberschuss	Gesamt	Minderheitsbeteiligungen	Gesamtes Eigenkapital
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	Liefermengen-abhängige Genossenschaftszertifikate	Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen	Nachzahlung	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts	Rücklage für Wechselkursanpassungen				
(Mio. EUR)													
<b>Eigenkapital, 1. Januar 2019</b>	<b>928</b>	<b>886</b>	<b>222</b>	<b>72</b>	<b>162</b>	<b>290</b>	<b>-72</b>	<b>14</b>	<b>-31</b>	<b>-</b>	<b>2.471</b>	<b>48</b>	<b>2.519</b>
<b>Halbjahresüberschuss</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>122</b>	<b>122</b>	<b>7</b>	<b>129</b>
Sonstiges Ergebnis	-32	-	-	-	-	-	-22	-1	1	-	-54	-	-54
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-32</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-22</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>122</b>	<b>68</b>	<b>7</b>	<b>75</b>
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-10	-4	-9	-	-	-	-	-	-23	-	-23
Dividende an Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-2
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2018	-	-	-	-	-	-289	-	-	-	-	-289	-	-289
Wechselkursanpassungen	2	-	-1	-1	1	-1	-	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-11</b>	<b>-5</b>	<b>-8</b>	<b>-290</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-312</b>	<b>-2</b>	<b>-314</b>
<b>Eigenkapital, 30. Juni 2019</b>	<b>898</b>	<b>886</b>	<b>211</b>	<b>67</b>	<b>154</b>	<b>-</b>	<b>-94</b>	<b>13</b>	<b>-30</b>	<b>122</b>	<b>2.227</b>	<b>53</b>	<b>2.280</b>
<b>Eigenkapital, 1. Januar 2018</b>	<b>895</b>	<b>886</b>	<b>243</b>	<b>79</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>-75</b>	<b>17</b>	<b>-19</b>	<b>-</b>	<b>2.333</b>	<b>36</b>	<b>2.369</b>
<b>Halbjahresüberschuss</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>5</b>	<b>120</b>
Sonstiges Ergebnis	23	-	-	-	-	-	-7	-2	2	-	16	1	17
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-7</b>	<b>-2</b>	<b>2</b>	<b>115</b>	<b>131</b>	<b>6</b>	<b>137</b>
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-14	-6	-13	-	-	-	-	-	-33	-	-33
Dividende an Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	-1
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2017	-	-	-	-	-	-121	-	-	-	-	-121	-	-121
Wechselkursanpassungen	11	-	-2	-2	-1	-6	-	-	-	-	-	-	-
<b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>-16</b>	<b>-8</b>	<b>-14</b>	<b>-127</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-154</b>	<b>-1</b>	<b>-155</b>
<b>Eigenkapital, 30. Juni 2018</b>	<b>929</b>	<b>886</b>	<b>227</b>	<b>71</b>	<b>166</b>	<b>-</b>	<b>-82</b>	<b>15</b>	<b>-17</b>	<b>115</b>	<b>2.310</b>	<b>41</b>	<b>2.351</b>

# Cashflow

(Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*	Gesamtjahr 2018*
EBITDA	382	338	767
Wertaufholung des Anteils am Ertrag aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	-14	-13	-29
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	-76	70	90
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	8	-12	-73
Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel	-51	-18	-43
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	–	1	11
Gezahlte Zinsen	-33	-23	-46
Erhaltene Zinsen	2	3	1
Gezahlte Steuern	-14	-15	-29
<b>Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>	<b>204</b>	<b>331</b>	<b>649</b>
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-22	-25	-55
Investitionen in Sachanlagen	-195	-159	-383
Desinvestitionen von Sachanlagen	16	12	13
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit	-201	-172	-425
<b>Freier operativer Cashflow</b>	<b>3</b>	<b>159</b>	<b>224</b>
Verkauf von finanziellen Vermögenswerten	20	–	44
Akquisition von Unternehmen	-163	-29	-51
Verkauf von Unternehmen	6	–	–
Finanzielle Investitionstätigkeit	-137	-29	-7
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-338</b>	<b>-201</b>	<b>-432</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>-134</b>	<b>130</b>	<b>217</b>

\* Im Rahmen der Erstanwendung von IFRS 16 wurden die Vorjahreszahlen nicht angepasst, siehe Seite 29

(Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*	Gesamtjahr 2018*
<b>Finanzierung</b>			
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr	-289	-121	-121
Ein- und ausgezahlt aus dem Eigenkapital in Bezug auf individuelle Kapitaleinlageninstrumente	-23	-33	-38
Kreditaufnahmen, netto	483	98	5
Rückzahlung von Leasingschulden	-32	–	–
Zahlungen für Pensionsverpflichtungen	-9	-15	-37
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>130</b>	<b>-71</b>	<b>-191</b>
<b>Netto-Cashflow</b>	<b>-4</b>	<b>59</b>	<b>26</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar	119	91	91
Wechselkursanpassung für Barmittel	–	2	2
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 30. Juni</b>	<b>115</b>	<b>152</b>	<b>119</b>

## Der Cashflow entwickelt sich erwartungsgemäß

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ist im Vergleich zu 331 Millionen EUR im ersten Halbjahr des Vorjahres um 127 Millionen EUR auf 204 Millionen EUR gesunken. Diese Entwicklung lässt sich im Wesentlichen durch Änderungen der Positionen des Umlaufvermögens erklären.

Die operativen Investitionstätigkeiten bestanden aus Investitionen in Sachanlagen und lagen über dem Wert des Vorjahreszeitraums. Die Finanzinvestitionen sind auf 137 Millionen EUR angestiegen. Dies ist hauptsächlich auf den Erwerb des Käse-Geschäfts der Marke Kraft® in der Region MENA von Mondelez International sowie auf eine Zahlung in Verbindung mit der Yeo Valley Dairies Ltd. (Großbritannien) zurückzuführen, die 2018 übernommen wurde. Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten betrug -338 Millionen EUR im Vergleich zu -201 Millionen EUR im Vorjahreszeitraum.

In Verbindung mit der Gewinnverteilung 2018 wurde eine Nachzahlung in Höhe von 289 Millionen EUR getätigt. Es handelt sich hierbei um eine einmalige Auszahlung des gesamten Jahresüberschusses. Weitere Zahlungen in Höhe von 23 Millionen EUR wurden aus den individuellen Kapitaleinlagen an Genossenschaftsmitglieder geleistet, die ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind.

Der Cashflow der Periode wurde durch die Nutzung von Kreditfazilitäten finanziert. Infolgedessen sanken die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zusammen auf 115 Millionen EUR im Vergleich zu 152 Millionen EUR am Ende der Vorjahresperiode.

Der Cashflow hat sich wie erwartet entwickelt und sowohl der Verschuldungsgrad als auch die Eigenkapitalquote befinden sich nach dem ersten Halbjahr auf einem gesunden Niveau.

# Umsatz



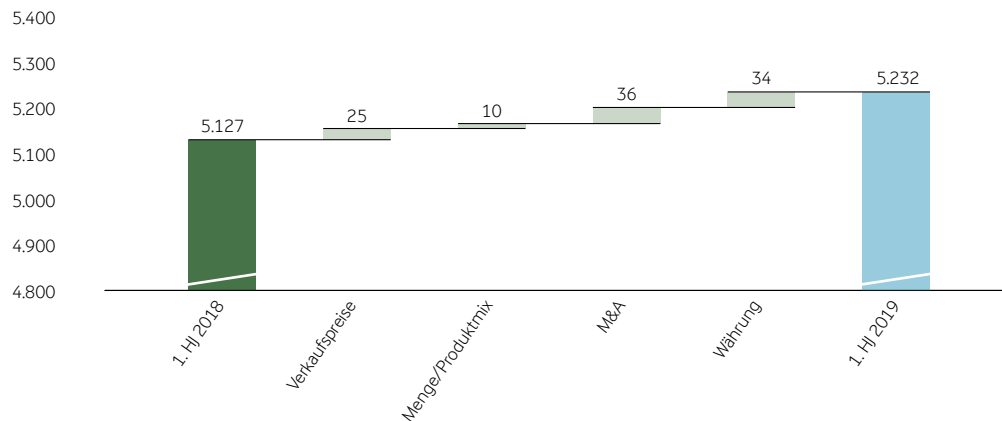
## Anhaltendes Umsatzwachstum

Der Umsatz ist im Vergleich zum ersten Halbjahr des Vorjahres um 105 Millionen EUR bzw. 2,0 Prozent von 5.127 Millionen auf 5.232 Millionen EUR gestiegen. Dieser Anstieg ergibt sich hauptsächlich aus höheren Verkaufspreisen. Mengen-/Produktmix-Effekte haben zu einem Umsatzanstieg von 10 Millionen EUR geführt.

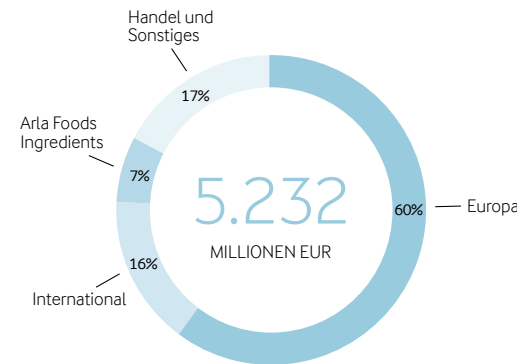
Ein Umsatzanstieg um weitere 36 Millionen EUR im Vergleich zum Vorjahreszeitraum wurde durch Akquisitionen erzielt.

Auch Währungseffekte haben sich mit 34 Millionen EUR positiv auf den Umsatz ausgewirkt. Weitere Informationen über die Entwicklung unserer Geschäftsbereiche können der Finanzübersicht auf Seite 15 entnommen werden.

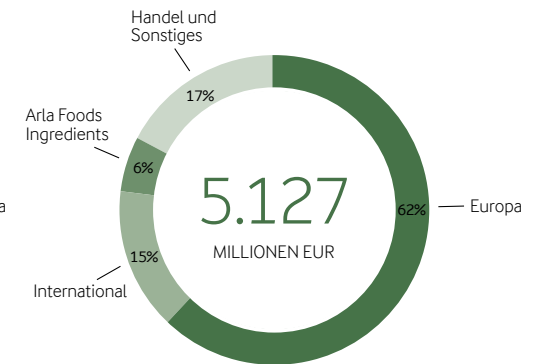
## Umsatzentwicklung (Mio. EUR)



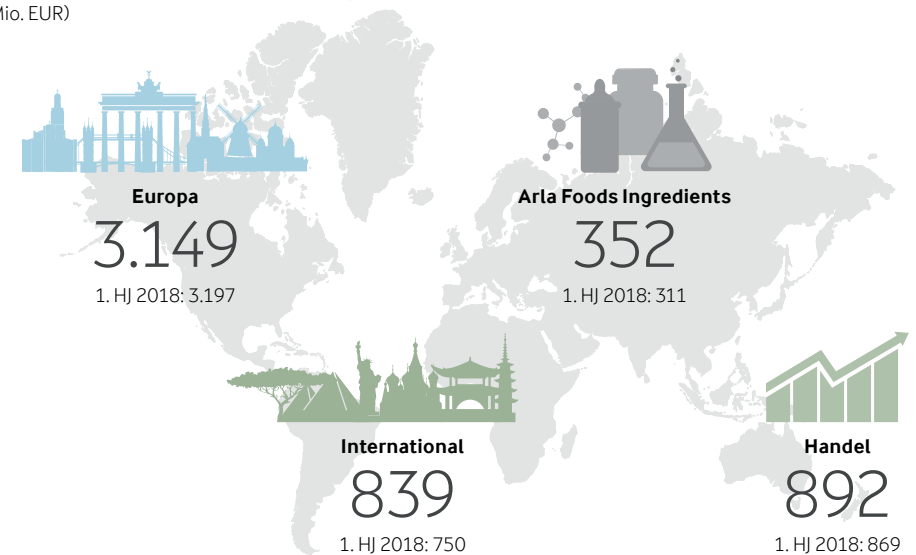
## Umsatz nach Geschäftsbereich, 1. Halbjahr 2019



## Umsatz nach Geschäftsbereich, 1. Halbjahr 2018



## Umsatz nach Geschäftsbereich, 1. Halbjahr 2019 (Mio. EUR)



# Kosten



## Calcium ermöglicht höheren vorausgezählten Milchpreis

Die Betriebskosten beliefen sich auf 5.055 Millionen EUR im Vergleich zu 4.997 Millionen EUR im ersten Halbjahr des Vorjahres. Dies entspricht einem Anstieg um 1,2 Prozent.

Die Herstellungskosten sind von 4.083 Millionen EUR im Vorjahreszeitraum auf 4.167 Millionen EUR gestiegen.

Ohne die Kosten für Rohmilch sind die Herstellungskosten von 1.755 Millionen EUR um 57 Millionen auf 1.698 Millionen EUR gesunken. Hauptsächlich verantwortlich für diese erhebliche Kostensenkung ist unser Transformationsprogramm Calcium.

Die Kosten für Rohmilchliefereien sind um 141 Millionen EUR angestiegen. Die Kosten für den vorausgezählten Milchpreis an die Milchbauern sind im Vergleich zum ersten Halbjahr des Vorjahres um 116 Millionen EUR angestiegen. Die Kosten für sonstige Milch sind um 25 Millionen EUR angestiegen – hauptsächlich aufgrund der Übernahme von Yeo Valley Dairies Ltd. im Juli 2018. Der gestiegene Milchpreis hat sich aufgrund der Neubewertung der Vorräte positiv ausgewirkt.

Aufgrund von geringfügigen Erhöhungen der Gehalts- und Distributionskosten sind die Vertriebskosten angestiegen. Ausgeglichen wurde dies durch geringere Marketingausgaben.

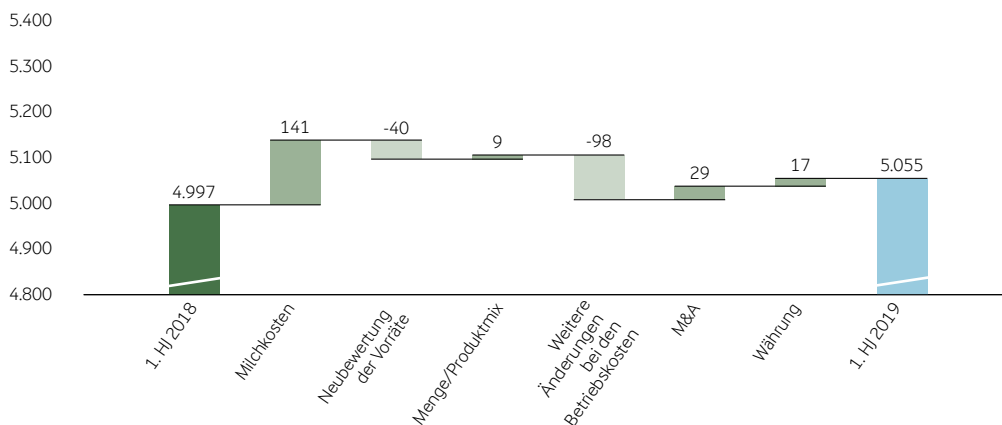
Die Verwaltungskosten sind um 29 Millionen EUR gesunken. Der Grund hierfür sind Einsparungen im Jahr 2019 durch das Calcium-Projekt sowie Restrukturierungskosten aus dem Jahr 2018, die 2019 nicht erneut angefallen sind.

Die Personalkosten sind im Vergleich zum ersten Halbjahr des Vorjahres von 628 Millionen EUR auf 625 Millionen EUR gesunken. Einsparungen in unseren Verwaltungsfunktionen haben die Steigerung in den Vertriebsfunktionen mehr als ausgeglichen.

Infolge von Akquisitionen sind die Kosten um 29 Millionen EUR gestiegen. Zudem haben Währungsentwicklungen zu einem Anstieg der Betriebskosten um 17 Millionen EUR geführt.

## Kostenentwicklung

(Mio. EUR)



## Betriebskosten nach Funktion

(Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Herstellungskosten	4.167	4.083
Vertriebskosten	701	698
Verwaltungskosten	187	216
<b>Gesamt</b>	<b>5.055</b>	<b>4.997</b>

### Spezifikation:

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Gelieferte Rohmilch	2.469	2.328
Sonstige Herstellungsmaterialien*	930	992
Personalkosten	625	628
Transportkosten	282	266
Marketingkosten	116	139
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	206	174
Sonstige Kosten**	427	470
<b>Gesamt</b>	<b>5.055</b>	<b>4.997</b>

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	19.016	19.207

\* Sonstige Herstellungsmaterialien umfassen Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien und Veränderungen bei Vorräten.

\*\* Sonstige Kosten umfassen hauptsächlich Wartung, Versorgung und IT.

## Gelieferte Rohmilch

(Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019		1. Halbjahr 2018	
	Gewicht in Mio. kg.	Mio. EUR	Gewicht in Mio. kg.	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	6.332	2.207	6.332	2.091
Sonstige Milch	684	262	691	237
<b>Gesamt</b>	<b>7.016</b>	<b>2.469</b>	<b>7.023</b>	<b>2.328</b>



# Nettoumlaufvermögen



## Höhere Preise wirken sich auf das Nettoumlaufvermögen aus

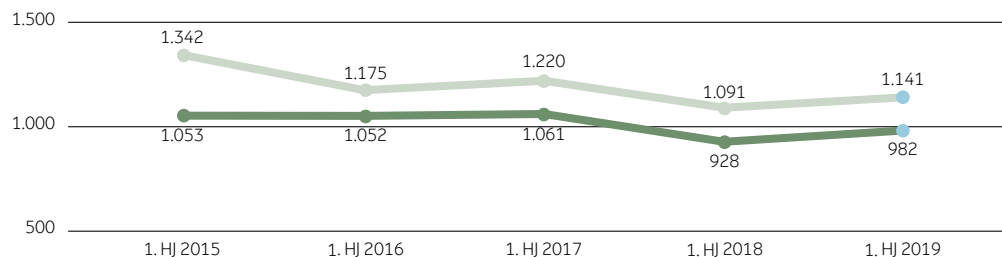
Das Nettoumlaufvermögen ist um 54 Millionen EUR auf 982 Millionen EUR angewachsen, was einem Anstieg von 5,8 Prozent gegenüber dem 30. Juni 2018 entspricht.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind infolge von höheren Verkaufspreisen und dem Zeitpunkt von Kundenzahlungen um 80 Millionen EUR auf 979 Millionen EUR angestiegen. Die Rücklage für erwartete Verluste verbleibt auf dem Stand vom 30. Juni 2018. Der Wert der Vorräte ist infolge von höheren vorausgezahlten Milchpreisen angestiegen. Gegenläufig haben sich niedrigere Mengen mindernd ausgewirkt. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind um 33 Millionen EUR auf 1.130 Millionen EUR angestiegen.

Wir streben kontinuierlich danach, unsere Positionen des Nettoumlaufvermögens zu optimieren – durch Initiativen wie die verstärkte Nutzung von weltweiten Beschaffungsvereinbarungen, die Optimierung des Vorratsniveaus, verbesserte Zahlungsbedingungen sowie die Verwendung von Finanzierungsprogrammen mit Kunden und Lieferanten. Die Inanspruchnahme von Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen befindet sich auf einem vergleichbaren Stand wie am 30. Juni 2018.

## Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)



● Nettoumlaufvermögen ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern

● Nettoumlaufvermögen

## Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Vorräte	1.133	1.126
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	979	899
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1.130	-1.097
<b>Nettoumlaufvermögen</b>	<b>982</b>	<b>928</b>

## Vorräte

(Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Vorräte vor Abschreibungen	1.153	1.153
Abschreibungen	-20	-27
<b>Gesamte Vorräte</b>	<b>1.133</b>	<b>1.126</b>

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	275	264
Unfertige Erzeugnisse	349	366
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	509	496
<b>Gesamte Vorräte</b>	<b>1.133</b>	<b>1.126</b>

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste	992	911
Rücklage für erwartete Verluste	-13	-12
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt</b>	<b>979</b>	<b>899</b>

# Langfristige Vermögenswerte



## Erhebliche Investitionen und Umsetzung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“

Der Buchwert der langfristigen Vermögenswerte ist auf 4.071 Millionen EUR gestiegen – im Vergleich zu 3.580 Millionen EUR am 30. Juni 2018.

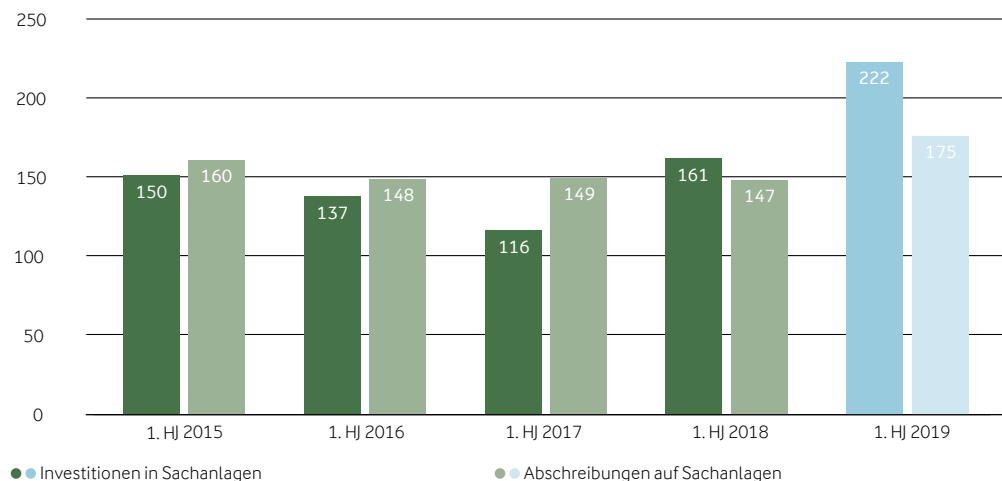
Der Bestand an immateriellen Vermögenswerten ist um 139 Millionen EUR angestiegen, was hauptsächlich auf Akquisitionen und die Konsolidierung von Svensk Mjölök im Jahr 2018 zurückzuführen ist. Im ersten Halbjahr 2019 wurde keine Wertminderung des Firmenwerts vorgenommen.

Der Buchwert der Sachanlagen, einschließlich von Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht, sind um 337 Millionen EUR auf 2.583 Millionen EUR angestiegen. Entscheidend verantwortlich für diese Entwicklung waren höhere CAPEX-Investitionen, die Übernahme des Käse-Geschäfts der Marke Kraft® in der Region MENA von Mondelez International im Wert von 46 Millionen EUR sowie die Umsetzung

von IFRS 16, die zu einem Anstieg der Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht um 196 Millionen EUR geführt haben am Juni 2018. Die Umsetzung von IFRS 16 erhöhte die Investitionen und Abschreibungen in Verbindung mit Sachanlagen und Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht im Vergleich zum ersten Halbjahr 2018 um 27 Millionen bzw. 33 Millionen EUR.

Der bilanzierte Wert von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures betrug 453 Millionen EUR im Vergleich zu 451 Millionen EUR am 30. Juni 2018. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Investitionen in Mengniu und LRF. Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von COFCO einschließlich der Investition in Mengniu belief sich auf 327 Millionen EUR im Vergleich zu 311 Millionen EUR am 30. Juni 2018. Der Buchwert der Investitionen in COFCO beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 148 Millionen EUR.

## Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen und Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht (Mio. EUR)



## Immaterielle Vermögenswerte (Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Firmenwert	679	606
Lizenzen und Warenzeichen	90	25
IT- und Entwicklungsprojekte	189	188
<b>Immaterielle Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>958</b>	<b>819</b>

## Sachanlagen, einschließlich Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht (Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*
Grundstücke und Gebäude	911	824
Sachanlagen und Maschinen	1.069	1.049
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	205	132
Anlagen im Bau	398	241
<b>Sachanlagen, gesamt</b>	<b>2.583</b>	<b>2.246</b>

\* Davon Finanzierungsleasing in Höhe von 46 Millionen EUR am 30. Juni 2018

## Davon Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht (Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018*
Grundstücke und Gebäude	93	–
Sachanlagen und Maschinen	24	–
Fahrzeuge, Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	79	–
<b>Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht, gesamt</b>	<b>196</b>	<b>–</b>

## Joint Ventures und assoziierte Unternehmen (Mio. EUR)

	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Eigenkapitalanteil in COFCO/Mengniu	179	166
Firmenwert in COFCO/Mengniu	148	145
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen	90	102
<b>Bilanzierter Wert, wesentliche assoziierte Unternehmen</b>	<b>417</b>	<b>413</b>
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures	36	38
<b>Bilanzierter Wert</b>	<b>453</b>	<b>451</b>

\* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst, siehe Seite 28

# Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten



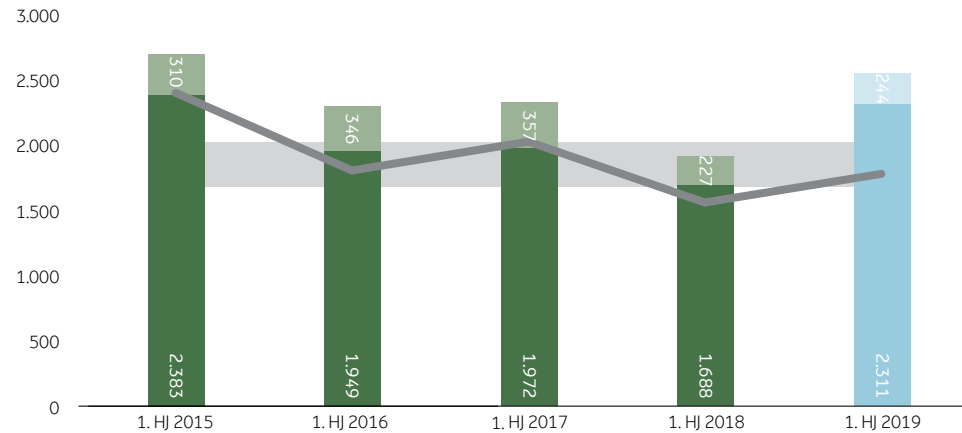
## Gestiegene verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

Der Verschuldungsgrad des Konzerns lag zum Ende des ersten Halbjahres bei 3,0. Dies bedeutet im Vergleich zum ersten Halbjahr des Vorjahres einen Anstieg um 0,4. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten sind durch Unternehmensübernahmen, die Umsetzung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ und einen Anstieg des Nettoumlaufvermögens angestiegen. Die Leasingverpflichtungen werden mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz abgezinst (zwischen 1,75 und 7,5 Prozent). Darüber hinaus haben auch höhere CAPEX-Investitionen zu einem Anstieg der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beigetragen. Die Nettopensionsverpflichtungen sind im Vergleich zum ersten Halbjahr des Vorjahres angestiegen. Dies ist das Ergebnis von versicherungsmathematischen Verlusten, Zahlungen in die Pensionspläne und Währungseffekten.

Das Fälligkeitsprofil der Verbindlichkeiten ist von 6,0 auf 4,3 Jahre gesunken – aufgrund des Zeitablaufs und höherer Verbindlichkeiten, die vorübergehend über kurzfristige Kreditfazilitäten finanziert wurden. Die durchschnittlichen Zinsaufwendungen – exklusive Pensionen – betragen 3,1 Prozent im Vergleich zu 3,4 Prozent im Vorjahreszeitraum. Die Liquiditätsreserven wurden für die kommenden 12 Monate als ausreichend bewertet. Nach dem Abschluss hat Arla ein neues Darlehen in Höhe von 100 Millionen EUR mit einer Laufzeit von 5 Jahren erhalten, das in den Halbjahreszahlen 2019 nicht aufgeführt wird.

## Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)



- Verschuldungsgrad
- Pensionsverpflichtungen, netto
- Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen
- Zielbereich Verschuldungsgrad: 2,8–3,4

Verschuldungsgrad

# 3,0

1. Halbjahr 2019

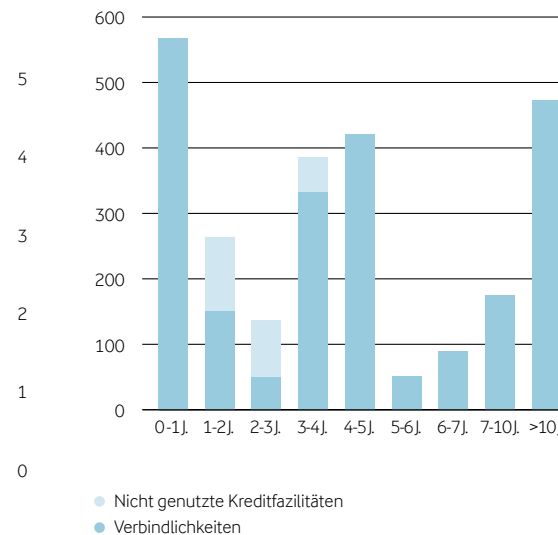
Verschuldungsgrad

# 2,6

1. Halbjahr 2018

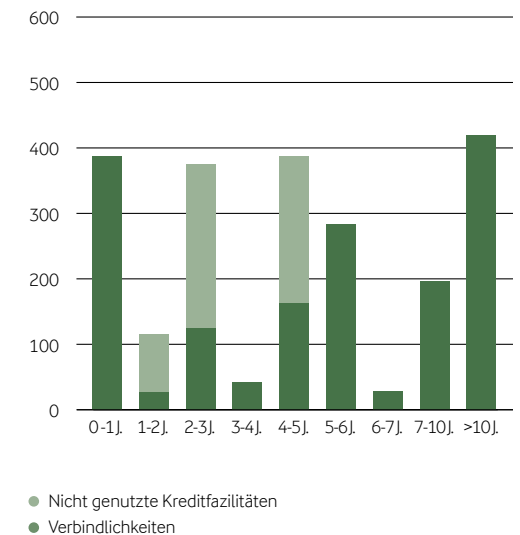
## Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen am 30. Juni 2019

(Mio. EUR)



## Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen am 30. Juni 2018

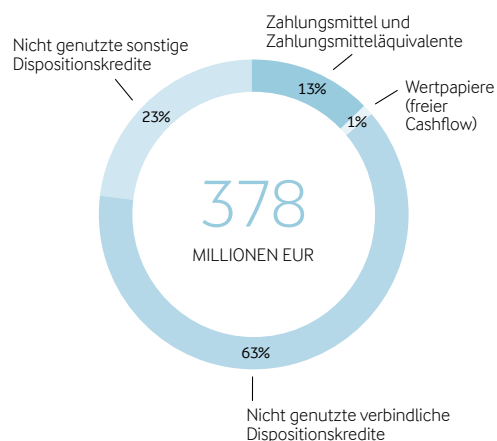
(Mio. EUR)



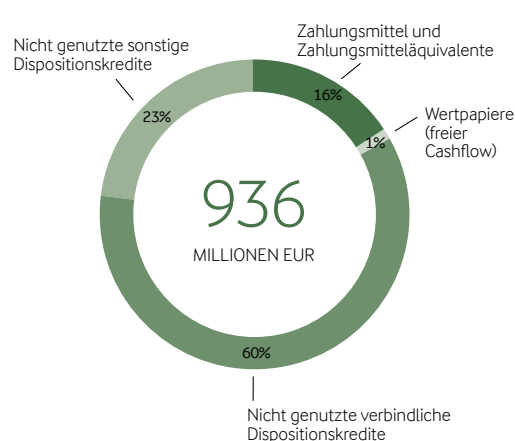
# Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten *(Fortsetzung)*

Liquiditätsreserven (Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	115	152
Wertpapiere (freier Cashflow)	8	7
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	250	565
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	5	212
<b>Gesamt</b>	<b>378</b>	<b>936</b>

Liquiditätsreserven, 1. Halbjahr 2019



Liquiditätsreserven, 1. Halbjahr 2018



Pensionsverpflichtungen (Mio. EUR)	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	1.607	1.538
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-1.373	-1.325
<b>Unterdeckung aus Pensionsverpflichtungen</b>	<b>234</b>	<b>213</b>
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	10	14
<b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten</b>	<b>244</b>	<b>227</b>

Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018
Abzinsungsfaktor, Schweden	1,8%	2,4%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	2,4%	2,7%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	2,3%	2,3%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Großbritannien	2,5%	2,5%
Inflation (VPI), Schweden	2,0%	1,9%
Inflation (VPI), Großbritannien	2,1%	1,9%

Wechselkurse	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018	Veränderung	1. Halbjahr 2019	1. Halbjahr 2018	Veränderung
EUR/GBP	0,897	0,885	-1,4%	0,873	0,880	0,8%
EUR/SEK	10,563	10,434	-1,2%	10,510	10,140	-3,6%
EUR/DKK	7,464	7,453	-0,1%	7,465	7,448	-0,2%
EUR/USD	1,138	1,157	1,6%	1,130	1,210	6,6%
EUR/SAR	4,264	4,339	1,7%	4,239	4,577	7,4%

# Glossar

Der **Anteil von International** ist definiert als prozentualer Anteil am Umsatz der Geschäftsbereiche International und Europa insgesamt.

**Arlagården**<sup>®</sup> ist der Name unseres Qualitätssicherungsprogramms.

**CAPEX** ist die Abkürzung für den Investitionsaufwand (Capital Expenditure).

**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-Spanne** 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 allerdings von Arla hergestellt werden – Grundlage hierfür bildet ein Lohnherstellungsvertrag.

**Fermentierte Milchprodukte**, auch bekannt als kultivierte Milchprodukte, sind Milchprodukte, die mithilfe von Milchsäurebakterien wie Lactobacillus, Lactococcus und Leuconostoc fermentiert wurden. Der Fermentationsprozess erhöht die Haltbarkeit des Produkts und verbessert gleichzeitig den Geschmack und die Bekömmlichkeit von Milch.

Der **freie Cashflow** ist definiert als Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit nach Abzug des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

Der **Gewinnanteil** ist definiert als das Verhältnis zwischen dem Überschuss, der den Eigentümern 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.

Der **Handelsanteil** 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 Großhandelsverkäufen von Käse, Butter oder Milchpulver vertrieben.

Die **Innovationspipeline** ist definiert als das Nettoumsatzwachstum, das durch Innovationsprojekte bis zu 36 Monate nach deren Einführung generiert wird.

**Lactalbumin**, auch bekannt als „Molkenprotein“, ist das in Milch enthaltene und aus Molke gewonnene Albumin.

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.

Das **Mehrwert-Proteinsegment** umfasst Produkte mit besonderen Funktionen und Bestandteilen verglichen mit Standard-Proteinkonzentraten mit einem Proteinanteil von ca. 80 Prozent.

**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.

Der **Milchabnahmepreis** 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 Eigentümer einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

Die **Milchmenge** ist definiert als die gesamte Rohmilchlieferrung in Kilogramm von unseren Eigentümern und externen Milchlieferanten.

**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.

**Molkenprotein-Isolat** ist ein Nahrungsergänzungsmittel und eine Zutat, die durch die Abspaltung von Komponenten von Molke hergestellt wird.

**M&A** ist die Abkürzung für „Mergers and Acquisitions“ (Fusionen und Übernahmen).

Das **Nettoumlaufvermögen** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten gebunden ist, inklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Eigentümer.

Das **Nettoumlaufvermögen ohne die Milch der Eigentümer** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, exklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Eigentümer, gebunden ist.

**OECD** steht für die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development).

**Strategische Marken** sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla<sup>®</sup>, Lurpak<sup>®</sup>, Castello<sup>®</sup> und Puck<sup>®</sup> verkauft werden.

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, Barmitteln und Barmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen** sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte zuzüglich der Pensionsverpflichtungen.

Der **vorausgezählte Milchpreis** beschreibt die Abschlagszahlung, die Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Abrechnungsperiode geliefert haben.

**VPI** ist die Abkürzung für „Verbraucherpreisindex“.

**WMP** ist die Abkürzung für „whole milk powder“ (Vollmilchpulver).

Der **Zinsdeckungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen EBITDA und den Nettozinskosten.

---

*Der Konzernabschluss von Arla wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt. Dieser Konzernzwischenabschluss für 2019 wird auf freiwilliger Basis veröffentlicht. Das Management hat beschlossen, IAS 34 nicht vollständig anzuwenden. IFRS 16 wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2019 umgesetzt. Dabei wird der modifizierte retrospektive Ansatz verwendet, bei dem Vergleichszahlen nicht angepasst werden. Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht und die zugehörigen Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen wurden mit 200 Millionen EUR erfasst. Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht beinhalten Gebäude, Fahrzeuge, Befüllungs- sowie Verpackungsanlagen. Kurzfristige Leasingverträge mit einer Mietdauer von weniger als 12 Monaten werden nicht berücksichtigt. Leasingverträge mit geringem Wert werden aus Gründen der Wesentlichkeit nicht berücksichtigt. Der Konzernzwischenabschluss wird in Übereinstimmung mit denselben Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt, die auch im konsolidierten Jahresbericht für 2018 angewendet wurden. Eine Ausnahme bildet die Umsetzung des neuen IFRS-Standards, der am 1. Januar 2019 in Kraft getreten ist. Eine umfassende Beschreibung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie der Unsicherheiten in Bezug auf Schätzungen finden Sie in unserem Geschäftsbericht 2018. Weitere Angaben zum neu angewandten Standard IFRS 16 finden Sie auf Seite 28. Im Vergleich zu vorhergehenden Berichten wurden einige Umklassifizierungen durchgeführt. Diese wirken sich allerdings nicht auf die Halbjahresergebnisse oder das Eigenkapital aus. Der Konzernzwischenabschluss wird nicht geprüft.*

*Projektleitung: Externe Unternehmensberichterstattung, Arla. Design und Produktion: We Love People. Übersetzung: Semantik. Fotos: Tine Harden und Arla.*

# Unternehmenskalender

Finanzberichte und wichtige Ereignisse

**29.**  
August  
2019

Veröffentlichung des konsolidierten  
Halbjahresabschlusses

**8.–9.**  
Oktober  
2019

Tagung der Vertreterversammlung

**19.**  
Februar  
2020

Bekanntgabe des Jahresergebnisses 2019

**27.–28.**  
Februar  
2020

Tagung der Vertreterversammlung

**28.**  
Februar  
2020

Veröffentlichung des Jahresabschlusses 2019





**Arla Foods a.mba**

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 Deutschland GmbH**

Wahlerstraße 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)