

KONSOLIDIERTER JAHRESBERICHT

2019

FÜHREND DURCH
NACHHALTIGE
UNTERNEHMENS-
ERGEBNISSE



UNSERE VISION

DIE ZUKUNFT DER MILCHWIRTSCHAFT GESTALTEN UND VERBRAUCHERN WELTWEIT AUF NATÜRLICHE WEISE GESUNDHEIT UND INSPIRATION BIETEN.



INHALT

Lagebericht

- 03 2019 – Unsere Leistung auf einen Blick
- 04 Berichte des Aufsichtsratsvorsitzenden und des CEO
- 07 Höhepunkte
- 09 Fünf-Jahres-Übersicht
- 10 Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2019

Unsere Strategie

- 12 Wer wir sind
- 13 Unser Geschäftsmodell
- 14 Unsere Strategie für 2020 und darüber hinaus
- 15 Den Wandel vorantreiben
- 17 Den Wandel intern vorantreiben – Calcium
- 19 Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2020

Unsere Marken und Geschäftsbereiche

- 21 Unsere Marken
- 23 Europa
- 25 International
- 27 Arla Foods Ingredients
- 28 Handel

Unsere Verantwortung

- 30 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 31 Unsere Umweltziele
- 32 Nachhaltige Milchwirtschaft
- 33 Zu einer nachhaltigen Ernährung inspirieren

Unsere Unternehmensverwaltung

- 35 Verwaltungsrahmen
- 37 Offenheit und Vielfalt

- 39 Unser Aufsichtsrat
- 42 Unser Executive Management Team
- 44 Vergütung des Managements
- 45 Unsere Steuerangelegenheiten
- 46 Risiko und Compliance
- 50 Vorbereitung auf den Brexit

Unsere Leistungsübersicht

- 53 Marktübersicht
- 55 Finanzübersicht
- 61 Finanzausblick

Unser Konzernabschluss

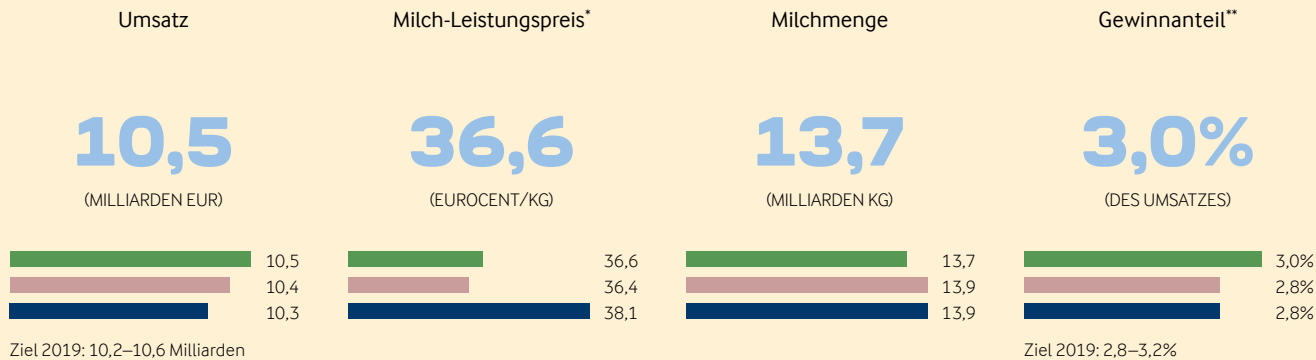
- 65 Primärer Abschluss
- 73 Anhänge

Konsolidierte Daten

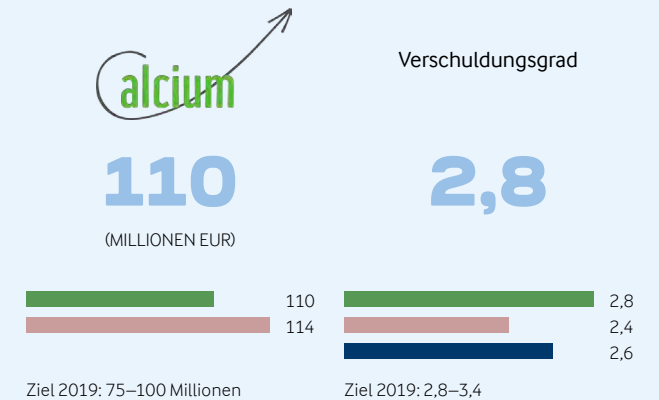
- 121 Primärer ESG-Abschluss
- 123 Anhänge
- 134 Glossar
- 136 Unternehmenskalender

2019 – UNSERE LEISTUNG AUF EINEN BLICK

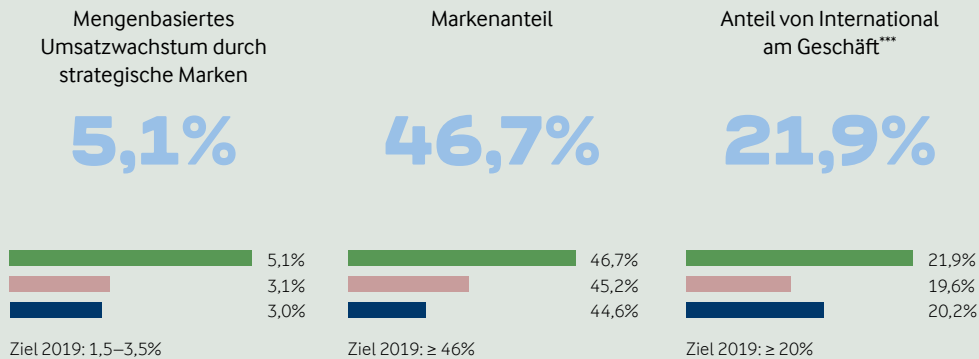
FINANZÜBERSICHT



KOSTEN UND BARMITTEL



QUALITÄT DES GESCHÄFTS



KLIMAAUSWIRKUNGEN



■ 2019 ■ 2018 ■ 2017

* Ehemals bezeichnet als Milchabnahmepreis

** Basierend auf dem Gewinn, der den Eigentümern von Arla Foods amba zugeteilt ist

*** Der Anteil von International am Geschäft basiert auf dem Umsatz aus Einzelhandel und Foodservice ohne Umsatz von Drittherstellern, Arla Foods Ingredients und Handelsaktivitäten.

**** Ausgangspunkt: 2015

FÜHREND DURCH NACHHALTIGE ERGEBNISSE

BERICHTE DES AUFSICHTSRATSVORSITZENDEN
UND DES CEO



BERICHT DES AUFSICHTSRATSVORSITZENDEN

2019 war in vielerlei Hinsicht ein bedeutendes Jahr. Die Klima- und Nachhaltigkeitsagenda hat die Welt um uns herum verändert. Und damit auch die Arbeitsbedingungen für uns Milchbauern. In diesem Jahr haben wir aber auch eine starke Leistung und wesentliche Fortschritte für unser Geschäft erlebt – und eine nie dagewesene Stabilität des Milchpreises.

Als Milchbauern sehen wir die zunehmenden Herausforderungen, die die Klima- und Nachhaltigkeitsagenda mit sich bringt, in unserem Alltag. Wir arbeiten bereits seit vielen Jahren nachhaltig und haben schon viel erreicht. Dennoch erfüllen wir kontinuierlich neue Anforderungen und stellen uns den hohen Erwartungen aller externen Interessengruppen, die unsere Produktionsverfahren hinterfragen und uns zu weiterem und noch schnellerem Wandel auffordern.

Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit

Im März haben wir unsere Klimaziele für das Jahr 2050 bekannt gegeben. Damit haben wir als Landwirte und Eigentümer einer weltweit tätigen Molkereigenossenschaft gezeigt, dass wir in Sachen Nachhaltigkeit mit gutem Beispiel vorangehen und sicherstellen, dass Verbraucher weiterhin darauf vertrauen können, dass Molkereiprodukte ein wichtiger Teil einer gesunden und nachhaltigen Ernährung sind.

Unsere Entscheidung, die Treibhausgasemissionen bis 2030 um 30 Prozent zu verringern, ist ambitioniert. Sie wurde von unseren Kunden und Verbrauchern, Politikern und Organisationen sehr gut aufgenommen. Bis 2050 wollen wir sogar noch weiter gehen und auf Netto-Null CO₂-Emissionen hinarbeiten.

Wir verfügen über einen klar definierten Plan, wie wir als Unternehmen gemeinsam mit unseren Genossenschaftsmitgliedern unsere Ziele erreichen werden. Zudem haben wir innerhalb unserer

genossenschaftlichen Demokratie intensiv daran gearbeitet, uns mit allen Mitgliedern in Bezug auf zwei entscheidende Handlungsfelder abzustimmen. Arlagården®, unser Qualitätsprogramm für die Mitgliedsbetriebe, wird überarbeitet, um die Anforderungen der Kunden und Verbraucher zu erfüllen. Zudem haben wir 2019 ein international einheitliches Klima-Check-Programm eingeführt. Dies hilft den Landwirten dabei, Emissionsquellen auf ihren Höfen zu identifizieren und ein klares Bild von möglichen Maßnahmen zu erlangen, die ihnen dabei helfen, Emissionen zu reduzieren.

Mit diesen Programmen werden wir einen der weltweit größten digitalen Datensätze von extern verifizierten Klimadaten aus der Milchwirtschaft erstellen. Dies wird eine solide Grundlage für das Benchmarking, den Wissensaustausch und die Forschung in der Molkereibranche sein.

Ein gestärktes Unternehmen

Unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium war in den vergangenen beiden Jahren die treibende Kraft für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Es bietet uns die Möglichkeit, in unsere Strategie Good Growth 2020 zu investieren und trägt dazu bei, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu sichern. Mit einem starken Fokus auf Kosten, Profitabilität und digitale Transformation hat Calcium die gesteckten Ziele für das Jahr 2019 übertroffen. Infolgedessen haben wir das Jahr 2020 abgestimmt und gut vorbereitet begonnen, um die vor uns liegenden Herausforderungen zu meistern.

Stabiler Milchpreis über das ganze Jahr hinweg

Der stabile und wettbewerbsfähige Milch-Leistungspreis von 36,6 Eurocent/kg über das ganze Jahr 2019 ist ein wesentliches Ergebnis von Calcium und unseren Geschäftstätigkeiten, die nach Jahren der Volatilität für uns Milchbauern für Stabilität gesorgt haben. In Anbetracht der Ungewissheit des Brexit ist dies besonders positiv zu bewerten.

Ein Blick in die Zukunft

Für die Jahre 2030 und 2050 haben wir uns klare Klima- und Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Zudem werden wir die konstruktive Zusammenarbeit in unserem demokratischen System in Bezug auf diese und weitere Schwerpunkte im Jahr 2020 fortsetzen – beispielsweise werden wir das neue Arlagården® einführen und alle Mitglieder dazu ermutigen, einen Klima-Check durchzuführen.

“ LASSEN SIE UNS IN NACH VORNE SCHAUEN UND MUTIGE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN, UM UNSER UNTERNEHMEN ZU STÄRKEN. ”

Jan Toft Nørgaard

Aufsichtsratsvorsitzender

Milch-Leistungspreis

36,6
(EUROCENT/KG)



BERICHT DES CEO

Führend durch nachhaltige Unternehmensergebnisse

Ein gestiegenes Markenwachstum in Europa, ein zweistelliges Umsatzwachstum in unseren internationalen Märkten und bedeutende Einsparungen durch unser Transformationsprogramm Calcium haben zu einer soliden, nachhaltigen Leistung im Jahr 2019 geführt.

Arla ist heute ein stärkeres Unternehmen als noch vor einem Jahr. Für alle unsere Leistungskennzahlen (KPIs) haben wir den oberen Bereich unserer Zielsetzungen erreicht. Zudem konnten wir einen höheren Milchpreis erzielen und über das ganze Jahr hinweg einen stabilen Milch-Leistungspreis von 36,6 Eurocent/kg zahlen. Und obwohl wir den gesamten Gewinn des Jahres 2018 an unsere Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt haben, konnten wir einen gesunden Verschuldungsgrad und Cashflow erreichen. Zudem haben wir Investitionen in Rekordhöhe getätigt, um das Fundament für zukünftiges Wachstum zu legen.

Trotz einer Verlangsamung des globalen Wachstums und eines rückläufigen Milchkonsums in einigen europäischen Ländern, haben wir vor allem durch Arla®, Lurpak® und Puck® unseren Markenanteil weiter erhöht. Unser mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken ist im Vergleich zum Vorjahr um 5,1 Prozent gestiegen. Die Gründe hierfür sind erfolgreiche Innovationen, eine hervorragende Umsetzung auf dem Markt und ein verstärkter Fokus auf unsere Kunden im gesamten Unternehmen. Nicht zuletzt in Europa, wo wir erneut ein mengenbasiertes Wachstum durch Marken erzielt haben (2,9 Prozent), was in der Region zu MarktanteilsGewinnen im Marktsegment geführt hat.

Das zweite Jahr in Folge hat unser internationaler Geschäftsbereich ein zweistelliges Umsatzwachstum erreicht – mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch Marken von 10,3 Prozent. Ein wichtiger Höhepunkt in diesem Segment war unsere Investition in das Kraft®-Käsegeschäft im Nahen Osten und Nordafrika, das sehr gut gestartet ist. Wir gehen davon aus, dass die Lizenzvereinbarung über zwölf Jahre einen wesentlichen Beitrag zur Wertsteigerung unserer Investitionen am neuen Produktionsstandort in Bahrain leisten wird.

Calcium übertrifft Erwartungen

Im Laufe des Jahres 2019 wurde unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium sorgfältig und gemäß dem Zeitplan umgesetzt. In Bezug auf unsere Gesamtleistung spielte die Transformation eine wichtige Rolle. Und auch in Zukunft wird ihr positiver Einfluss spürbar sein, da wir durch sie auch weiterhin unsere Arbeitsweise verändern und nachhaltige Kosteneinsparungen erzielen werden. Dennoch liegt noch viel Arbeit vor uns – insbesondere in der Lieferkette –, bis wir unser Gesamtziel von 400 Millionen EUR erreichen.

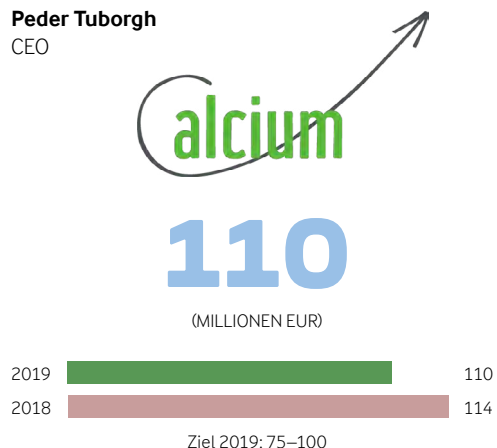
Nachhaltigkeit war bei Arla im Jahr 2019 ein allumfassendes Thema. Wir haben drei wichtige Schritte unternommen, um unsere Auswirkungen auf das Klima zu verringern. Wir haben uns das Ziel gesetzt, unsere Emissionen bis 2030 pro Kilogramm Milch um 30 Prozent zu verringern und bis 2050 Netto-Null CO₂e-Emissionen zu erreichen. Europaweit haben wir über eine Milliarde Verpackungen umweltfreundlicher gestaltet. Zudem haben wir ein neues Klima-Check-Programm eingeführt, das es Arlas Landwirten ermöglicht, weitere Maßnahmen zu ergreifen, um die Emissionen auf ihren Betrieben zu verringern.

Vertrauen in die Molkereiwirtschaft schaffen

Insgesamt betrachtet befindet sich Arla am Anfang des neuen Jahrzehnts in einer starken Position. Wir erwarten, dass 2020 ein weiteres gutes Jahr mit anhaltendem Markenwachstum sein wird, das jedoch voraussichtlich etwas niedriger ausfallen wird als in 2019. Die erfolgreiche Umsetzung von Calcium in der Lieferkette wird eine große interne Herausforderung sein. Extern sind die makroökonomischen und politischen Aussichten eher getrübt. Zudem bleibt die Branche auch in Zukunft volatil.

Wir werden die Entwicklung von Produkten auf Pflanzenbasis weiter beobachten und unser Kernportfolio um eigene pflanzliche Produkte ergänzen. Da das Thema Nachhaltigkeit weiterhin Einfluss auf die öffentliche Debatte und die Entscheidungen der Verbraucher nehmen wird, starten wir neue Initiativen, um das Vertrauen in die Milchwirtschaft zu stärken und dafür zu sorgen, dass sie weiterhin relevant bleibt.

Peder Tuborgh CEO



“ WIR HABEN DAS VERGANGENE JAHR BESSER ABGESCHLOSSEN ALS ERWARTET UND IN ALLEN SCHLÜSSELBEREICHEN DIE ZIELSETZUNGEN ÜBERTROFFEN. ”



HÖHEPUNKTE

Im Jahr 2019 ging es bei Arla in erster Linie um eine nachhaltige Unternehmensleistung. Bei der Umsetzung unserer Strategie Good Growth 2020 wurde das Konzept aus verschiedenen Blickwinkeln durchleuchtet. Wir haben unsere ehrgeizige Umweltstrategie eingeführt und unsere Emissionsziele wurden von der Initiative Science Based Targets bestätigt. Zudem hat Calcium dafür gesorgt, dass wir uns zum Besseren verändern – und zwar nachhaltig.

Unser Ziel: Netto-Null CO₂-Emissionen bei Milchprodukten bis 2050

Gemeinsam mit unseren 9.759 Genossenschaftsmitgliedern hat Arla im März unsere bisher ehrgeizigsten Klimaziele auf den Weg gebracht: Wir wollen unsere Treibhausgasemissionen im kommenden Jahrzehnt pro Kilogramm Milch um 30 Prozent reduzieren und bis 2050 Netto-Null CO₂-Emissionen erreichen. Unser Ziel für 2030 wurde offiziell von der Initiative Science Based Targets bestätigt, die sich auf anerkannte Klimawissenschaften stützt. Mit diesem Schritt hat sich Arla den 27 progressivsten Unternehmen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie angeschlossen, die ebenfalls eine zukunftsorientierte Haltung zum Klimawandel eingenommen haben. Ein wissenschaftlich fundiertes Ziel für die Reduzierung von Treibhausgasen trägt dazu bei, den globalen Temperaturanstieg unter 1,5-2 °C über dem vorindustriellen Niveau zu halten, um schwerwiegende Folgen des Klimawandels zu vermeiden. Weitere Informationen über unsere CO₂-Fußabdruck finden Sie auf Seite 123.



Arla übernimmt Käse-Geschäft in MENA

Arla hat von Mondelez International einen hochmodernen Produktionsstandort für die Käseherstellung in Bahrain übernommen und sich langfristig die Lizenz für das Käsegeschäft der Marke Kraft® in der MENA-Region (Middle East and North Africa) gesichert. Diese Übernahme stärkt strategisch Arlas Position in wichtigen Käsekatégorien. Gleichzeitig erweitern wir dadurch unsere Vermarktungsmöglichkeiten sowie unsere Lieferkapazitäten, wodurch wir in der Zukunft einen erheblichen Wert für das Unternehmen schaffen.

Als erstes Unternehmen weltweit: Arla führt klimaneutrale Milchprodukte ein

Arla hat in Schweden unter der Marke Arla Ko EKO das weltweit erste Molkereiprodukt auf den Markt gebracht, das die ISO-Norm für Klimaneutralität erfüllt. Dieser Erfolg wurde von einem externen Auditor bestätigt. Der Schritt ist das Ergebnis von Nachhaltigkeitsinitiativen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Bio-Betriebe. Auf den Höfen wurden neue Klima-Maßnahmen eingeführt, die darauf abzielen, die Emissionen zu senken. Gleichzeitig kompensiert Arla die übrigen mit der Produktherstellung verbundenen Emissionen durch Investitionen in drei internationale Projekte, die CO₂-Emissionen reduzieren. Dabei handelt es sich um eine Initiative zum Pflanzen von Bäumen in Uganda, ein Projekt zum Schutz der Wälder in Indonesien sowie die Erzeugung von Biogas aus Gülle in Kenia, Tansania und Uganda.



Einsparungen durch Calcium: Erwartungen übertroffen

Unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium hat 2019 zu Einsparungen in Höhe von 110 Millionen EUR geführt. Unsere Erwartungen von 75–100 Millionen EUR wurden damit übertroffen. Die Einsparungen wurden ungefähr zu gleichen Teilen durch Produktoptimierungen sowie durch geringere Kosten in den Bereichen Marketing und indirekte Ausgaben erzielt. Wir streben an, bis 2021 Einsparungen von über 400 Millionen EUR zu erzielen. Mit mehr als 300 Millionen EUR wollen wir die Wettbewerbsfähigkeit unseres Milchpreises erhöhen. Weitere 100 Millionen EUR wollen wir in Wachstumsbereiche investieren. Mehr Informationen zu Calcium finden Sie auf Seite 17.

HÖHEPUNKTE (FORTSETZUNG)



Verpflichtung zur Entwicklung einer nachhaltigen Molkereibranche in Nigeria

Arla ist bereits in laufende Entwicklungsprojekte innerhalb der nigerianischen Molkereibranche involviert und hat im September das Engagement im Rahmen einer neuen öffentlich-privaten Partnerschaft mit dem Bundesstaat Kaduna und der nigerianischen Regierung ausgeweitet. Während der Bundesstaat und die Regierung 1.000 nomadischen Milchbauern dauerhaft Weidegründe und Zugang zu Wasser zur Verfügung stellen werden, wird Arla als Geschäftspartner die lokal erzeugte Milch kaufen, sammeln, verarbeiten und auf den Markt bringen. Diese neue Partnerschaft ist die erste dieser Größenordnung in Nigeria. Sie ist Teil von Arlas Geschäftsstrategie, die stetig wachsende Verbrauchernachfrage im Land zu bedienen.

Erstklassige Digital- und Marketingexpertise im Aufsichtsrat

Im Oktober wurden zwei externe Beraterinnen in den Aufsichtsrat berufen. Mit ihrer globalen Expertise in den Bereichen digitale Entwicklung, Marketing und Technologie ergänzen sie das umfangreiche kaufmännische und landwirtschaftliche Wissen der gewählten Aufsichtsratsmitglieder. Bei den Ernannten handelt es sich um Florence Rollet, Venture Partner des Unternehmens LuxuryTechFund aus Paris und ehemaliges Aufsichtsratsmitglied des französischen Spirituosenherstellers Remy Cointreau sowie Nana Bule, CEO von Microsoft in Dänemark und Aufsichtsratsmitglied bei Energinet. Mehr Informationen zu unserem Aufsichtsrat finden Sie auf Seite 40.



Florence Rollet

Nana Bule



Arla® Pro erzielt Innovationserfolg mit McDonald's

In Zusammenarbeit mit McDonald's – der größten Restaurantkette der Welt – hat Arla® Pro den Crispy Cheese entwickelt. Damit erfüllt die Marke die Bedürfnisse einer stetig steigenden Anzahl an Verbrauchern, die sich flexitarisch ernähren. Der Crispy Cheese ist eine neue Alternative auf der Burger-Karte: ein einzigartiges Käse-Patty mit besonderem Fokus auf das Geschmackserlebnis. Eingeführt wurde es im November 2019 in mehr als 200 schwedischen McDonald's-Filialen. Der Name bezieht sich auf die knusprige, frittierte Kruste. Der neue Crispy-Cheese-Burger war ein echter Erfolg und bereits nach wenigen Tagen ausverkauft. Die Erwartungen für 2020 sind hoch. Dies stellt einen großartigen Beginn für das flexitarische Angebot von Arla® Pro dar, das Arla in den kommenden Jahren ausweiten wird.

MARKE MIT MEHRWERT

Erhebliche Wertsteigerung für unsere Marke Arla®

Die Marke Arla® zählt zu den am stärksten wachsenden FMCG-Marken in unseren europäischen Märkten – und unser Ehrgeiz wächst mit ihr. Um weiter voranzugehen, ziehen wir unser breites Portfolio in einer für die Verbraucher sichtbaren Marke zusammen, die vertrauenswürdig und emotional ansprechend ist. 2019 war ein wichtiges Jahr für die Marke Arla®. Die Branding- und Kommunikationsteams in unseren europäischen Märkten sind näher zusammengedrückt als je zuvor. Sie haben den Wert der Marke durch Schlüsselinitiativen gestärkt und Marketingmaßnahmen über verschiedene Länder skaliert. Zu den wichtigsten Errungenschaften zählt die Entwicklung einer markanten visuellen Identität der Marke Arla®, um unseren Markenauftritt zu vereinheitlichen. Diese wurde einheitlich eingeführt, um die Erkennbarkeit schneller zu steigern. Unsere Teams haben die Kommunikation sorgfältig ausgearbeitet, sodass unsere Werbung der Marke Arla® für die europäischen Märkte nun einen hohen Wiedererkennungswert und ausgeprägte Überzeugungskraft hat. Ebenso wichtig ist, dass sämtliche Arla®-Markenkampagnen nun auf der Essenz unserer Marke aufbauen und diese vermitteln. So entsteht eine emotionale Plattform, auf der wir eine Verbindung zu den Verbrauchern herstellen können. Unsere Initiativen haben uns als Marke gestärkt, um für Verbraucher erste Wahl zu sein.

FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

Geschäftszahlen	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Milch-Leistungspreis (Eurocent)					
Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	36,6	36,4	38,1	30,9	33,7
Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. EUR)					
Umsatz	10.527	10.425	10.338	9.567	10.262
EBITDA	837	767	738	839	754
EBIT	406	404	385	505	400
Nettofinanzergebnis	-59	-62	-64	-107	-63
Jahresüberschuss	323	301	299	356	295
Gewinnverwendung für das Jahr (Mio. EUR)					
Individuelle Kapitaleinlagen	61	0	38	30	31
Kollektive Kapitaleinlagen	123	0	120	193	141
Nachzahlung	127	290	127	124	113
Bilanz (Mio. EUR)					
Gesamte Aktiva	7.106	6.635	6.442	6.382	6.736
Langfristige Vermögenswerte	4.243	3.697	3.550	3.714	3.903
Kurzfristige Vermögenswerte	2.863	2.938	2.871	2.668	2.833
Eigenkapital	2.494	2.519	2.369	2.192	2.148
Langfristige Verbindlichkeiten	2.304	1.694	1.554	1.742	2.084
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.308	2.422	2.499	2.448	2.504
Verzinsliche Nettverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.362	1.867	1.913	2.017	2.497
Nettoumlaufvermögen	823	894	970	831	999
Cashflows (Mio. EUR)					
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	773	649	386	806	669
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-456	-425	-286	-167	-402
Freier Cashflow	202	217	167	639	267
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-136	-191	-155	-624	-274
Investitionen in Sachanlagen	-425	-383	-248	-263	-348
Erwerb von Unternehmen	-168	-51	-7	-	-29

* Infolge der Umsetzung des International Financial Reporting Standard (IFRS 16 leasing standard) nicht angepasst.

Geschäftszahlen	2019	2018*	2017*	2016*	2015*
Finanzkennzahlen					
Gewinnanteil	3,0%	2,8%	2,8%	3,6%	2,8%
EBIT-Marge	3,9%	3,9%	3,7%	5,3%	3,9%
Verschuldungsgrad	2,8	2,4	2,6	2,4	3,3
Zinsdeckungsgrad	12,0	14,9	12,9	13,3	13,2
Eigenkapitalquote	34%	37%	36%	34%	31%
Erfasste Rohmilch (Mio. kg)					
Gesamte erfasste Rohmilch	13.705	13.903	13.937	13.874	14.192
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.940	4.937	4.827	4.728	4.705
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.230	3.196	3.203	3.210	3.320
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.788	1.826	1.855	1.909	1.995
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.700	1.762	1.759	1.758	1.741
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	724	725	729	715	702
Milch von anderen Quellen	1.323	1.457	1.564	1.554	1.729
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	9.759	10.319	11.262	11.922	12.650
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	2.497	2.630	2.780	2.972	3.174
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	2.436	2.593	2.675	2.877	3.027
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	1.731	1.841	2.327	2.461	2.636
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	2.190	2.289	2.395	2.485	2.654
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	905	966	1.085	1.127	1.159
Umwelt, Soziales, Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG)					
CO ₂ e Bereich 1 und 2 (Millionen kg)	745	760	811	817	877
CO ₂ e Bereich 3 (Millionen kg)	17.758	18.073	18.217	18.292	19.802
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025
Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat	20%**	13%	12%	7%	7%

** Das Verhältnis bezieht alle Mitglieder des Aufsichtsrats ein (einschließlich Mitarbeitervertreter und externe Berater). Geschlechterverhältnis der gewählten Mitglieder: 13 Prozent weiblich, 87 Prozent männlich.

☑ Ausführliche Informationen finden Sie im Konzernabschluss (ab Seite 64) und in unserem konsolidierten ESG-Bericht (ab Seite 121). Klicken Sie für Kalkulationen auf die hervorgehobenen Textstellen.

WESENTLICHE GESCHÄFTSPRIORITÄTEN FÜR 2019

Arlas wesentliche Geschäftsprioritäten sind die jährlichen Schwerpunkte bei der Umsetzung der Strategie Good Growth 2020. Sie werden von unserem Executive Management Team festgelegt und vom Aufsichtsrat genehmigt. Unsere Fortschritte in Bezug auf die Prioritäten werden monatlich nachverfolgt.

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 prüfen 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 Fokusbörsen gewinnen

- Starke Präsenz in europäischen Kernmärkten beibehalten
- Markenwachstum und/oder höhere Gewinne in wichtigen Marktsegmenten wie MENA, Bangladesch, China und Nigeria erzielen
- Die Folgen des Brexit und die damit verbundenen Auswirkungen bewältigen

6. Eine Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit einnehmen

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

7. Arla Foods Ingredients fördern

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



- Ziel erreicht
- Trend stimmt



UNSERE STRATEGIE



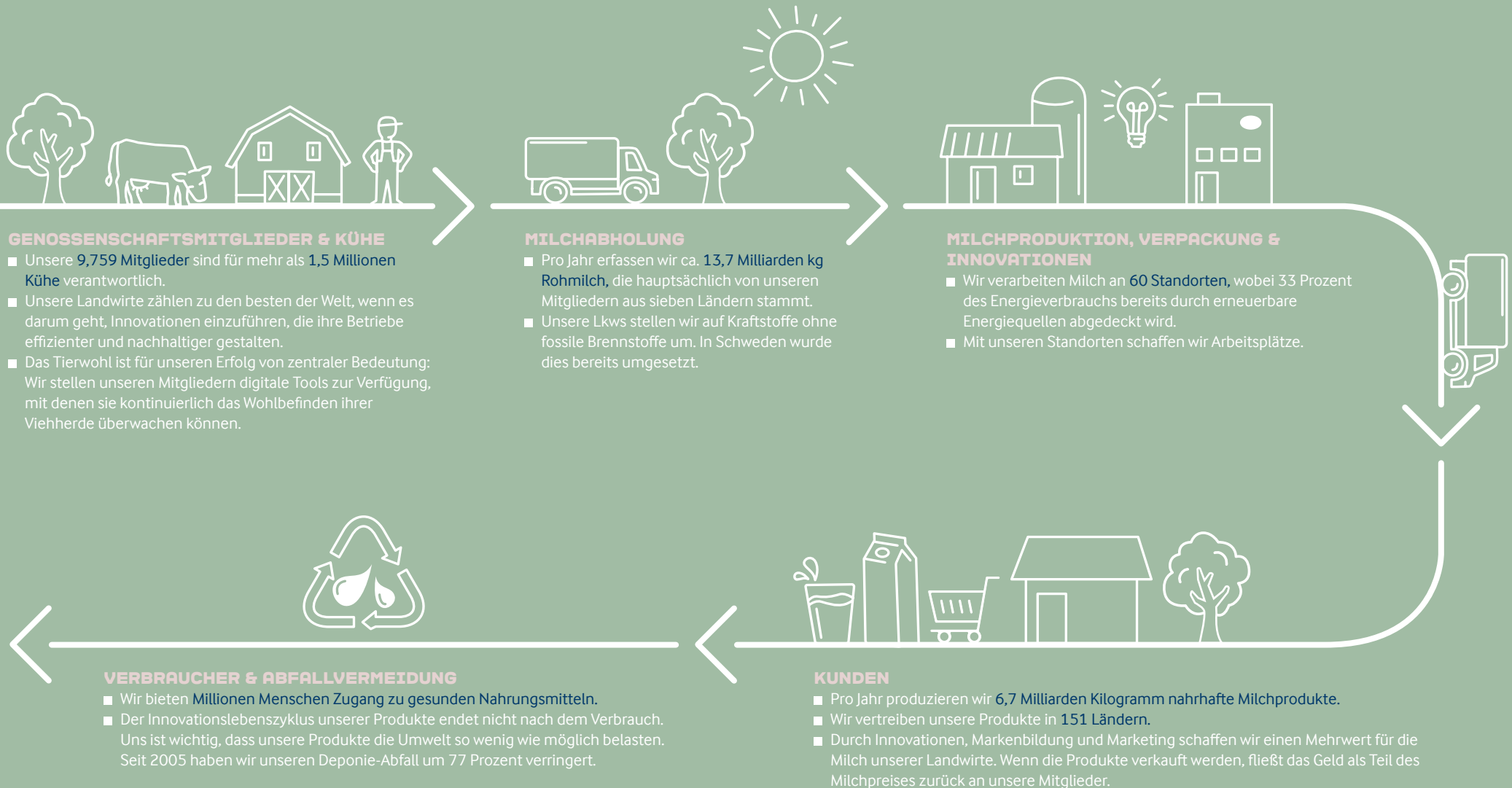
Künstliche Intelligenz zur Prognose der Milchlieferung

Zu wissen, wie viel Rohmilch wir zu nahrhaften Produkten verarbeiten können, ist für unsere strategische Planung von entscheidender Bedeutung. 2019 hat Arla ein neues Tool auf Basis von künstlicher Intelligenz entwickelt, mit dem wir innerhalb von wenigen Stunden prognostizieren können, wie viel Milch unsere 1,5 Millionen Kühe produzieren werden. Die Genauigkeit steigt dadurch um 1,4 Prozent. Die besseren Prognosen zur Milchlieferung bedeuten, dass pro Jahr 200 Millionen Kilogramm Milch besser genutzt werden können.



Gemessen an der Milchlieferung ist Arla weltweit das viertgrößte Molkereiunternehmen und der größte Hersteller von Bio-Milchprodukten. Darüber hinaus sind wir die älteste grenzübergreifende Molkereigenossenschaft der Welt – und als solche stellen wir unsere Genossenschaftsmitglieder in das Zentrum unseres Geschäftsmodells. **Unsere Vision** ist es, die Zukunft der Milchwirtschaft zu gestalten, um auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration in die Welt zu bringen. **Die Mission** von Arla ist es, den höchstmöglichen Wert für die Milch unserer Landwirte zu sichern und gleichzeitig Wachstumschancen für sie zu schaffen.

UNSER GESCHÄFTSMODELL



☑ Weitere Informationen zu unserer ökologischen und sozialen Performance finden Sie auf Seite 121.

UNSERE STRATEGIE FÜR 2020 UND DARÜBER HINAUS

Im Dezember 2015 haben wir unsere Strategie Good Growth 2020 eingeführt. Vier Jahre später sind wir noch immer überzeugt, dass Good Growth die richtige Strategie für uns ist. Allerdings befindet sich die Welt um uns herum in rasantem Wandel – mit starken Wettbewerbern, neuen demografischen Gegebenheiten und sich schnell entwickelnden Verbrauchertrends. Aus diesem Grund haben wir Good Growth im Jahr 2018 mit unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium beschleunigt und 2019 unsere ehrgeizige Nachhaltigkeitsstrategie eingeführt.

UNSERE STRATEGIE

GOOD GROWTH 2020

Unsere Vision: Die Zukunft der Molkereiwirtschaft gestalten und Verbrauchern weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration bieten.

Unsere Mission: Für die Milch unserer Landwirte den höchstmöglichen Wert sichern und gleichzeitig Wachstumschancen für sie zu schaffen.

Unsere Fokusbereiche:



Herausragen – in acht Kategorien

Indem wir globale Trends auf unsere eigenen Stärken abgestimmt haben, konnten wir acht Produktkategorien identifizieren. Auf sie richten wir unseren Fokus bei unserem Bestreben, den Markt für Milchprodukte zu gestalten. Unsere Hauptkategorien sind Milch und Milchpulver, Milchgetränke, Streichkäse, Joghurt, Butter und Streichfette, Käsespezialitäten, Mozzarella und Zutaten.



Fokussieren – auf sechs Regionen

Sechs Regionen repräsentieren die Märkte, von denen Arla überzeugt ist, dort langfristig ein profitables Geschäft betreiben zu können: Nordeuropa, der Nahe Osten und Nordafrika, China und Südostasien, Westafrika, Nordamerika sowie Russland.



Gewinnen – als ONE Arla

Arla hat sich zum Ziel gesetzt, dass alle 19.174 Mitarbeiter von einer gemeinsamen, starken Plattform aus arbeiten. Dies bedeutet ein abgestimmteres Leistungsmanagement und eine abgestimmte Planung, aber auch eine gemeinsame Vision für Arlas Zukunft.

[Weitere Informationen](#)



Calcium beschleunigt die Umsetzung unserer Strategie, indem es die Art und Weise verändert, wie wir arbeiten, Ausgaben tätigen und investieren.

[Weitere Informationen](#)

UNSERE NACHHALTIGKEITSPOLITIK

Arla kann nicht erfolgreich sein, ohne die dringendsten Probleme unserer Zeit anzugehen. Aus diesem Grund haben wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie eingeführt. Damit wollen wir unseren negativen Einfluss auf die Welt verringern und gleichzeitig unseren positiven Einfluss verstärken.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf zwei Elementen:

Gesunde Menschen

Die stetig wachsende Bevölkerung der Welt muss ernährt werden. Unsere gesunden und nahrhaften Produkte spielen eine wichtige Rolle dabei, eine nachhaltige Ernährung sicherzustellen.

Gesunde Umwelt

Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass die Milchwirtschaft im Kampf gegen den Klimawandel ein Teil der Lösung sein kann. Bis 2050 wollen wir eine Produktion von Milchprodukten mit Netto-Null-CO₂-Emissionen erreichen.

[Weitere Informationen](#)

ÜBER 2020 HINAUS

2021 beginnt eine neue Strategieperiode, in der wir unsere Unternehmensstrategie weiterentwickeln werden. Als logischer nächster Schritt nach Good Growth 2020 wird sie in der nächsten Periode für unsere Wertschöpfung richtungweisend sein.

DEN WANDEL VORANTREIBEN

Wir sind davon überzeugt, dass sich unsere Strategie konstant weiterentwickeln muss, um wandelnden Marktbedingungen und Verbrauchertrends gerecht zu werden. Hier heben wir die wichtigsten Trends und unsere entsprechenden Maßnahmen hervor, mit denen wir die Umsetzung unserer Strategie sicherstellen.

TREND



KONJUNKTURABSCHWÄCHUNG UND RÜCKGANG DES KONSUMS VON MILCHPRODUKTEN

- Das globale Wirtschaftswachstum schwächt sich ab. Vorangetrieben wird der Trend durch das sinkende Wachstum der entwickelten Märkte: So liegt das BIP-Wachstum sowohl in Nordamerika als auch in Europa derzeit bei weniger als zwei Prozent.
- In unseren europäischen Kernmärkten stagniert der Konsum von Milchprodukten, in einigen Kategorien ist er sogar rückläufig. In Schwellenländern wächst er hingegen, allerdings langsamer als zuvor.

POLITISCHE INSTABILITÄT IN EUROPA UND DER WELT

- Die Folgen des Brexit sind noch immer ungewiss.
- Eine neue EU-Führung und politische Verschiebungen in wichtigen EU-Ländern sorgen für Unsicherheiten in Bezug auf die künftige Politik.
- Der Handelskrieg zwischen den USA und China sowie weitere Handelskonflikte setzen sich fort, wodurch die Kosten für internationale Geschäftstätigkeiten steigen.
- In der Region MENA eskalieren die Konflikte.




WACHSENDE NACHFRAGE IN SCHWELLENLÄNDERN

- Die aufstrebenden Märkte generieren ca. 85 Prozent des Wachstums in Bezug auf den Konsum von Milchprodukten.
- In einigen Märkten gibt es einen Drang für den Aufbau von lokalen Wertschöpfungsketten und eigenständigen Produktionen.


REAKTION

In unseren europäischen Kernmärkten begegnen wir dem Konsumrückgang mit der Entwicklung starker Marken und fortlaufenden Produktinnovationen. 2019 haben wir Produkte für die wachsende Anzahl an Flexitariern eingeführt. Außerdem haben wir das Sortiment unserer laktosefreien Produkte erweitert und in Schweden die weltweit ersten klimaneutralen Molkereiprodukte eingeführt. Unsere starke kommerzielle Umsetzung auf den Märkten gewährleistet, dass wir diese Erfolge skalieren können. In unserem wichtigen MENA-Markt haben wir unsere Kapazitäten erhöht, um die wachsende Nachfrage bedienen zu können. Dazu haben wir einen Produktionsstandort übernommen und mit Mondeléz International eine Lizenzvereinbarung für das Käsegeschäft der Marke Kraft® getroffen.



Während die Brexit-Verhandlungen voranschreiten, bereiten wir uns fortlaufend und sorgfältig auf alle Eventualitäten vor. Gleichzeitig liefern wir den Politikern Argumente für freien Personen- sowie Warenverkehr. Weitere Informationen über unsere Brexit-Strategie finden Sie auf Seite 50. In Bezug auf die Handelsstreitigkeiten werden wir unsere globale Präsenz und unsere Agilität einsetzen, um sicherzustellen, dass wir die Möglichkeiten nutzen, die uns neue Vereinbarungen bieten. Darüber hinaus werden wir die Herausforderungen annehmen, die das derzeitige System für uns darstellt.

Wir sind auf aufstrebenden Märkten stark vertreten. Unser internationaler Geschäftsbereich hat seit 2015 starke Wachstumsraten erzielt. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Trend 2020 und darüber hinaus fortsetzen wird. 2019 haben wir unsere Position weiter gestärkt und lokale Produktionskapazitäten im Nahen Osten – unserem größten strategischen Wachstumsmarkt – gesichert, indem wir die Produktion in unserer neu erworbenen Produktionsstätte in Bahrain aufgenommen haben. In China pflegen wir eine Partnerschaft mit dem dortigen Molkereigiganten Mengniu, um die wachsende Nachfrage zu bedienen. Darüber hinaus haben sich die Verkaufszahlen unserer Bio-Säuglingsnahrung im Jahr 2019 verdoppelt.



DEN WANDEL VORANTREIBEN (FORTSETZUNG)

TREND

FORDERUNG NACH EINER NACHHALTIGEN ERNÄHRUNG

- Der Großteil der Verbraucher fragt sich, was sie persönlich unternehmen können, um die Umwelt zu schützen. Dazu zählt auch bewussteres Essen (62 Prozent in Europa, 59 Prozent in den USA).
- Immer mehr Verbraucher sind bereit, mehr für Produkte zu bezahlen, die die Umwelt weniger belasten.
- Pflanzenbasierte Alternativen zu Milchprodukten sind im Trend. Prognosen zufolge wird diese Kategorie in den nächsten zwei Jahren um 13 Prozent wachsen.



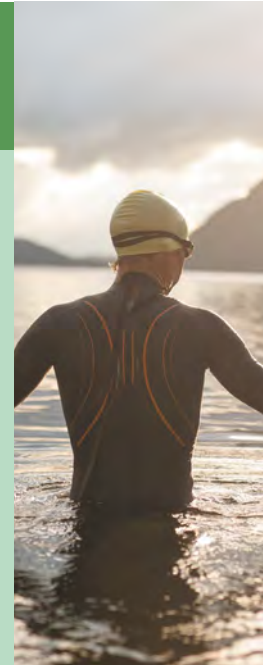
REAKTION

Wir bei Arla sind uns der Umweltauswirkungen unseres Unternehmens bewusst. Wir arbeiten daher intensiv daran, unsere negativen Einflüsse auf die Umwelt zu verringern. 2019 haben wir einen branchenführenden Schritt in Bezug auf recycelbare Verpackungen unternommen. Darüber hinaus haben wir unser Klimaziel eingeführt und wollen bis 2050 Netto-Null CO₂-Emissionen erreichen. Wir produzieren in Schweden bereits eine Milch unter der Marke Arla Ko EKO mit Netto-Null-Emissionen. Informationen über unsere Nachhaltigkeitsagenda finden Sie auf Seite 30.



SICH WANDELNDE VERBRAUCHER-PRÄFERENZEN

- Aktive Lebensstile fördern den Bedarf an Convenience-Produkten und Mahlzeiten für unterwegs.
- Die Bevölkerung in der entwickelten Welt wird immer älter und der Anteil Übergewichtiger Menschen nimmt zu.
- Auf Gesundheit ausgerichtete Produkte weisen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie das schnellste Wachstum auf.



Getreu unserer Vision, Gesundheit weltweit voranzutreiben und gesunde Essgewohnheiten zu fördern, ist Arla der weltweit führende Hersteller von Bio-Milchprodukten. Unser Ziel ist es, das Gute der Milch auf den globalen Markt zu bringen. Mit unserer ehrgeizigen Nachhaltigkeitsagenda setzen wir uns dafür ein, dass Milchprodukte wieder als Teil einer gesunden und nachhaltigen Ernährung angesehen werden. In unserer Innovationspipeline sind zahlreiche erschwingliche, praktische, nahrhafte und gesunde Produkte, wie unsere Produktreihe Arla&More und die Marke Arla® Explorers, unter der nahrhafte Produkte ohne Zuckerzusatz für Kinder angeboten werden. Mehr Informationen darüber, wie wir zu einer guten Ernährung inspirieren, finden Sie auf Seite 33.



NEUE CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG

- E-Commerce ist der am schnellsten wachsende Vertriebsbereich. Für die nächsten vier Jahre wird in diesem Bereich ein Wachstum von 47 Prozent prognostiziert. Dennoch wird E-Commerce für den Lebensmittelsektor voraussichtlich nur eine untergeordnete Rolle spielen.
- Die automatische Nachbestellung wird in der FMCG-Branche innerhalb der nächsten fünf Jahre voraussichtlich zum Standard werden.
- Weltweit geben im Durchschnitt 58 Prozent der Verbraucher an, dauerhaft das Internet zu nutzen.



2019 verzeichneten unsere Kanäle in den sozialen Medien 500 Millionen Interaktionen. Zudem haben wir mithilfe unserer hauseigenen Kreativagentur „The Barn“ eine Reihe von digitalen Marketing-Initiativen gestartet. Darüber hinaus haben wir eine E-Commerce-Plattform für unsere Kunden in Dänemark eingeführt, auf der sie Produkte kaufen können, die das Mindesthaltbarkeitsdatum beinahe erreicht haben. In naher Zukunft wollen wir diese Plattform auch in weiteren Märkten einführen.

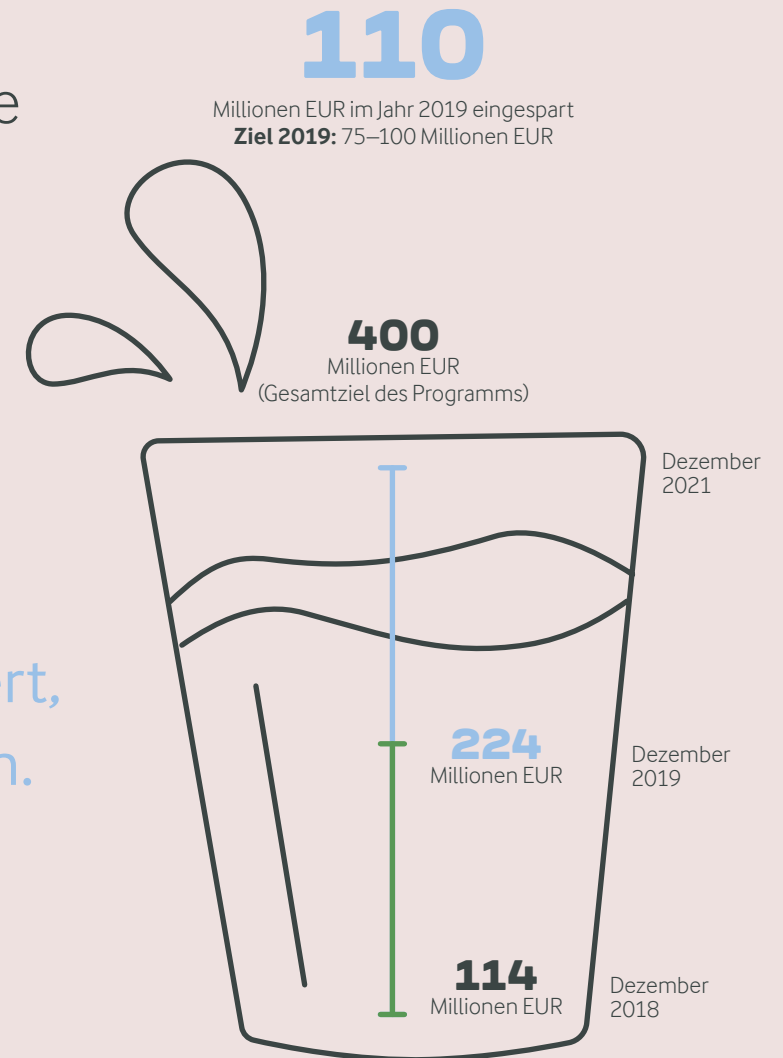


DEN WANDEL INTERN VORANTREIBEN

Veränderte Fett- und Eiweißpreise sowie wesentliche Wechselkursveränderungen in den Ländern, in denen wir tätig sind, haben sich 2016 und 2017 auf Arlas Wettbewerbsposition ausgewirkt.

Aus diesem Grund haben wir 2018 unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium eingeführt, das die Umsetzung unserer Strategie beschleunigt, indem es die Art und Weise verändert, wie wir arbeiten, Ausgaben tätigen und investieren.

Calcium stärkt unsere Organisation, steigert unsere Effizienz und generiert finanzielle Mittel, die wir in unser Wachstum reinvestieren können.



DEN WANDEL INTERN VORANTREIBEN



Wir führen an jedem Standort und für jede Funktion tiefgreifende Veränderungen durch. Wir verlagern unseren Fokus hin zur einzelnen Produktionslinie und zur Gesamtanlageneffizienz, um sicherzustellen, dass alle Bestandteile der Rohmilch genutzt werden. Darüber hinaus verringern wir Komplexität und führen mehr marktübergreifende Produkte ein.

Durch geringere Materialverluste haben wir **65*** Millionen EUR eingespart – und unseren Abfall reduziert.



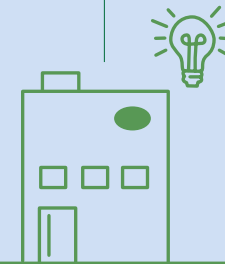
MITGLIEDER/LANDWIRTE



PRODUKTION



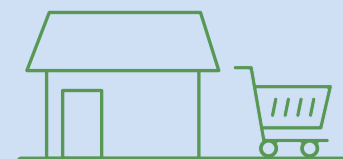
LIEFERANT



**VERWALTUNG/
VERTRIEB UND
MARKETING**



**DISTRIBUTIONS-
LOGISTIK**



**KUNDEN UND
VERBRAUCHER**

Eine höhere Transparenz bis ins kleinste Detail ermöglicht es uns, unsere Ausgaben wirkungsvoller einzusetzen. Wir senken signifikant die Kosten, die keinen direkten Beitrag zu unseren Produkten leisten.

Wir haben die Reisekilometer um **18*** Prozent gesenkt, um Kosten und CO₂-Emissionen zu sparen.

Mit transparenteren Logistikdaten optimieren wir Route für Route die Distribution zu den Kunden und schaffen so einen Mehrwert für uns und unsere Kunden.

Wir haben mehr als **22*** Millionen EUR gespart – und die CO₂-Emissionen reduziert.

**Besserer Service
und nachhaltigere
Produkte für unsere
Verbraucher**

Nutzung von
Einsparungen und
Effizienzsteigerungen
zur Verbesserung des
Milchpreises

Wir verringern erheblich die Anzahl unserer Lieferanten und erhöhen die Konformität mit Bestellrichtlinien.

Allein durch bessere Verträge im Bereich Verpackung haben wir **30*** Millionen EUR eingespart.

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

Durch unsere interne Agentur haben wir unsere Kosten pro Interaktion um **50*** Prozent gesenkt.

* Die Zahlen auf dieser Seite beziehen sich auf die Gesamteinsparungen seit der Einführung von Calcium im Jahr 2018.

WESENTLICHE GESCHÄFTSPRIORITÄTEN FÜR 2020

Calcium-Transformationen umsetzen

- Dynamik bei laufenden Projekten aufrechterhalten
- Weiterhin Einsparungen in der Lieferkette erzielen
- Transformation über 2021 hinaus verankern

Kommerzielle Prioritäten erfolgreich verfolgen

- Wachstumsdynamik in Märkten wie China, Nigeria, Südostasien und MENA beibehalten
- Unsere Markt- und Markenpositionen in Europa stärken
- Negative Auswirkungen des Brexit minimieren

Unsere Mitarbeiter für die künftige Ausrichtung von Arla begeistern

- Mitarbeiterengagement verbessern
- Unsere Mitarbeiter für unsere Strategie über 2020 hinaus begeistern

Kernmarken und Innovationen fördern

- Wirkung von Innovationen verbessern
- Kernprojekte bei unseren strategischen Marken umsetzen
- Produktkonzept auf Pflanzenbasis in Europa einführen

Starke Partnerschaften mit Kunden aufbauen und ausweiten

- Ein besseres Serviceniveau erreichen
- Markengeschäft mit unseren Top-Kunden überproportional steigern

Als Vorreiter vorgehen und die Nachhaltigkeitsagenda umsetzen

- Mit dem Klima-Check-Programm die Klimabilanz auf den Mitgliedsbetrieben verbessern
- Markenwachstum durch Innovationen in den Bereichen Gesundheit und Verpackungen fördern

Wachstum bei Arla Foods Ingredients fördern

- Wachstum im Geschäft mit Säuglingsnahrung in China sichern
- Das Segment mit Mehrwertprodukten ausbauen



UNSERE MARKEN UND GESCHÄFTS- BEREICHE



Bio-Säuglingsnahrung für China

China war 2019 unser am schnellsten wachsender Markt. Damit zählt er zu den Fokusmärkten im internationalen Geschäftsbereich. Mit unserer Säuglingsnahrung befinden wir uns in China in einer guten Position und konnten sowohl ein zweistelliges Mengen- als auch Umsatzwachstum erzielen. Gleichzeitig können viele Millionen chinesische Babys von den Vorteilen unserer Bio-Produkte profitieren.



UNSERE MARKEN

Unsere Philosophie, natürliche, gesunde und hochwertige Milchprodukte herzustellen, reicht bis in die 1880er Jahre zurück, als die ersten Molkereien in Dänemark und Schweden gegründet wurden. Seitdem ist viel passiert und mittlerweile sind unsere Produkte Teil einer Marke. Doch eines hat sich nicht verändert: Wir versorgen die Welt mit gesunden, nahrhaften Lebensmitteln aus natürlichen Zutaten. Unsere Marken stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts und sind für den Großteil von Arlas Profitabilität verantwortlich. Daher ist es für unseren Erfolg unerlässlich, fortlaufend Innovationen zu entwickeln und die wirksamsten digitalen Tools zu nutzen, um unsere Verbraucher zu erreichen.

Puck® tritt in eine neue Kategorie ein

Puck®, unsere stärkste Marke im Nahen Osten, ist im Februar in der Region mit der Einführung der Puck® Cream Cheese Squares in eine der größten und am schnellsten wachsenden Molkereikategorien eingetreten. Mit diesem Schritt hat Puck® weitere Frühstücksprodukte in sein Portfolio aufgenommen. Zuvor waren wir hier bereits mit dem beliebten Puck® Frischkäse aus dem Glas stark vertreten. Eine Blindverkostung mit Verbrauchern zeigte, dass die Squares sehr gut aufgenommen wurden. Das hat sich auch durch den Umsatz in Höhe von 2,8 Millionen EUR bestätigt, der in den ersten zwölf Monaten erzielt wurde.



10 Jahre starkes Wachstum für Starbucks™

In den vergangenen zehn Jahren sind Arla und Starbucks™ im Rahmen einer Lizenzvereinbarung eine erfolgreiche Partnerschaft eingegangen, in der Arla Lizenzpartner für die Produktion, den Vertrieb und die Vermarktung von trinkfertigen Premium-Kaffeegetränken unter der Marke Starbucks™ ist. Im Rahmen der Zusammenarbeit



blicken beide Partner auf ein weiteres erfolgreiches Jahr mit zweistelligem Wachstum zurück. Unsere trinkfertigen Kaffeegetränke der Marke Starbucks™ werden derzeit in 43 Ländern vertrieben. Zuletzt wurde der Vertrieb in Italien aufgenommen, wo die Verkaufszahlen unsere Erwartungen bereits übertroffen

haben. Darüber hinaus verfolgen wir die sich stetig wandelnden Verbrauchergewohnheiten: Anfang 2019 wurde eine Produktreihe auf Pflanzenbasis eingeführt, um die immer größer werdende Gruppe der Veganer und Flexitarier bedienen zu können. Starbucks™ Chilled Classics Almond Iced Coffee auf Mandelbasis war das erste Produkt dieser Reihe, das auf den Markt gebracht wurde. Zwei weitere Varianten werden 2020 folgen.

Lurpak® führt größte Verpackungsinnovation der vergangenen 60 Jahre für Butter ein

Seit 1957 wird Butter in Folie verpackt. Und vermutlich schon seit dieser Zeit finden zahlreiche Verbraucher diese Art der Verpackung äußerst unpraktisch. Studien haben gezeigt, dass 45 Prozent der Käufer der Meinung sind, dass die Verpackung von Butterstücken aktuell unhandlich ist. Unser Team für Verpackungsinnovationen hat dieses Problem mit einer wiederverschließbaren, sauberen Box für unsere Lurpak®-Butter gelöst, die im September in Großbritannien eingeführt wurde. Damit gehen sie auf die Unzufriedenheit der Verbraucher mit in Folie verpackter Butter ein und liefern ihnen ein Kaufargument. Das Produkt wurde in Großbritannien sehr gut angenommen und von 10.000 britischen Verbrauchern in der Milchkategorie zum „Produkt des Jahres“ gewählt.



Arla® Pro greift den Flexitarier-Trend auf

Als Flexitarier wählt man frei zwischen Mahlzeiten auf Fleisch- oder Pflanzenbasis. Arla® Pro hat in fünf europäischen Märkten ein neues Produkt auf den Markt gebracht, das diesen Trend aufgreift: den Arla® Pro Grilling Cheese. Diese Innovation wurde gemeinsam mit Köchen entwickelt und richtet sich an Restaurants mit Burgern auf der Speisekarte. Der Käse ist vielseitig einsetzbar: Er kann in köstliche Käse-Patties für



Burger geschnitten werden, aber auch in Würfeln oder Sticks für Wraps, Vorspeisen und warme Gerichte. Arla® Pro Grilling Cheese ist in zwei köstlichen Varianten erhältlich.

UNSERE MARKEN (FORTSETZUNG)

Castello® erreicht mit neuer Digitalkampagne mehr als 10 Millionen Interaktionen

In Zusammenarbeit mit unserer internen Kreativagentur „The Barn“ hat Castello® sein erstes digitales Kreativprojekt umgesetzt und damit im Frühjahr 2019 unseren Weißschimmelkäse Creamy White unterstützt. Nach der Veröffentlichung in Großbritannien, Schweden und Dänemark war die Anzahl der Interaktionen sechsmal höher als im Vorjahr. Mehr als drei Millionen Verbraucher haben den Inhalt über digitale Kanäle wie Facebook oder YouTube gesehen. Der Content zu Creamy White – der erste von der Produktionslinie für die neue globale Kampagne „Feed Your Senses“ (Nähre deine Sinne) – hat nicht nur zu nie dagewesenen Interaktionszahlen geführt, sondern auch dazu beigetragen, die Umsatzprognose zu übertreffen und eine positive Dynamik für unser Weißschimmelkäsegeschäft zu schaffen.



Was machen drei YouTube-Influencer auf einem Milchviehbetrieb?

Die Influencer-Generation wird häufig mit einem glamourösen, urbanen Lebensstil und oberflächlichen Werten in Verbindung gebracht. Unsere schwedische Marketing-Abteilung hat gemeinsam mit einer externen Kreativagentur beschlossen, diese Vorurteile auszuräumen. Dazu haben drei der beliebtesten YouTuber Schwedens einen Arla Hof besucht. Dort haben sie an einer YouTube-Reality-Show teilgenommen, bei der sie bei Traktor-Rennen und einer Schatzsuche auf dem Hof gegeneinander antraten. Dabei haben sie mit ihren Followern natürlich viel Content über Arla® und das Gute der Milch geteilt. Die fünf Folgen der Show haben auf YouTube 889.000 Zuschauer erreicht und damit die Erwartungen erheblich übertroffen. Alle Folgen wiesen eine überdurchschnittliche Bindungsrate auf (im Vergleich zum zu den Referenzwerten der Kreativagentur).



Unsere Marken haben 2019 mehr als 500 Millionen Interaktionen generiert

In einem Versuch, in einer Welt mit sich stetig wandelnden Medienkonsumgewohnheiten Vertrauen und Enthusiasmus bei den Verbrauchern zu wecken, hat es unsere Marketing-Organisation in nur drei Jahren geschafft, die Anzahl der digitalen Interaktionen mehr als zu verfünffachen. Lag die Anzahl an Interaktionen im Jahr 2016 noch bei 82 Millionen, konnten wir in 2019 500 Millionen Interaktionen verzeichnen. Dieses fantastische Ergebnis war die Folge einer veränderten Denkweise in den Markenteams und ein Erfolg unserer kürzlich gegründeten internen Kreativagentur „The Barn“. Durch das Insourcing von Medienkäufen und Know-how konnten die Kosten pro Interaktion gesenkt werden. Zudem lässt sich die Medienstrategie besser über die Märkte hinweg nutzen.

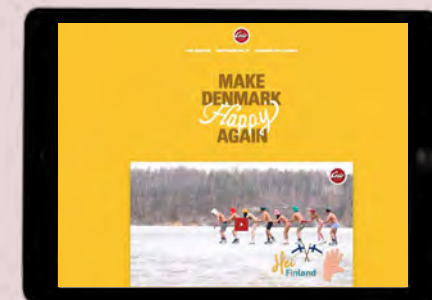


MAKE DENMARK Happy AGAIN

Cocio® macht Dänemark wieder glücklich!

Dänemark war viele Jahre lang als das glücklichste Land der Welt bekannt.

Als andere skandinavische Länder in diesem Ranking an Dänemark vorbeizogen, beschloss Cocio®, etwas zu unternehmen. Die Kampagne mit unserer beliebten Schokoladenmilch verfolgte zwei Ziele: Sie wollte Dänen glücklich machen und gleichzeitig die Erkennbarkeit der Marke Cocio® sowie den Verkauf steigern. Unter dem Slogan „Make Denmark Happy Again“ (Dänemark wieder glücklich machen) haben wir ein Video veröffentlicht und die größte Verkostungsaktion in der Geschichte der Marke durchgeführt. In nur vier Wochen wurden mehr als 44.000 Kostproben verteilt. Das Video fand bei den Zuschauern großen Anklang und erreichte dreimal mehr Zuschauer als erwartet. Außerdem hat es sich viral verbreitet. Im Durchschnitt schauten sich die Zuschauer das Video fast dreimal an. Im Vergleich zu unseren internen Referenzwerten pro Ansicht kostete das Video zudem fünfmal weniger.



EUROPA

Unser europäischer Geschäftsbereich hat eine starke Leistung erzielt – mit einem Markenwachstum von 2,9 Prozent und einem Rekordergebnis in Bezug auf die Rentabilität der Region. Vorangetrieben wurde dies durch ein Wachstum der Marke Arla®, insbesondere durch die Untermarken Arla Pro™ Foodservice und Lactofree. Unsere Milchgetränke, einschließlich die der Marke Starbucks™, wiesen ebenfalls ein zweistelliges Wachstum auf. Zudem haben wir wichtige Schritte unternommen, um unseren CO₂-Fußabdruck zu verbessern: Wir setzen auf besseres Verpackungsmaterial und haben in Schweden eine Milch mit Netto-Null CO₂-Emissionen eingeführt. Das Transformationsprogramm Calcium fördert unsere Wettbewerbsfähigkeit in Europa und ermöglicht es uns, einige umkämpfte Einzelhandelsverträge zu halten.

Umsatz, Millionen EUR

6.353

2018: 6.507

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

2,9%

2018: 2,5%

Markenanteil

53%

2018: 50,5%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken nach Land



Großbritannien

8,8%

2018: 4,1%



Deutschland

2,6%

2018: 6,5%



Dänemark

0,4%

2018: 4,7%



Schweden

0,7%

2018: 0,6%



Niederlande, Belgien und Frankreich

5,2%

2018: 12,9%

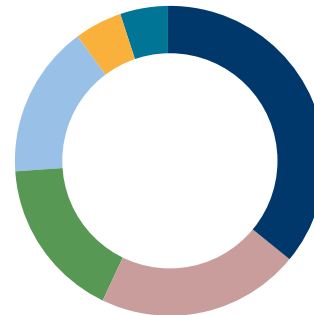


Finnland

3,2%

2018: 0,0%

Umsatz nach Land, 2019



	2019	2018
■ Großbritannien	36%	35%
■ Schweden	21%	21%
■ Deutschland	17%	18%
■ Dänemark	16%	16%
■ Niederlande, Belgien und Frankreich	5%	5%
■ Finnland	5%	5%

„UNSER EUROPÄISCHER GESCHÄFTSBEREICH HAT EIN WEITERES GROßARTIGES JAHR MIT EINEM STARKEN MARKENWACHSTUM UND MARKANTEILSGEWINNEN IM UMKÄMPFTEN EUROPÄISCHEN MARKT ABGESCHLOSSEN. AUF ALLEN MÄRKTEN HABEN WIR STARKE IMPULSE GESETZT, INSBESONDERE IN GROßBRITANNIEN UND SKANDINAVIEN. UNSERE STRATEGIE, UNSERE GROßEN MARKEN UND INNOVATIONEN ZU SKALIEREN, ZAHLT SICH WEITER AUS.“

Peter Giørtz-Carlsen,
Mitglied der Geschäftsführung und
Chief Commercial Officer für Europa

EUROPA (FORTSETZUNG)



Großbritannien

Unser britischer Markt blickt auf ein erfolgreiches Jahr mit fast zweistelligem Markenwachstum zurück – vor dem Hintergrund einer schwierigen Branchendynamik, insbesondere in der Milchkatégorie. Der Umsatz in Großbritannien belief sich auf 2.283 Millionen EUR. Die Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Starbucks™ weisen ein Wachstum auf und konnten ihre Führungsposition behaupten. Anchor® ist hinter dem Kategorieführer Lurpak® mittlerweile die zweitbeliebteste Marke für Butter und Streichfette. Unsere Kunden haben Arla zum besten Lieferanten von Milchprodukten und zum viertbesten Lieferanten in der Kategorie Lebensmittel und Getränke gewählt. Wir entwickeln weiterhin solide Pläne, um die Folgen der Brexit-Verhandlungen bestmöglich zu bewältigen. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 50.



Deutschland

In Deutschland konnten wir weiter erfolgreich unseren Portfoliomix verbessern, die Zusammenarbeit mit Einzelhändlern stärken und unseren Markenanteil erhöhen. Der Umsatz auf dem deutschen Markt belief sich auf 1.063 Millionen EUR. Ein Schwerpunkt war das Thema Nachhaltigkeit: durch einen gesteigerten Absatz von Bio-Produkten, die Verwendung nachhaltiger Verpackungslösungen, weniger Produktabfälle und den Beitritt zur „Too Good To Go“-Initiative gegen Lebensmittelverschwendung. Der Bau eines neuen Milchpulverturms in Pronsfeld ist die größte Investition in deutsche Produktionsstätten in den vergangenen Jahren.



Dänemark

Arlas Markengeschäft ist in einem Markt mit rückläufigem Konsum von Milchprodukten weiter gewachsen. Der Umsatz in Dänemark betrug 1.000 Millionen EUR. Der Verzehr von Bio-Produkten hat weiter zugenommen. In dieser Kategorie konnte Arla eine Wertschöpfung erzielen. Zudem haben wir mit „Cows on Grass“ ein neues Milchkonzept sowie Arlas Nachhaltigkeitsstrategie eingeführt. Im Rahmen unseres Transformationsprogramms Calcium haben wir in neue Produktionskapazitäten für Joghurt und Skyr investiert, um die wachsende Nachfrage nach Bio-Produkten in Dänemark bedienen zu können.



Schweden

2019 hat Arla Schweden trotz eines Kategorierückgangs einen starken Anstieg des Markenvolumens verzeichnet. Der Umsatz in Schweden belief sich auf 1.348 Millionen EUR. Arlas Fokus auf die Nachhaltigkeitsagenda, angeführt von der Einführung der weltweit ersten klimaneutralen Milch, wurde im Sustainable-Brand-Index mit Rang 9 von mehr als 300 Unternehmen in Schweden honoriert. Der Rückgang der Milchkatégorie hat sich durch den anhaltenden Erfolg unserer Kampagne „Only milk tastes milk“ (Nur Milch schmeckt wie Milch) weiter verlangsamt.



Niederlande, Belgien und Frankreich

Auf dem niederländischen Markt weist Arla im Bereich der Molkereifrische-Produkte den größten Wertzuwachs auf. Unter anderem durch die Kernmarken Starbucks™, Arla® Lactofree und Melkunie® Protein konnte ein zweistelliges Wachstum erzielt werden. Auch in Belgien setzt sich das starke Markenwachstum nach der erfolgreichen Einführung von Arla® Skyr im Jahr 2018 fort. Der Umsatz in der Region belief sich auf 319 Millionen EUR.



Finnland

Der Fokus auf Innovationen hat in Finnland zu einem starken Markenwachstum und einem Umsatz von 322 Millionen EUR geführt. Die meisten unserer Hauptmarken weisen ein Wachstum auf, insbesondere Arla® Lempi und Luonto+, die eine neue nachhaltige Verpackung haben.



Dank künstlicher Intelligenz und Blockchain-Technologie in unserer digitalen Lösung „Arla Iris“, konnten wir den Verbrauchern die Möglichkeit bieten, verschiedene und aktuelle Informationen über das Tierwohl der Kühe und die Herkunft der Milch einzusehen. Unser Foodservice-Geschäft weist in Finnland mit der Marke Arla® Pro ein starkes Markenwachstum auf.

INTERNATIONAL

Unser internationaler Geschäftsbereich hat 2019 starke Ergebnisse erzielt – mit einem Mengenwachstum der Marken von 10,3 Prozent und einer höheren Profitabilität in fast allen Märkten. Mit der Integration des Lizenzgeschäfts mit der Marke Kraft® und einer Produktionsstätte in Bahrain in unsere Wertschöpfungskette haben wir unsere Position im Nahen Osten und Nordafrika erheblich gestärkt und so weitere Expansionen ermöglicht. Unsere zahlreichen Produkte für Säuglinge wie Arla® Baby&Me und Arla® PureGrow haben auf den Märkten von China bis Indonesien bemerkenswerte Ergebnisse erzielt. Dasselbe gilt für unsere Milchpulverprodukte für Familien in Bangladesch und Nigeria, die besser als der Marktdurchschnitt abgeschnitten haben.

**Umsatz,
Millionen EUR**

1.802

2018: 1.576

**Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken**

10,3%

2018: 4,6%

Markenanteil

82,7%

2018: 85,0%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken nach Region

Naher Osten und Nordafrika

7,0%

2018: 7,1%

Westafrika

22,6%

2018: 6,5%

China

61,9%

2018: -8,0%

Südostasien

24,2%

2018: 26,0%

Nordamerika

-4,1%

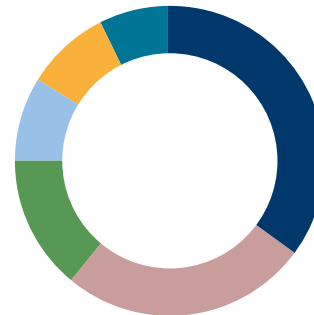
2018: 6,7%

Restliche Länder

6,1%

2018: 0,7%

**Umsatz nach Land,
2019**



	2019	2018
■ Naher Osten und Nordafrika	35%	36%
■ Restliche Länder	26%	23%
■ Nordamerika	14%	20%
■ Südostasien	9%	9%
■ China	9%	6%
■ Westafrika	7%	6%

„2019 WAR EIN WEITERES STARKES JAHR AUF DEN INTERNATIONALEN MÄRKTEN – MIT ZWEISTELLIGEM MENGENWACHSTUM DURCH MARKEN. AUFBAUEND AUF UNSERER DYNAMIK AUS 2019 WERDEN WIR AUCH IM JAHR 2020 WEITER WACHSEN.“

Tim Ørting Jørgensen,
Executive Vice President, International

INTERNATIONAL (FORTSETZUNG)



Naher Osten und Nordafrika

In Bezug auf unsere strategische Agenda haben wir 2019 im Nahen Osten und Nordafrika größere Fortschritte erzielt als erwartet – trotz politischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten und einem starken Preisdruck in der Region. Unser Markenvolumen ist um 7,0 Prozent gewachsen. Auch unsere Rentabilität konnten wir erheblich steigern. Der Umsatz belief sich auf 637 Millionen EUR. Vorangetrieben wurde das Wachstum hauptsächlich durch Puck® und Lurpak® – unsere Kernmarken in der Region – und den saudi-arabischen Markt, auf dem wir unsere Erwartungen deutlich übertreffen konnten. 2019 haben wir das Lizenzgeschäft der Marke Kraft® von Mondeléz International übernommen und erfolgreich integriert, sodass wir bereits Ergebnisse erzielen konnten, die über dem ursprünglichen Business Case liegen. In Zukunft wird unser neuer Produktionsstandort in Bahrain ein starkes Fundament bieten, um weitere Chancen in der Region MENA zu nutzen.



Südostasien

2019 war ein weiteres wachstumsstarkes Jahr für Südostasien. Der Umsatz betrug 171 Millionen EUR. Mit wichtigen Markenpositionen konnten wir Marktanteile gewinnen, insbesondere in Bangladesch, wo die Marke Dano® ein Mengenwachstum von 9,9 Prozent erzielen konnte. Im Foodservice-Geschäft hat Arla® Pro ein solides Wachstum erzielt – mithilfe von neuen Lösungen für ausgewählte Vertriebskanäle und wichtige Kunden. In der Region Südostasien sind Bio-Produkte ein wichtiger Fokusbereich. 2019 haben wir in Indonesien die erste Marke für Säuglingsnahrung eingeführt: Arla® PureGrow. Bisher sind die Rückmeldungen der Kunden und Verbraucher sehr positiv.



Westafrika

2019 haben wir in der Region für unsere strategischen Marken ein starkes Wachstum von 22,6 Prozent erzielt. Vorangetrieben wurde es hauptsächlich durch unseren größten Markt Nigeria. Dort sind wir zudem eine Kooperation mit lokalen Milchviehhältern eingegangen, um sie dabei zu unterstützen, ihre Produktion zu erhöhen. Auch in Ghana und im Senegal haben wir unsere Geschäftstätigkeit ausgeweitet – durch Produkteinführungen in den Segmenten Milchlischgetränke mit Geschmack, Käse und Aufstriche. Der Umsatz in der Region belief sich auf 123 Millionen EUR.



Nordamerika

Auf unserem US-amerikanischen Markt ging es 2019 darum, unsere strategische Ausrichtung anzupassen, um einen stabileren Wachstumskurs einzuschlagen. Infolgedessen ist das Markenvolumen in der Region um 4,1 Prozent zurückgegangen, trotz eines Mengenwachstums von 3,1 Prozent in Kanada. Der Umsatz in der Region belief sich auf 254 Millionen EUR. Im Einklang mit unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium konnten wir auch in unserer Lieferkette eine höhere Effizienz erreichen.



China

China wies 2019 ein bemerkenswertes Mengenwachstum durch Marken und eine gestiegene Profitabilität auf. Das Markenvolumen ist außergewöhnlich stark um 61,9 Prozent gewachsen. Der Umsatz belief sich auf 152 Millionen EUR. Unser Milchsegment ist stärker gewachsen als der Markt und unsere Marke für Bio-Säuglingsnahrung Arla® Baby&Me konnte ein zweistelliges Wachstum erzielen – sowohl in Bezug auf die Menge als auch auf das Wachstum. Wir haben die Erlaubnis erhalten, zwei weitere Sorten Säuglingsnahrung einzuführen: Arla® Blue Dawn und Arla® Milex. Diese Marken wurden von den Verbrauchern ebenfalls gut angenommen. Zudem haben wir ein Vertriebs-Joint-Venture geschlossen, das es uns ermöglicht, das Potenzial des chinesischen Käsemarkts auszuschöpfen.



Restliche Länder

Auch in weiteren Ländern, in denen unsere Produkte vertrieben werden, konnten wir starke Ergebnisse erzielen. Das Markenvolumen ist insgesamt um 6,1 Prozent gewachsen und der Umsatz belief sich auf 465 Millionen EUR. Zurückzuführen ist das Wachstum hauptsächlich auf den Erfolg von Starbucks™, das auch auf den zentraleuropäischen Märkten eine dynamische Entwicklung verzeichnete, sowie auf Lurpak® in Australien und unseren Vertriebsmärkten. In Russland haben unsere Umsätze die Erwartungen übertroffen.



ARLA FOODS INGREDIENTS

Das Ziel von Arla Foods Ingredients (AFI) ist es, das gesamte Potenzial und die Bedeutung von Molke für den Alltag zu erforschen und zu fördern. AFI ist weltweit einer der führenden Hersteller im Bereich Zutaten auf Molkebasis, die in zahlreichen Produktkategorien genutzt werden: von klinischer Ernährung, Kinder- und Sportlernahrung bis hin zu Backwaren, Getränken und Milchprodukten. Darüber hinaus stellen wir auch Kindernahrungsprodukte für Dritte her.

AFI hat in der Vergangenheit stets ein solides Wachstum aufgewiesen. Diese Entwicklung setzte sich auch in 2019 fort. AFI erzielte ein zweistelliges Umsatzwachstum und eine bessere Rentabilität. Das Unternehmen verzeichnete eine starke Leistung, und das, obwohl sich wenn sich die anhaltenden Handelsprobleme zwischen China und den USA negativ auf die Ergebnisse ausgewirkt haben, insbesondere im Geschäft mit Kindernahrung.

Produktdifferenzierung als entscheidender Faktor

AFIs wichtigste Kunden verlangen sogar nach einer noch größeren Produktdifferenzierung als zuvor. Wir stellen einzigartige Lösungen im Bereich Protein und Laktose bereit und schaffen so einen beträchtlichen Mehrwert für unsere Kunden. Unsere Produkte stellen Proteine für klare Getränke in der Sportlernahrung bereit sowie Proteinfractionen und Laktose, wodurch die Kindernahrung der Muttermilch immer ähnlicher wird. Außerdem bieten unsere Produkte Lösungen für Lebensmittelanwendungen mit einzigartigen funktionellen Eigenschaften.

2019 verzeichneten all unsere Geschäftseinheiten im Zutatensegment – pädiatrische Nahrung, Produkte für Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie Lebensmittel – steigende Verkaufszahlen. Allerdings war der Umsatz in Bereich Kindernahrung rückläufig. Dieser Umstand ist auf schwerwiegende Veränderungen der Vorschriften für Säuglingsnahrung in China zurückzuführen, weshalb unsere Produkte mehr als ein Jahr lang vom Markt genommen wurden. Dennoch

haben wir unsere Strategie weiterverfolgt, unser Geschäft mit Kindernahrung kontinuierlich auszubauen. Zu diesem Zweck haben wir in erhebliche Kapazitätssteigerungen investiert, um die starke globale Nachfrage nach Bio-Kindernahrung bedienen zu können.

AFI-Höhepunkte im Jahr 2019

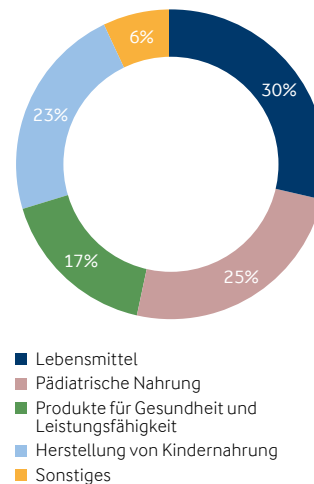
- 2019 haben wir den Betrieb in unserer neuen Produktionsstätte für Kindernahrung im Milchpulverwerk Arinco in Dänemark aufgenommen. Damit gewährleisten wir die Versorgung für unser schnell wachsendes Geschäft mit Bio-Säuglingsnahrung.
- Mit Lacprodan® ISOWater haben wir ein einzigartiges, neues Produkt auf den Markt gebracht. Dank dieser reinen Molkeproteinzutat schmecken klare Proteinwasser gut und hinterlassen kein trockenes Mundgefühl.
- Unser Alpha-Lactalbumin-Produkt Lacprodan® ALPHA-10, das in Säuglingsnahrung verwendet wird, wurde von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (US Food & Drug Administration) zugelassen. Damit kann AFI den amerikanischen Markt mit Säuglingsnahrung versorgen, die mit Alpha-Lactalbumin angereichert wurde. Dadurch ähnelt die Säuglingsnahrung der Muttermilch noch mehr und bietet zudem zahlreiche gesundheitliche Vorteile.
- Wir haben mit dem Bau unseres neuen Innovationszentrums in Nørre Vium begonnen. Sobald es fertig ist, wird es ein erstklassiges Zentrum für Molkeforschung sein. Das Zentrum wird eng mit unserem wichtigsten Produktionsstandort Danmark Protein zusammenarbeiten. Die Bauarbeiten werden voraussichtlich 2021 abgeschlossen sein.

- Wir haben auch Fortschritte bei mehreren wichtigen Projekten verzeichnet, um unser Rohstoffangebot zu steigern. Der Großteil der Projekte wird auch im Jahr 2020 fortgesetzt. Allerdings waren wir dazu gezwungen, unsere Projekte mit Foremost Farms in den USA zu pausieren.
- 2019 haben wir eine Strategie eingeführt, um unsere Qualität und Lebensmittelsicherheit weiter zu verbessern und ASI auf diesem Gebiet als führend

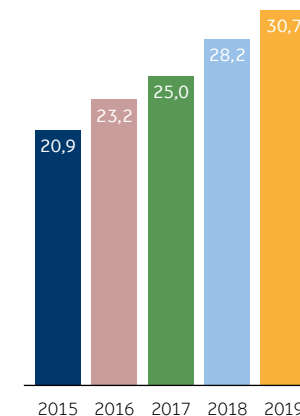
zu positionieren. Auf dieser Grundlage wollen wir eine enge und engagierte Beziehung mit unseren Kunden fördern.

Für AFI war 2019 ein sehr ereignisreiches Jahr. Und auch 2020 wird Wachstum ganz oben auf unserer Agenda stehen. Dafür sollen große Investitionen unternommen werden. Zudem soll das Molkeangebot beträchtlich zunehmen.

Umsatz nach Produktsegmenten



Entwicklung der Absatzmengen von Mehrwertprodukten (MT)



Umsatz, Millionen EUR

710
2018: 652

Wachstum bei Mehrwertprodukten

9,4%
2018: 12,8%

Anteil von Mehrwertprodukten

68,7%
2018: 65,7%

HANDEL

Zusätzlich zu unseren Hauptvertriebskanälen tätigt Arla Business-to-Business-Verkäufe an andere Unternehmen für deren Produktion sowie Industrieverkäufe von Käse, Milchpulver und Butter. Diese Aktivitäten bezeichnen wir als Handel – und auch wenn es sich dabei um kein Hauptgeschäftssegment für Arla handelt, so ist es doch entscheidend für unseren Erfolg.

Der Markt für Molkereiprodukte wird immer volatil, insbesondere seitdem im Jahr 2015 das Quotensystem der EU abgeschafft worden ist. Dies hat zur Folge, dass es immer schwieriger wird, Vorhersagen in Bezug auf die Milchmengen zu treffen. Mit dem Handel können wir die saisonalen und geografischen Schwankungen der Milchlieferungen meistern. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass wir die gesamte Milch verarbeiten und verkaufen können, die uns unsere Genossenschaftsmitglieder liefern. Gleichzeitig sorgen wir dafür, dass ausreichend Milch für unser Marken-, Einzelhandels- und Foodservice-Geschäft vorhanden ist.

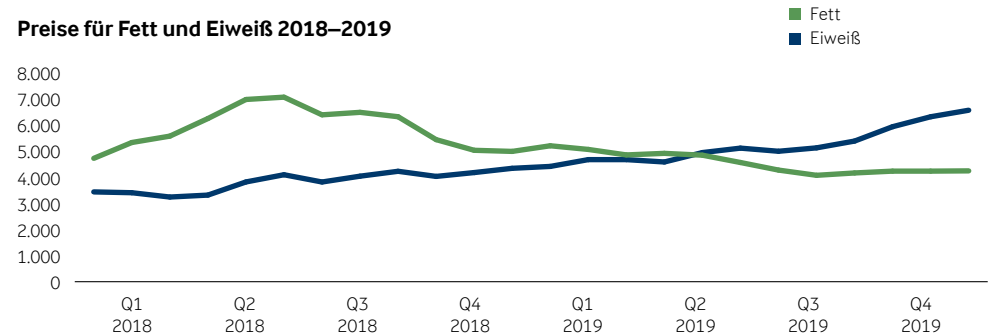
Unsere strategische Entscheidung, die Handelskapazitäten von hochwertigen Rohstoffen wie Mozzarella und Vollfett-Milchpulver, das ab Ende 2019 erhältlich war, zu erhöhen, stärkt unsere Geschäftstätigkeit. Auf diese Weise haben wir mehr Möglichkeiten, unseren Milchpool zu managen, und müssen weniger Private-Label-Verträge mit geringer Marge eingehen.

Der Handelsanteil der gesamten Milchlieferungen ist im Vergleich zum Vorjahr von 26,5 Prozent auf 25 Prozent gesunken.

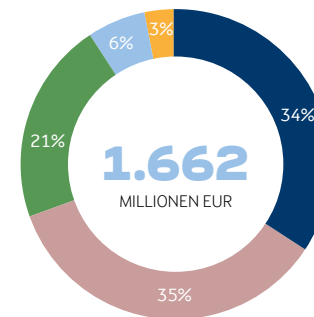
Infolgedessen weist der Handelsumsatz* einen leichten Rückgang auf: von 1.690 Millionen EUR auf 1.662 Millionen EUR. Damit macht er 15,2 Prozent des Gesamtumsatzes von Arla im Jahr 2019 aus.

Im Laufe des Jahres hat es eine wesentliche Verschiebung auf den Rohstoffmärkten gegeben: Infolge einer wachsenden globalen Nachfrage sind im zweiten Halbjahr die Eiweißpreise gestiegen. Zusammen mit dem anhaltenden Rückgang der Fettpreise bedeutet dies, dass die Fett- und Eiweißwerte zu ihrem langfristigen historischen Verhältnis zurückkehren. Die meiste Zeit des Jahres haben die steigenden Eiweißpreise die sinkenden Fettpreise ausgeglichen, sodass die Rohmilchpreise relativ stabil blieben. Gegen Ende des Jahres haben sich zudem die Preise gefestigt, insbesondere in den Segmenten Käse und Milchpulver.

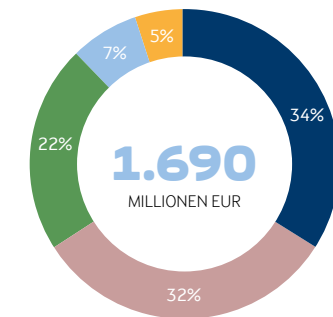
Preise für Fett und Eiweiß 2018–2019



Umsatz nach Produktkategorie, 2019



Umsatz nach Produktkategorie, 2018



* Für Berichtszwecke beinhaltet der Handelsumsatz auch den Umsatz aus anderen Vertriebsaktivitäten wie den Verkauf von Schulmilch über den dänischen Molkereiverband. Diese Zahlen sind allerdings unwesentlich.



UNSERE VERANTWORTUNG



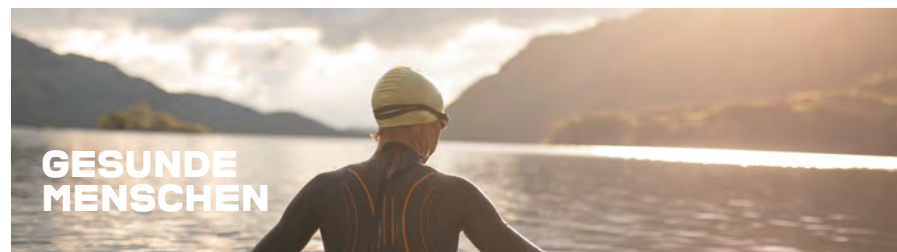
Arlas Milchbauern nutzen Big Data im Kampf gegen den Klimawandel

Arla ist das erste Molkereiunternehmen in Europa, das in sieben Ländern ein umfassendes Klima-Check-Programm auf den Weg gebracht hat. Dieses Programm soll dazu beitragen, die Reduzierung der CO₂-Emissionen auf den Betrieben um das Dreifache zu beschleunigen. Zudem wird mit diesem Programm einer der weltweit größten Datensätze an extern verifizierten Klimadaten aus der Milchviehhaltung angelegt. Die Klima-Checks helfen den Landwirten, die Emissionen auf ihren Betrieben zu erfassen, und konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, die die Landwirte zur weiteren Reduzierung ihrer Emissionen ergreifen können. Das Programm enthält ein digitales Dokumentationssystem, in dem alle Landwirte ihre Klimadaten erfassen. Die Daten werden von einem externen Berater überprüft, der den Betrieb besucht und Empfehlungen zu Maßnahmenplänen ausspricht.



UNSERE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Die größte Herausforderung für die Lebensmittelbranche besteht darin, die stetig wachsende Weltbevölkerung auf nachhaltige Weise zu ernähren. Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass die Milchwirtschaft ein Teil der Lösung ist. Unsere gesunden Produkte erfüllen generationsübergreifend und auf allen Kontinenten verschiedene Ernährungsbedürfnisse der Menschen. Gleichzeitig reduzieren wir fortlaufend unsere Auswirkungen auf das Klima. Unsere Richtschnur ist dabei unsere umfassende Nachhaltigkeitsstrategie, die auf den Zielen der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung basiert. Wir verpflichten uns dazu, sowohl im Sinne der Menschen als auch der Umwelt zu handeln.



Nachhaltige Landwirtschaft

- Höhere Futter- und Ressourceneffizienz
- Tierwohl fördern und nachverfolgen
- Auf allen Arla Betrieben Klima-Checks durchführen
- Forschungsprojekt zur Kohlenstoffbindung vorantreiben
- Forschung und Innovationen für eine nachhaltige Milchwirtschaft unterstützen

Das Ziel: ein klimaneutrales Unternehmen

- Umstieg auf erneuerbare Energie an den Standorten und in den Büros
- Umstieg auf Kraftstoffe ohne fossile Brennstoffe im Transport von Rohstoffen und Produkten
- Steigerung der Energieeffizienz
- Nutzung von Biogas ausweiten
- Innovationen fördern, um unsere Ziele zu erreichen

Lebensmittelabfälle minimieren

- Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette stärken, um Produktionsabfälle zu minimieren
- Kampagnen für weniger Lebensmittelabfälle mit Blick auf die Zielgruppe der Verbraucher

Nachhaltige Verpackungen

- Umstieg auf erneuerbare, recycelbare oder wiederverwendbare Verpackungen
- Fortlaufende Innovationen bei Verpackungen
- Stärkere Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette, um Verpackungsabfälle zu reduzieren

Naturschutz

- Mehr Biodiversität und Naturverbundenheit
- Initiativen zur Förderung von sauberer Luft und sauberem Wasser
- Verantwortungsvolle Beschaffung

Gesundheit und Ernährung

- Unsere Nährwertkriterien einhalten, um den Verbrauchern gesunde Lebensmittel zu bieten
- In Forschung für einen besseren Nährwert ohne Einbußen in Sachen Qualität und Geschmack investieren
- Auf Basis von Forschungsergebnissen neue Produkte entwickeln

Inspiration rund um Lebensmittel

- Hoftage organisieren, um eine Verbindung zwischen Verbrauchern und Milchbauern zu schaffen
- Verbraucher über gesunde Ernährungsweisen informieren
- Food Festivals und Ernährungs-Camps organisieren, um die Verbraucher über eine nachhaltige Ernährung zu informieren

Gemeinschaften vor Ort unterstützen

- Vor Ort Wertschöpfungsketten für die Milchproduktion entwickeln
- Zu innovativen Partnerschaften mit Kunden und Verbrauchern vor Ort anregen
- Verbraucher in Regionen erreichen, in denen es an gesunden Nahrungsmitteln mangelt

Fürsorge für Menschen

- Nach den Arla Werten leben
- Sorge tragen für die Sicherheit und Gesundheit unserer Kollegen
- Einen offenen und vielfältigen Arbeitsplatz mit gleichen Chancen für alle bereitstellen
- Das Interesse unserer Kollegen an der Zukunft von Arla und der Milchwirtschaft fördern



UNSERE UMWELTZIELE

Gemeinsam mit unseren 9.759 Mitgliedern haben wir im März 2019 unsere ehrgeizigen Klimaziele auf den Weg gebracht. Diese Ziele sind Teil unseres weiter gefassten Ziels, die Umwelt zu stärken, indem wir den Übergang zu einer nachhaltigeren Milchproduktion beschleunigen und dabei die Emissionen auf unseren Mitgliedsbetrieben senken. Unser wichtigstes Ziel besteht darin, den CO₂-Ausstoß pro Kilogramm Milch in den nächsten zehn Jahren um 30 Prozent zu senken und bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen.

UNSER ZIEL DECKT DREI THEMENBEREICHE AB

Besseres Klima



Saubere Luft & sauberes Wasser



Ausgleich von Stickstoff- und Phosphorzyklen

Mehr Natur



Mehr Biodiversität und Naturverbundenheit

UM UNSERE ZIELE ZU ERREICHEN, WERDEN WIR UNS AUF DREI BEREICHE KONZENTRIEREN

Betriebe



- Optimierte Futtermittel für Kühe, um den Methan-Ausstoß zu senken
- Steigerung der Gülleeffizienz
- Höhere CO₂-Bindung im Boden

Produktion



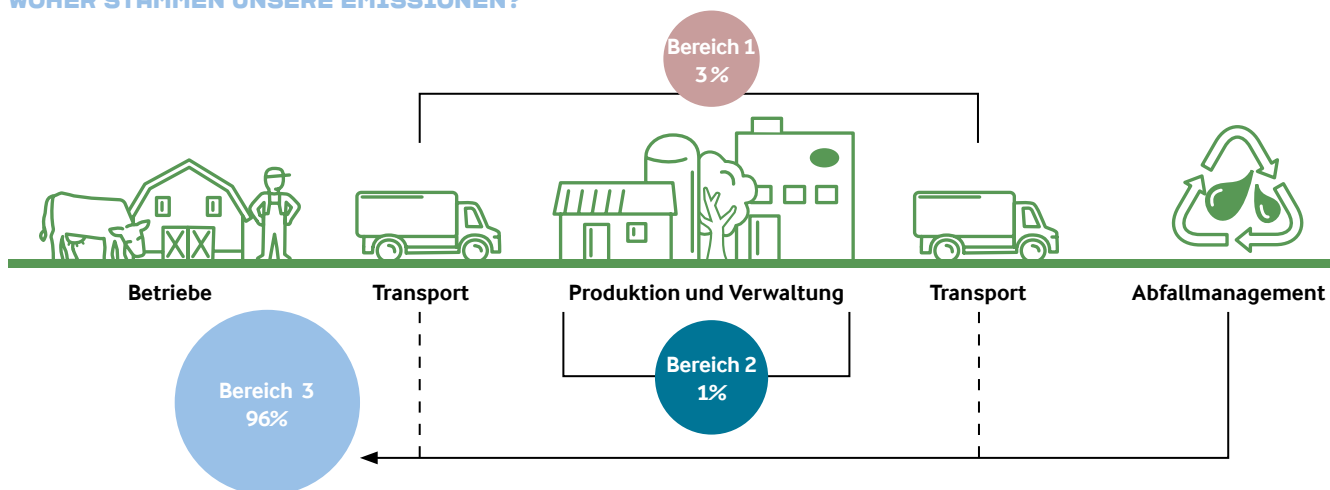
- Mehr Transporte ohne fossile Brennstoffe
- Energieeffizienz
- Stärkere Nutzung von erneuerbaren Energien in der Lieferkette

Verpackungen und Lebensmittelabfälle



- Nachhaltigere Verpackungen verwenden
- Lebensmittelabfälle durch verschiedene Initiativen reduzieren
- Mehr recycelbare Materialien verwenden

WOHER STAMMEN UNSERE EMISSIONEN?



Emissionen des Bereichs 1 beziehen sich auf Aktivitäten, die wir direkt kontrollieren können. Dazu zählen der Transport mit Arla Fahrzeugen und Emissionen von Arlas Produktionsstätten. **Wir haben unsere Treibhausgasemissionen bei der Produktion, der Verpackung und dem Transport seit 2005 um 25 Prozent verringert.**

Emissionen des Bereichs 2 werden indirekt verursacht: durch die Energie, die Arla bezieht, d. h. Strom, Dampf, Wärme oder Kälte. Durch eine umfassendere Verwendung erneuerbarer Energien wollen wir unsere Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren. **Im Jahr 2019 stammten 33 Prozent unserer verbrauchten Energie aus erneuerbaren Energiequellen.**

Emissionen des Bereichs 3 sind die indirekten Emissionen von eingekauften Gütern und Leistungen (z. B. die Rohmilch unserer Mitglieder, externer Transport und Verpackung), aber auch von der Verarbeitung am Ende ihres Lebenszyklus (z. B. Recycling). **Seit 1990 haben wir unsere CO₂-Bilanz pro Kilogramm Milch um 23 Prozent verbessert.**

📄 Weitere Informationen zu unseren Bemühungen, unsere CO₂-Bilanz kontinuierlich zu verbessern, finden Sie auf Seite 123.

NACHHALTIGE MILCHWIRTSCHAFT

Unsere Mitglieder produzieren pro Jahr ca. 13 Milliarden Kilogramm Milch. Die Milch von Arlas Landwirten gehört in Sachen Klimateffizienz weltweit bereits zu den Spitzenreitern - mit einer CO₂-Emissionsintensität, die nur etwa die Hälfte des weltweiten Durchschnitts beträgt. Je besser wir den Klimawandel verstehen und je mehr Maßnahmen wir erarbeiten, um ihn zu bekämpfen, desto mehr und desto dringender müssen wir uns weiterentwickeln. Unsere Klimainitiative für die Mitgliedsbetriebe wird nun eingeführt, um die bereits vorhandenen wirksamen Programme noch weiter zu verbessern.

Arlagården® weiterentwickeln

Ursprünglich lag der Fokus von Arlagården® auf Milchqualität, Lebensmittelsicherheit und Tierwohl. Seit 2019 haben wir das Programm weiter ausgebaut. Unsere überarbeiteten Standards fördern Verbesserungen und sorgen in kritischen Bereichen für mehr Transparenz. Zudem berücksichtigen sie sämtliche Aspekte, die Verbraucher und Regierungen in Bezug auf die Umwelt und das Tierwohl für dringlich erachten. Alle drei Monate werden Eigenkontrollen in Bezug auf Betriebsführung und Dokumentation sowie Kontrollen der Anlagen, Gerätschaften und Verfahren im Betrieb durchgeführt. Zudem werden mindestens alle drei Jahre externe Audits auf den Betrieben durchgeführt. Außerdem wurden Fokusaudits eingeführt, um eventuelle Risiken genauer zu untersuchen, ebenso wie Stichprobenaudits mit einer Ankündigungsfrist von 48 Stunden.

Klima-Checks auf allen Betrieben

Viele Landwirte haben bereits von unserem vorherigen Klima-Check-Modell profitiert. Um

unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, wird ab 2020 unser Klima-Check-Programm weiter gestärkt, international vereinheitlicht und allen Arla Mitgliedern angeboten. Für die Klimaprüfung ihrer Betriebe erhalten sie einen finanziellen Anreiz von 1 Eurocent pro Kilogramm Milch. Mithilfe unseres neuen, hochmodernen digitalen Datenportals für das Betriebsmanagement sammeln die Milchbauern in wichtigen Emissionsbereichen Daten, etwa zu den Futtermitteln, zum Energieverbrauch sowie zur Güllelagerung und -verwendung. Wenn die Landwirte ihre Daten an das System übermitteln, erhalten sie einen detaillierten Überblick über den CO₂-Fußabdruck ihres Betriebes sowie einen Beratungsbesuch durch einen externen Klimaspezialisten, der mit ihnen Maßnahmen erarbeitet, um die Emissionen zu senken.

Neues Datenportal für das Betriebsmanagement

Um die überarbeiteten Arlagården®- und Klima-Check-Programme zu optimieren, wurde in enger Zusammenarbeit mit den Landwirten ein einzigartiges

digitales Datenportal entwickelt. Das Portal ist sicher und benutzerfreundlich. Dort werden wertvolle Daten zusammengetragen, die die Einhaltung unserer Standards belegen und zudem Einsichten bieten, die von den Landwirten, dem gesamten Unternehmen und den externen Beratern nutzen

können. Indem wir detaillierte Betriebsdaten von 9.759 Mitgliedern aus sieben verschiedenen Ländern erfassen, erstellen wir zudem eine der umfangreichsten Datenbanken der Milchwirtschaft, die wiederum von der Wissenschaft verwendet werden kann, um den Klimawandel zu bekämpfen.

„ES IST EIN GROßES PRIVILEG, AKTIV ZUM SCHUTZ DER UMWELT BEITRAGEN ZU KÖNNEN. WIR SOLLTEN FÜR IHREN ERHALT KÄMPFEN. GEMEINSAM MÜSSEN WIR SICHERSTELLEN, DASS WIR DIE UMWELTAUSWIRKUNGEN DER LANDWIRTSCHAFT MINIMIEREN, DAMIT AUCH KÜNFTIGE GENERATIONEN DAS LAND NOCH BEWIRTSCHAFTEN KÖNNEN. ALS ARLA LANDWIRT MÖCHTE ICH MICH UM DIE UMWELT KÜMMERN UND GLEICHZEITIG EIN TOLLES UND NAHRHAFTES PRODUKT ERZEUGEN – AUF MÖGLICHST EFFIZIENTE WEISE.“

Patrick Morris-Eyton,ritisches Genossenschaftsmitglied

ZU EINER NACHHALTIGEN ERNÄHRUNG INSPIRIEREN

Wir sind überzeugt davon, dass Milchprodukte eine positive Rolle bei einer nachhaltigen Ernährung spielen und die Umweltauswirkungen der Produktion mit ihrem Nährwert in Einklang bringen. Unsere Selbstverpflichtung, gesunde und erschwingliche Milchprodukte weltweit anzubieten und zu fördern, ist ein Kernelement unserer neuen Nachhaltigkeitsstrategie. Um ein besseres Ernährungsverhalten zu unterstützen und Menschen darüber zu stärken, optimieren wir unser Produktportfolio kontinuierlich mit gesünderen Produkten. Auf diesen Seiten finden Sie einige Beispiele aus dem Jahr 2019.

Wir beginnen mit den Kleinsten ...

Eine gesunde Ernährung beginnt damit, dass bewusste Eltern die besten und natürlichsten Produkte für ihre Babys auswählen. Wir wollen Eltern überall auf der Welt die passenden Produkte bieten. Einem globalen Trend folgend suchen beispielsweise moderne indonesische Eltern der Generation Y nach ökologischeren Alternativen für ihre Kinder. Wir waren der erste Anbieter auf dem Markt, der sie auf ihrer Mission unterstützt

hat: mit der Einführung unserer ersten Bio-Säuglingsnahrung unter der Marke Arla® Baby&Me und unserer Kindermilch für Kleinkinder im Alter von 1 bis 3 Jahren. Beide Produkte werden mit Vitaminen sowie Mineralstoffen angereichert und enthalten keinen zugesetzten Zucker.



... begleiten sie, während sie wachsen

Wir wollen es Kindern ermöglichen, intuitiv bessere Lebensmittel auszuwählen. Deshalb haben wir nicht nur beschlossen, gesündere, leckere Produkte herzustellen, sondern wir wollen auch das Produkterlebnis ansprechender gestalten, damit Kinder zum Probieren angeregt werden. Mit der Einführung von Arla® Explorers in Dänemark und Großbritannien

hat die Marke Arla® 2019 ihr Joghurtsortiment erweitert. Für diese neuen Produkte werden ausschließlich natürliche Zutaten und echte Früchte verwendet. Außerdem umfassen sie verschiedene Joghurtvarianten, die alle mindestens 30 Prozent weniger Zucker enthalten als ein herkömmlicher aromatisierter Joghurt. Die neue Produktserie entspricht unserer Philosophie, es künftigen Generationen zu ermöglichen, eine bessere Beziehung zu Lebensmitteln aufzubauen. Gleichzeitig wollen wir den zunehmenden Bedenken der Verbraucher in Bezug auf den Einsatz von Zucker und künstlichen Zutaten Rechnung tragen.



... und auch die hungrigen Erwachsenen sollen satt werden!

Moderne, aktive Lebensweisen haben auch einen Wandel der Essgewohnheiten zur Folge. Die Verbraucher verzehren häufig mehrere kleinere Mahlzeiten und Snacks und nicht mehr drei Hauptmahlzeiten pro Tag. Unsere neuen gesunden und verzehrfertigen Snacks sind genau auf diese Gewohnheiten ausgerichtet. In Deutschland, den Niederlanden, Schweden und Finnland wurden im Jahr 2019 neue Skyr-Produkte mit Früchten und Getreide eingeführt. Die kleinen Becher enthalten eine Schicht dicken, cremigen Skyr-Joghurt mit Buchweizen, Sonnenblumenkernen sowie Mohn auf einem Fruchtpüree. Sie sind reich an Protein, enthalten weniger Zucker, sind fettfrei und einfach lecker.





UNSERE UNTERNEHMENS- VERWALTUNG



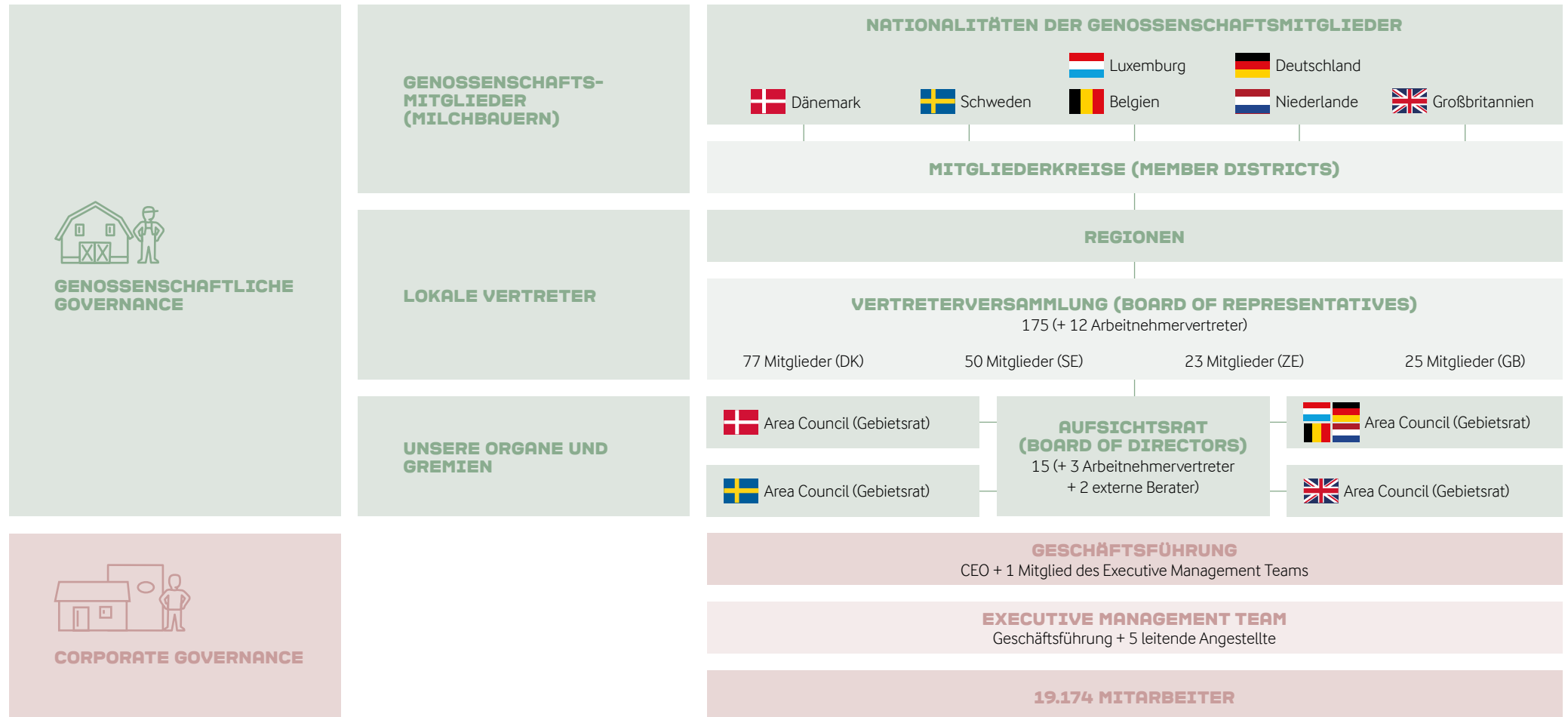
Kompetenzen und Kenntnisse unseres Aufsichtsrats

Vor der Wahlperiode im Mai 2019 hat unser Aufsichtsrat (Board of Directors) eine umfassende Untersuchung der Kompetenzen und Kenntnisse innerhalb des Organs durchgeführt. Beim Definieren der Kompetenzen, die für eine tragende Führungsrolle bei Arla erforderlich sind, wurde der Aufsichtsrat durch externe Experten unterstützt.



VERWALTUNGSRAHMEN

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz von 9.759 Milchbauern aus sieben Ländern. Sicherzustellen, dass unsere Genossenschaftsmitglieder Gehör finden und vertreten werden, ist entscheidend für unseren Erfolg und vertrauensvolle Beziehungen. Unsere Landwirte wählen die Mitglieder der Vertreterversammlung (Board of Representatives). Diese wiederum wählen dann den Aufsichtsrat (Board of Directors). Diese beiden gewählten Organe teilen sich gemeinsam mit dem Executive Management Team die Aufgaben der Unternehmensverwaltung.



VERWALTUNGSRAHMEN (FORTSETZUNG)

GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

Die demokratische Struktur von Arla überträgt die Beschlussfassung dem Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Eigentümerbasis zu erweitern, die genossenschaftliche Demokratie zu wahren, die Entscheidungsbefugnisse zu regeln, unter den Genossenschaftsmitgliedern Führungskompetenzen zu entwickeln und die allgemeine strategische Ausrichtung für Arla festzulegen.

Genossenschaftsmitglieder

2019 befand sich Arla im gemeinsamen Eigentum von insgesamt 9.759 Milcherzeugern aus Schweden, Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg. Im Vorjahr belief sich die Anzahl der Eigentümer der Genossenschaftsmitglieder auf 10.319. Dieser Rückgang in der Anzahl der Mitglieder ist teilweise darauf zurückzuführen, dass einige Landwirte keine Milch mehr erzeugen oder ihren Betrieb an andere Mitglieder abgegeben haben. Ein weiterer, nachrangiger Grund liegt darin, dass Landwirte ausgetreten sind und sich anderen Molkereiunternehmen angeschlossen haben. Der Rückgang entspricht dem Trend, der schon seit einigen Jahren im Milchsektor zu beobachten ist. Alle unsere Genossenschaftsmitglieder haben die Möglichkeit, wesentliche Entscheidungen zu beeinflussen.

Kreisräte (District Councils)

Jedes Jahr kommen die Genossenschaftsmitglieder in ihren jeweiligen Ländern zu einer lokalen Versammlung zusammen, um den demokratischen Einfluss der Mitglieder in den Eigentümerländern sicherzustellen. Die Mitglieder der Kreisräte wählen diejenigen Mitglieder, die ihren Kreis in der Vertreterversammlung repräsentieren.

Vertreterversammlung (Board of Representatives)

Die Vertreterversammlung ist das oberste Entscheidungsgremium. Sie besteht aus 187 Mitgliedern. 175 von ihnen sind Genossenschaftsmitglieder und zwölf sind Vertreter der Belegschaft von Arla. Die Vertreter der Genossenschaftsmitglieder werden alle zwei Jahre in ungeraden Jahren gewählt. Die letzte Wahl fand im Mai 2019 statt. Im Zuge dessen wurden 55 neue Mitglieder in die Vertreterversammlung gewählt. Die Vertreterversammlung trifft Entscheidungen, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und wählt den Aufsichtsrat. Die Vertreterversammlung kommt mindestens zweimal pro Jahr zusammen.

Aufsichtsrat (Board of Directors)

Der Aufsichtsrat wird von der Vertreterversammlung ernannt. Er ist für die strategische Ausrichtung und das Überwachen der Unternehmensaktivitäten sowie die Vermögensverwaltung zuständig. Auch obliegt es ihm, die Konten auf zufriedenstellende Weise zu führen und die Geschäftsführung zu ernennen. Der Aufsichtsrat trägt dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Darüber hinaus trifft er Entscheidungen in Bezug auf die

Eigentümerstruktur. Zudem kümmert er sich im Unternehmen um die Interessen anderer Interessengruppen: unter anderem von Kreditgebern, Anleihe-Investoren und Mitarbeitern. Der Aufsichtsrat besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern, drei Mitarbeitervertretern und zwei externen Beratern. Im Wahlzyklus 2019 wurden vier neue Mitglieder in den Aufsichtsrat gewählt. Zudem wurden zwei externe Mitglieder als Berater ernannt, um sicherzustellen, dass die Fähigkeiten des Rats alle wichtigen Bereiche abdecken, um ein internationales Unternehmen zu führen. Die Zusammensetzung der gewählten Mitglieder des Aufsichtsrats spiegelt Arlas Eigentümerstruktur über die Länder hinweg wider.

Gebietsräte (Area Councils)

Arla verfügt über vier Gebietsräte, die als Unterausschüsse des Aufsichtsrats fungieren. Sie bestehen aus Mitgliedern des Aufsichtsrats sowie aus Mitgliedern der Vertreterversammlung. Die Gebietsräte werden in den vier demokratischen Gebieten organisiert: Schweden, Dänemark, Zentraleuropa und Großbritannien. Ihnen obliegen Angelegenheiten, die für die Genossenschaftsmitglieder in dem jeweiligen geografischen Gebiet von besonderem Interesse sind.

CORPORATE GOVERNANCE

Bei Arla obliegt die Corporate Governance gemeinschaftlich der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat. Sie bestimmen gemeinsam die strategische Richtung des Unternehmens, sorgen für deren Einhaltung, organisieren und verwalten das Unternehmen, überwachen das Management und sichern das Einhalten von Vorschriften.

Geschäftsführung/ Geschäftsführer (CEO)

Die Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat eingesetzt. Sie ist dafür verantwortlich, das Unternehmen zu führen, aus globaler Perspektive ein angemessenes, langfristiges Wachstum des Unternehmens sicherzustellen, die strategische Ausrichtung voranzutreiben, die Zielsetzungen für das Jahr nachzuverfolgen und Unternehmensrichtlinien festzulegen. Gleichzeitig strebt sie nach einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Darüber hinaus sorgt sie für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement sowie eine angemessene Risikosteuerung. Sie stellt die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der internen Richtlinien sicher. Die Geschäftsführung besteht üblicherweise aus dem CEO und einem weiteren Mitglied des Executive Management Teams. Zum 1. Februar 2019 wurde Peter Giørtz-Carlson, Chief Commercial Officer für Europa, in die Geschäftsführung berufen.

Executive Management Team

Das Executive Management Team (EMT) wird von der Geschäftsführung ernannt. Das EMT ist für das Tagesgeschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet

es Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Das EMT setzt sich aus der Geschäftsführung sowie vier Funktionsexperten und zwei kaufmännischen Leitern zusammen. Die Funktionsexperten decken die Managementbereiche Finanzen, IT und Recht (CFO), Marketing und Innovationen (CMO), Personal (CHRO) und Lieferkette (COO) ab. Die kaufmännischen Leiter sind für die Geschäftsbereiche Europa und International zuständig. Die Mitglieder des EMT informieren einander über alle wesentlichen Entwicklungen in ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich in Bezug auf funktionsübergreifende Maßnahmen ab.

Mitarbeiter

Derzeit beschäftigt Arla weltweit 19.174 Mitarbeiter in Vollzeit (FTE). Im Vorjahr waren es 19.190. Unsere Mitarbeiter werden durch drei Mitglieder im Aufsichtsrat und zwölf Mitglieder in der Vertreterversammlung vertreten.

OFFENHEIT UND VIELFALT

Wir bei Arla setzen uns dafür ein, einen Arbeitsplatz zu schaffen, an dem unsere Mitarbeiter sich frei entfalten und sie selbst sein können. Offenheit und Vielfalt sind unerlässlich für den Erfolg unseres Unternehmens. Wir wissen, dass eine offene und vielfältige Belegschaft Innovationen ermöglicht und zu besseren Ergebnissen führt. Wir definieren Vielfalt sehr breit im Sinne von Unterschieden zwischen Menschen mit vielfältigen Hintergründen. Es geht uns darum, diese Unterschiede zwischen den Einzelnen wertzuschätzen.

Unsere Prinzipien

- Um einen möglichst großen Pool an potenziellen starken Führungskräften sicherzustellen und allen die Möglichkeit zu bieten, in ihrer Karriere voranzukommen, sollen in den verschiedenen Teams maximal 70 Prozent der Mitglieder das gleiche Geschlecht aufweisen.
- Um unsere globalen Verbraucher und den globalen Charakter unseres Unternehmens besser zu repräsentieren, streben wir danach, dass in den verschiedenen Teams maximal 70 Prozent der Mitglieder derselben Nationalität angehören.
- Wir beschäftigen in unserer Belegschaft Mitglieder verschiedener Generationen und bieten attraktive Arbeitsbedingungen für Jung und Alt. In unseren Teams sollen maximal 70 Prozent der Mitglieder derselben Altersgruppe angehören.
- Uns ist bewusst, dass in einigen Arbeitsbereichen, insbesondere bei den Arbeitern, u.a. in der Produktion, ein weniger vielfältiges Angebot an Arbeitskräften besteht, was das Erreichen unseres Ziels erschwert.

Im Folgenden stellen wir unsere strategischen Prioritäten dar, um eine vielfältigere Belegschaft und ein integratives Umfeld zu schaffen, in dem alle Kolleginnen und Kollegen aufgenommen und offen sowie mit gegenseitigem Respekt behandelt werden, um die Vorteile dieser Vielfalt zu erkennen und zu nutzen.

Kompetenzentwicklung

Wir bieten unseren Personalmanagern und Partnern für die Talentgewinnung Schulungen zum Abbau unbewusster Vorurteile, um eine unvoreingenommene Auswahl und Personenbewertung sicherzustellen.

Personalanwerbung

Personalmanager und Partner für die Talentgewinnung müssen die Systeme, Strukturen und Prozesse einhalten, die in unserer globalen Strategie zur Personalanwerbung definiert sind, um die besten Kandidaten auf Grundlage ihrer Leistung auszuwählen. Alle Führungskräfte müssen aus einem Pool rekrutiert werden, der Kandidaten beider Geschlechter und mehr als einer Nationalität beinhaltet. Die Partner für die Talentgewinnung unterstützen einen fairen und unvoreingenommenen Einstellungsprozess und stellen sicher, dass die Personalanwerbungsverfahren und -richtlinien eingehalten werden.

Mitarbeiterbewertung und faire Bezahlung

Unser Ziel ist es, eine faire und wettbewerbsfähige Vergütung auf Marktniveau und im Rahmen der lokalen Gesetzgebung zu zahlen und dabei einen strukturierten Ansatz zu verfolgen, um sicherzustellen, dass die Vergütung unabhängig von Geschlecht, Alter, Dienstantritt, Anstellungsart oder Nationalität ist.

Talentprogramme

Unsere Talente mit großem Potenzial werden aufgrund ihrer Leistung identifiziert, entwickelt und im Unternehmen gehalten. In unseren Talentprogrammen sorgen wir bei der Auswahl der Kandidaten proaktiv für ein ausgewogenes Verhältnis in Bezug auf Geschlecht und Nationalität, um einen vielfältigen Pool an potenziellen Führungskräften zu fördern.

Interne Gemeinschaften aufbauen

Im Jahr 2017 haben Mitarbeiter, die sich für einen vielfältigeren und inklusiven Arbeitsplatz eingesetzt haben, eine globale Mitarbeiterressourcengruppe gegründet: das Arla Diversity & Inclusion Network.

Dieses Netzwerk wird von der Geschäftsführung unterstützt und hat 2019 viele Aktivitäten veranstaltet, unter anderem:

- Eine Diskussionsrunde mit externen Referenten, die weltweit live übertragen wurde. Darin wurde diskutiert, wie wir global Offenheit und Vielfalt fördern können, auch in Bezug auf LGBT bzw. sexuelle Orientierung.
- Gründung eines internen Forums für alle Mitarbeiter, in dem Fragen gestellt sowie Unterstützung und Hilfe bei Aktivitäten in Bezug auf Offenheit und Vielfalt angeboten werden können.
- Organisation einer Veranstaltung, um berufstätige Mütter zu unterstützen und zu inspirieren. Dort sprachen Mütter in Führungspositionen über ihre Erfahrungen.

- Einführung einer Interviewserie mit internen Vorbildern und Botschaftern für Offenheit und Vielfalt, um andere zu inspirieren und dazu zu ermutigen, sich am Arbeitsplatz frei zu entfalten.

Monitoring

Wir verpflichten uns dazu, unsere Fortschritte in Bezug auf unsere langfristigen Ziele für Offenheit und Vielfalt regelmäßig an unser Executive Management Team sowie extern zu berichten. Über die Vielfalt unserer Belegschaft wird jährlich Bericht erstattet. Zudem ist das Thema Teil unseres Jahresberichts.

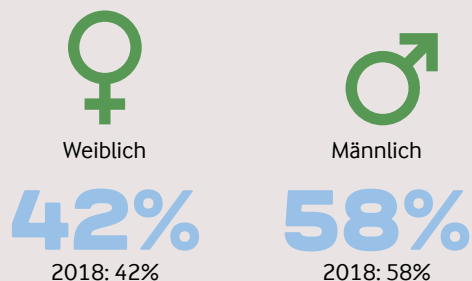
„ARLA IST EIN WELTWEIT TÄTIGES UNTERNEHMEN. WIR SIND DAVON ÜBERZEUGT, DASS VIELFÄLTIGE TEAMS, DIE EINE INHÄRENTE VIELFALT AUFWEISEN – IN BEZUG AUF GESCHLECHT, ALTER, NATIONALITÄT, FACHWISSEN UND FÄHIGKEITEN –, FÜR UNS VON ENTSCHEIDENDER BEDEUTUNG SIND, UM DIE ANFORDERUNGEN UND BEDÜRFNISSE UNSERER KUNDEN UND VERBRAUCHER ZU VERSTEHEN.“

Ola Arvidson, Chief Human Resources Officer

OFFENHEIT UND VIELFALT (FORTSETZUNG)

Im Rahmen unseres Engagements, Offenheit und Vielfalt zu fördern, veröffentlichen wir jedes Jahr die Demografie unserer Belegschaft nach Geschlecht, Alter und Nationalität. Transparenz ist sehr wichtig, um unser Ziel zu erreichen, ein inklusives und vielfältiges Unternehmen zu werden. Auch wenn wir bereits gute Fortschritte in diesem Bereich erzielen konnten, ist uns bewusst, dass wir noch nicht am Ziel angekommen sind.

Geschlechterverteilung*



* Dies ist der Geschlechteranteil bei den Angestellten. Geschlechteranteil bei den Arbeitern: Weiblich: 18%; Männlich: 82%; und bei Arla insgesamt: Weiblich: 26%, Männlich: 74%.

Geschlechterverteilung im Management

	Weiblich		Männlich	
	2019	2018	2019	2018
EMT	29%	29%	71%	71%
Aufsichtsrat**	20%	13%	80%	87%
Vertreterversammlung	16%	13%	84%	87%
Direktorebene und darüber	26%	23%	74%	77%

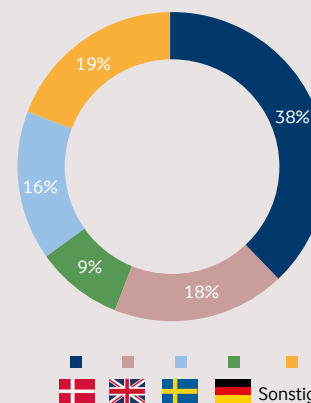
** Das dargestellte Verhältnis bezieht alle Mitglieder des Aufsichtsrats (20) ein, einschließlich der Arbeitnehmervertreter und externen Berater. Von den von der Vertreterversammlung gewählten Mitgliedern sind wie im Vorjahr 13 Prozent weiblich und 87 Prozent männlich.

Gesamtanzahl der Nationalitäten

108



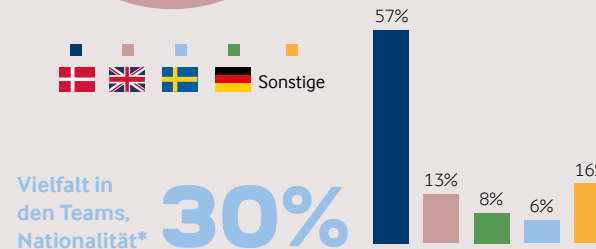
Gesamtanzahl der Nationalitäten



Nationalitäten im EMT



Nationalitätenverteilung auf Direktorebene und darüber

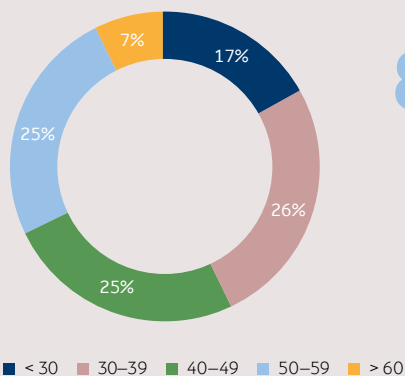


Vielfalt in den Teams, Nationalität*

30%

* Prozentsatz der Teams mit Mitgliedern aus mindestens zwei Nationen.

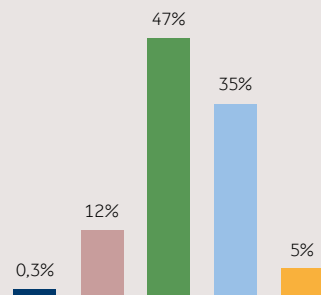
Altersstruktur



Vielfalt in den Teams, Alter*

85%

Altersstruktur auf Direktorebene und darüber



* Prozentsatz der Teams mit Mitgliedern aus mindestens zwei Altersgruppen.

UNSER AUFSICHTSRAT

Unser Aufsichtsrat besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern, drei Vertretern der Belegschaft und zwei externen Beratern. Er verfügt damit über einen reichhaltigen Wissensschatz. 2019 war Wahljahr und es wurden vier neu gewählte Mitglieder in den Aufsichtsrat aufgenommen: René Lund Hansen, Marcel Goffinet, Jørn Kjær Madsen und Walter Lausen. Erstmals in der Geschichte des Aufsichtsrats wurden auch zwei externe Beraterinnen in den Rat berufen: Florence Rollet, Venture Partner des Unternehmens LuxuryTechFund aus Paris, und Nana Bule, CEO von Microsoft in Dänemark.



Von links nach rechts: Harry Shaw, Manfred Graff, Jørn Kjær Madsen, Marcel Goffinet, Steen Nørgaard Madsen, Håkan Gillström, Simon Simonsen, Heléne Gunnarson, Arthur Richard Fearnall, Jan Toft Nørgaard, Johnnie Russell, Janne Hansson, Florence Rollet, Jonas Carlgren, René Lund Hansen, Inger-Lise Sjöström, Bjørn Jepsen, Walter Lausen und Nana Bule

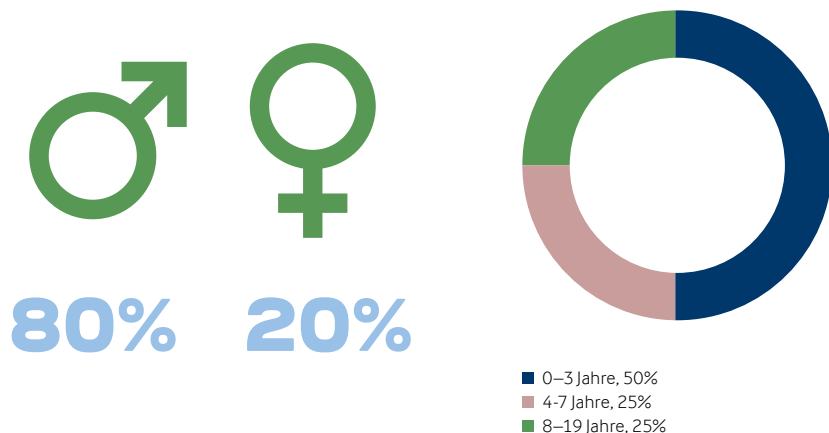
UNSER AUFSICHTSRAT (FORTSETZUNG)

Die vielfältigen Fähigkeiten und Erfahrungen unseres Aufsichtsrats unterstützen die effektive Governance und fördern eine robuste Entscheidungsfindung bei Arla. 2019 wurde ein neues Verfahren für eine sorgfältige Kompetenzbeurteilung der Aufsichtsratsmitglieder eingeführt, um sicherzustellen, dass der Rat über die erforderlichen Fähigkeiten für eine gute globale Unternehmensverwaltung verfügt. Infolge der Ergebnisse dieser Beurteilung wurden zwei externe Beraterinnen in den Aufsichtsrat berufen. Sie sollen Fachwissen in den Bereichen digitale Entwicklung, Marketing und Technologie einbringen, um das umfangreiche Wissen der gewählten Aufsichtsratsmitglieder in den Bereichen Handel und Landwirtschaft zu ergänzen.

KOMPETENZEN DES AUFSICHTSRATS

Die Kompetenzbeurteilung wurde durch externe Experten für die Beurteilung von Führungskräften durchgeführt. Die Aufsichtsratsmitglieder definierten die Kompetenzen, die erforderlich sind, um Arla zu führen. Anschließend beurteilten Bewertungsgremien bestehend aus Genossenschaftsmitgliedern alle Kandidaten in Bezug auf die ermittelten Kompetenzen. Das Verfahren war transparent und von der Vertreterversammlung genehmigt.

Vielfalt im Aufsichtsrat*



* Das Verhältnis bezieht alle Mitglieder des Aufsichtsrats ein (einschließlich Arbeitnehmervertreter und externe Berater). Geschlechterverhältnis der gewählten Mitglieder: 13 Prozent weiblich, 87 Prozent männlich. In Übereinstimmung mit Abschnitt 99b des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse hat Arla 2019 das Vier-Jahres-Ziel ausgegeben, einen Frauenanteil bei den gewählten Vertretern im Aufsichtsrat von mindestens 13 Prozent zu erreichen. Dieser Wert entspricht der Geschlechterverteilung in der Vertreterversammlung.

JAN TOFT NØRGAARD (1960)

Mitglied seit: 1998
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Aufsichtsratsvorsitzender, Komitee für Lernen & Entwicklung, Vergütungsausschuss
Externe Positionen: Unternehmensrat des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel 2009

HELÉNE GUNNARSON (1969)

Mitglied seit: 2008
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Beruf: Landwirtin
Interne Positionen: Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Globales Schulungskomitee, Komitee für Lernen & Entwicklung, Vergütungsausschuss
Externe Positionen: Mitglied des schwedischen Molkereiverbands 2014, Aufsichtsratsvorsitzende von Varbergs Sparbank

NANA BULE (1978)

Mitglied seit: 2019
Staatsangehörigkeit: Dänisch
Beruf: CEO von Microsoft in Dänemark und Island
Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied bei Energinet 2018, Mitglied von Dansk Industri 2019

JONAS CARLGREN (1968)

Mitglied seit: 2011
Staatsangehörigkeit: Schwedisch
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Globaler Beschwerdeausschuss, Vergütungsausschuss
Externe Positionen: Aufsichtsratsvorsitzender des schwedischen Molkereiverbands 2013, Aufsichtsratsmitglied der Stiftung schwedischer Landwirte für Agrarforschung 2016, Molkereibotschafter für das Hocharrangige Politische Forum für Nachhaltige Entwicklung der UN

ARTHUR FEARNALL (1963)

Mitglied seit: 2018
Staatsangehörigkeit: Britisch
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Vorsitzender von Arlas Area Council UK, Globaler Beschwerdeausschuss

UNSER AUFSICHTSRAT (FORTSETZUNG)

HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

Mitglied seit: 2015

Staatsangehörigkeit: Schwedisch

Beruf: Molkereimitarbeiter

Externe Positionen: Mitglied der schwedischen Gewerkschaft

MARCEL GOFFINET (1988)

Mitglied seit: 2019

Staatsangehörigkeit: Belgisch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globaler Beschwerdeausschuss

Externe Positionen: Vorsitzender des Ost Landwirtschaft Forschung, Mitglied der Stadtregierung vor St. Vith

MANFRED GRAFF (1959)

Mitglied seit: 2012

Staatsangehörigkeit: Deutsch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Vorsitzender von Arlas Area

Council CE, Komitee für Lernen & Entwicklung,

Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied bei

Deutsche Milch NRW 2007, Aufsichtsratsmitglied beim Deutschen Milchindustrieverband 2015

RENÉ LUND HANSEN (1967)

Mitglied seit: 2019

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Beruf: Landwirt

Externe Positionen: Mitglied des Viehbereichs des

dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel 2019-, Aufsichtsratsvorsitzende bei Agri Nord 2012-

JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

Mitglied seit: 2018

Staatsangehörigkeit: Schwedisch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Vorsitzender Globales

Bio-Komitee

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands

BJØRN JEPSEN (1963)

Mitglied seit: 2011

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globales Bio-Komitee

Externe Positionen: Mitglied des Viehbereichs des

dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel

2009, Mitglied des dänischen Bauernverbands 2019,

Stellvertretender Vorsitzender der Skjern Bank 2012-,

Stellvertretender Vorsitzender des dänischen

Milchausschusses

WALTER LAUSEN (1959)

Mitglied seit: 2019

Staatsangehörigkeit: Deutsch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globales Bio-Komitee

JØRN KJÆR MADSEN (1967)

Mitglied seit: 2019

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globaler Beschwerdeausschuss

STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

Mitglied seit: 2005

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Vorsitzender von Arlas Area

Council DK

Komitee für Lernen & Entwicklung

Externe Positionen: Stellvertretender Vorsitzender

des Unternehmensrats des dänischen Rats für

Landwirtschaft und Lebensmittel 2014, Vorsitzender

des dänischen Spezialrats für Gras und Raufutter 2016,

Vorsitzender des Lenkungsrats des Agro Food Park

2016, Vorsitzender des dänischen Milk Levy Fund 2012,

Vorsitzender des dänischen Milchausschusses 2012-

IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

Mitglied seit: 2013

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Beruf: Mitarbeiter Milchproduktion

Externe Positionen: Mitglied der dänischen

Gewerkschaft

FLORENCE ROLLET (1966)

Mitglied seit: 2019

Staatsangehörigkeit: Französisch

Beruf: Senior Advisor für Luxury Tech Fund

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied der EM

Lyon Business School 2018

JOHNNIE RUSSELL (1950)

Mitglied seit: 2012

Staatsangehörigkeit: Britisch

Beruf: Landwirt und Wirtschaftsprüfer

Interne Positionen: Komitee für Lernen &

Entwicklung, Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Vorsitzender des Rentenfonds der ING Bank UK

HARRY SHAW (1952)

Mitglied seit: 2013

Staatsangehörigkeit: Britisch

Beruf: Versandmitarbeiter

Externe Positionen: Mitglied der britischen

Gewerkschaft

SIMON SIMONSEN (1970)

Mitglied seit: 2017

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Molkereibotschafter für das

Hochrangige Politische Forum für Nachhaltige

Entwicklung der UN

INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

Mitglied seit: 2017

Staatsangehörigkeit: Schwedisch

Beruf: Landwirtin

Interne Positionen: Vorsitzende von Arlas Area

Council SE

Komitee für Lernen & Entwicklung

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied des

schwedischen Molkereiverbands 2017

UNSER EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

Das Executive Management Team setzt sich aus dem CEO sowie vier Funktionsexperten und zwei kaufmännischen Leitern zusammen – einem für den europäischen und einem für den internationalen Geschäftsbereich. Das Executive Management Team verfügt über unterschiedlichste Hintergrundkenntnisse sowie Fachwissen und ist für Arlas Tagesgeschäft sowie für das Entwickeln der Konzernstrategien verantwortlich. Die Mitglieder des Executive Management Teams sind zudem einzeln für das Management ihres jeweiligen Geschäftsbereichs verantwortlich.



Von links nach rechts: Hanne Søndergaard, Sami Naffakh, Ola Arvidsson, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlson, Natalie Knight, Tim Ørting Jørgensen

UNSER EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (FORTSETZUNG)

HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovation, Communications and Sustainability

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Hanne Søndergaard arbeitet seit 30 Jahren bei Arla. Zunächst war sie für MD Foods tätig und zog dann weiter nach Großbritannien. Dort übernahm sie eine Führungsrolle bei der Unternehmensentwicklung von Arla UK. Bevor sie 2010 nach Dänemark zurückkehrte, war sie stellvertretende Geschäftsführerin von Arla UK. Vor ihrer derzeitigen Aufgabe war Hanne Søndergaard aufgrund ihres Marketingtalents zunächst für verschiedene Marken und Kategorien verantwortlich. Sie hat Wirtschaftsabschlüsse der School of Business der Universität Aarhus und der Harvard Business School.

Hanne Søndergaard ist außerdem:

– Aufsichtsratsmitglied des Arla Fonden und der Technischen Universität von Dänemark

SAMI NAFFAKH (1970)

COO, Executive Vice President, Supply Chain

Staatsangehörigkeit: Französisch

Sami Naffakh ist im Januar 2018 bei Arla eingestiegen. Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Bereich Supply Chain und in operativen Tätigkeiten in verschiedenen Branchen. Vor seinem Einstieg bei Arla hat er in sieben Ländern gearbeitet. Zuletzt war er als SVP Global Supply Chain EMEA bei Estée Lauder tätig. Er besitzt aber auch fundierte Kenntnisse über die Molkereibranche, da er bereits in verschiedenen leitenden Positionen bei Danone Early Life Nutrition tätig war. Er besitzt einen Masterabschluss in Ingenieurwesen der School of High Studies in Engineering in Lille und ein Post-Graduate-Business-Zertifikat der IMD Business School.

OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR and Corporate Affairs

Staatsangehörigkeit: Schwedisch

Ola Arvidsson ist bei Arla 2006 als Corporate HR Director eingestiegen und hat 2007 die Rolle des Chief HR Officer übernommen. 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. Er besitzt einen Masterabschluss in HR-Management der Universität Lund.

Ola Arvidsson ist außerdem:

– Aufsichtsratsmitglied bei AP Pension
– Zentralratsmitglied der dänischen Industrie

PEDER TUBORGH (1963)

CEO, Mitglieder der Geschäftsführung

Head of Milk, Members and Trading

CEO von Arla Foods Ingredients

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Peder Tuborgh ist seit 31 Jahren für Arla bzw. 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. Peder Tuborgh besitzt einen Masterabschluss in Wirtschaft und Business Administration der Universität Odense.

Peder Tuborgh ist außerdem:

– Mitglied der Global Dairy Platform

PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

Mitglied der Geschäftsführung, Chief Commercial Officer für Europa

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Peter Giørtz-Carlsen ist 2003 als Vice President of Corporate Strategy bei Arla eingestiegen und hatte seitdem weitere leitende Positionen bei Arla inne, unter anderem Managing Director of Cocio Chokolademælk sowie Executive Vice President of Consumer DK und zuletzt Consumer UK. Seit 2016 ist er als Executive Vice President für Europa tätig. Vor seiner Zeit bei Arla war er zudem stellvertretender CEO bei der Bestseller China Fashion Group. Peter Giørtz-Carlsen besitzt einen Masterabschluss in Business Administration, Organisation and Management der School of Business der Universität Aarhus.

Peter Giørtz-Carlsen ist außerdem:

– Stellvertretender Vorsitzender von AIM, dem Europäischen Markenverband
– Mitglied des Policy and Issues Council (PIC) des britischen Institute of Grocery Distribution (IGD)
– Executive Advisor für FSN Capital Partners

NATALIE KNIGHT (1970)

CFO, Executive Vice President, Finance, Legal and IT

Staatsangehörigkeit: US-Amerikanisch

Natalie Knight ist im Jahr 2016 als CFO bei Arla eingestiegen. Zuvor war sie 17 Jahre lang für adidas tätig. Dort hatte sie verschiedene leitende Positionen im Bereich Finanzen inne – unter anderem SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO von adidas in Nordamerika und VP Investor Relations und M&A. Vor ihrer Tätigkeit bei Arla hat sie bereits in fünf Ländern gearbeitet. Sie besitzt einen Masterabschluss in Wirtschaft von der Freien Universität Berlin.

Natalie Knight ist außerdem:

– Aufsichtsratsmitglied und Vorsitzende des Audit-Komitees bei Grundfos
– Aufsichtsratsmitglied bei Biomar

TIM ØRTING JØRGENSEN (1964)

Executive Vice President, International

Staatsangehörigkeit: Dänisch

Tim Ørting Jørgensen ist 1991 bei Arla eingestiegen, damals noch bei MD Foods. Er hatte bereits verschiedene Führungspositionen in Dänemark, Saudi-Arabien, Brasilien und Deutschland inne, bevor er seinen Posten als Executive Vice President für den Geschäftsbereich International antrat. Tim Ørting Jørgensen ist seit 2007 Teil des internationalen Teams. Er besitzt einen Masterabschluss im Handel der Copenhagen Business School.

Tim Ørting Jørgensen ist außerdem:

– Aufsichtsratsmitglied bei Mengniu, Arlas Joint Venture in China

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 Konzerns mit den Interessen unserer Genossenschaftsmitglieder. Wir verfolgen einen strukturierten Vergütungsansatz. Dabei stellen wir sicher, dass die Vergütung unabhängig vom Geschlecht, der Nationalität und dem Alter erfolgt.

Unsere Philosophie

Die Vergütungspakete sollen die am besten geeigneten Führungspersonlichkeiten ansprechen, motivieren und halten. Gleichzeitig sollen sie eine starke Leistung vorantreiben – sowohl durch kurz- als auch langfristige Geschäftsergebnisse. Die Stufen unserer Vergütungspakete werden in jedem Jahr von externen Beratern mithilfe von Marktdaten überprüft. Zwar wird der Großteil der Vergütung in Übereinstimmung mit der skandinavischen Praxis festgelegt, aber dennoch ist ein zunehmender Anteil in den letzten Jahren variabel vereinbart worden. Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Gesamtvergütung auch von der Erreichung der kurz- und langfristigen finanziellen Ziele von Arla abhängt. Alle Führungskräfte und Mitglieder des leitenden Managements werden entsprechend internationalen Standards beschäftigt – einschließlich angemessener Wettbewerbsverbote sowie Vertraulichkeits- und Loyalitätsrestriktionen. Die Vertreterversammlung wird regelmäßig über die Vergütung des Aufsichtsrats sowie die Entwicklung der variablen Vergütung für Führungskräfte und das leitende Management informiert.

Unsere Leistungsmaßstäbe

Aufsichtsrat (Board of Directors, BoD)

Die Vergütung des BoD umfasst eine feste Vergütung. Sie ist nicht erfolgsabhängig. Wir sind davon überzeugt, dass so sichergestellt wird, dass der Hauptfokus des Aufsichtsrats auf den langfristigen Interessen der Genossenschaft liegt. Der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende (zusammen: der Vorsitz)

erhalten eine Vergütung, die dreimal bzw. zweimal so hoch ist wie die Grundvergütung. Alle anderen Aufsichtsratsmitglieder erhalten die gleiche Vergütung. Abgesehen von Tagespauschalen für Reisen werden keine zusätzlichen Vergütungen gezahlt, etwa für die Teilnahme an einer Tagung oder die Arbeit in einem Ausschuss. Die Vergütung des Aufsichtsrats wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie von der Vertreterversammlung genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte im Jahr 2019. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 113.

Geschäftsführung und Executive Management Team

Die Vergütungselemente und der entsprechende Ansatz für die Geschäftsführung und das Executive Management Team (zusammen: der Vorstand) sind identisch, allerdings variieren die Stufen.

Die Vergütung der Geschäftsführung wird auf Grundlage von Empfehlungen des Vorsitzzes jährlich durch den Aufsichtsrat bewertet. 2019 ist die feste Vergütung im Vergleich zum Vorjahr unverändert geblieben. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 113. Die Vergütung des Executive Management Teams wird jährlich vom CEO geprüft.

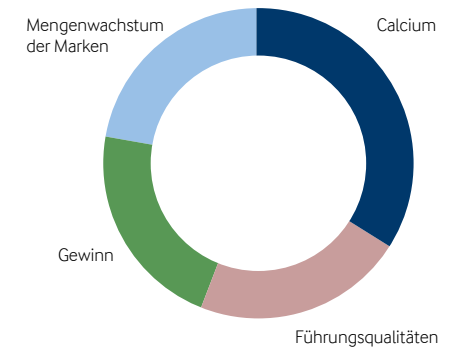
Das Vergütungspaket für den Vorstand basiert auf externen Benchmarks mit europäischen und internationalen FMCG-Unternehmen. Es bietet eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Mischung aus festen und variablen Vergütungen. Ein Pensionsbeitrag

und nichtmonetäre Leistungen wie ein Dienstwagen, Diensthandy usw. sind ebenfalls Teil des Pakets.

Die Stufen der festen Vergütung werden auf Grundlage der Erfahrung, des Beitrags und der Funktion der einzelnen Personen festgelegt, während der variable Anteil die Leistung in Bezug auf die jährlichen Unternehmensziele widerspiegelt.

Die variable Vergütung besteht aus einem jährlichen kurzfristigen Bonusplan (STI) sowie aus einem langfristigen (dreijährigen) Bonusplan (LTI). Der STI umfasst für den Vorstand dieselben Elemente, wobei die Gewichtung der einzelnen Elemente von Person zu Person und Jahr zu Jahr variiert. Die Hauptkomponenten des LTI sind das Mengenwachstum durch Marken und die Konzernleistung gegenüber einem Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe (siehe Diagramme). Das LTI-Programm wurde 2018 eingeführt. Es enthält zudem eine Komponente, die mit unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium zusammenhängt.

Kurzfristige Komponenten



Langfristige Komponenten



UNSERE STEUERANGELEGENHEITEN

Seit einigen Jahren interessieren sich die Medien, Nichtregierungsorganisationen und die Öffentlichkeit immer mehr dafür, wie multinationale Unternehmen ihre Steuerangelegenheiten handhaben. Als global agierendes Unternehmen erkennt Arla die entscheidende Rolle an, die Steuern für den Haushalt der Länder spielen, in denen wir tätig sind. Unser Ansatz zu Steuerangelegenheiten entspricht Arlas globalem Verhaltenskodex. Er basiert auf einer Reihe von Steuergrundprinzipien, die von unserem Aufsichtsrat genehmigt wurden.

Das Projekt der OECD gegen Gewinnkürzung und Gewinnverlagerung (base erosion and profit shifting, BEPS, also die Verlagerung von Gewinnen aus Gerichtsbarkeiten mit hohen Steuersätzen in solche mit niedrigen Sätzen) hat in den vergangenen Jahren zur Entwicklung neuer Steuerrichtlinien und Anforderungen an die Steuererklärung für multinationale Unternehmen geführt. Arla hat sich dazu verpflichtet, diese neuen Anforderungen an die Steuererklärung und Transparenz vollständig zu erfüllen. Wir streben hinsichtlich unserer Geschäftstätigkeit und unserer Steuererklärung weiterhin einen offenen Dialog mit den Steuerbehörden auf der ganzen Welt an.

Unsere Steuergrundprinzipien

Arlas strategisches Ziel besteht darin, in allen Steuerangelegenheiten als verantwortungsvoller Bürger zu agieren. Wir wollen verantwortungsbewusst ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Verwalten der Steuerkosten, dem Erhöhen der Effizienz und dem Erklären der Steuern schaffen. Unsere Steuergrundprinzipien bilden die Eckpfeiler für alle Steuerfragen bei Arla:

- Wir wollen entsprechend dem Ort der Wertschöpfung die korrekten und angemessenen Steuern erklären.
- Wir verpflichten uns dazu, unsere Steuern rechtzeitig zu zahlen und sicherzustellen, dass dies in Übereinstimmung mit dem geltenden Recht in allen Rechtsräumen geschieht, in denen unser Unternehmen tätig ist.

- Wir nutzen keine Steueroasen, um die Steuerpflichten des Unternehmens zu reduzieren.
- Wir entwickeln keine Steuerstrukturen, die über keine wirtschaftliche Substanz verfügen und die nicht im Sinne des Gesetzes sind, um Steuern zu umgehen.
- Wir sind transparent in Bezug auf unseren Steueransatz und unsere Steuerposition. Angaben werden in Übereinstimmung mit relevanten Richtlinien und anwendbaren Berichtsstandards, wie den International Financial Reporting Standards (IFRS), gemacht.
- Wir pflegen gute Beziehungen zu den Steuerbehörden und sind davon überzeugt, dass Transparenz, Zusammenarbeit und eine proaktive Herangehensweise das Auftreten und den Umfang von Steuerstreitigkeiten minimieren.

Verantwortlichkeit und Governance

Die Komplexität unserer Geschäftstätigkeit erfordert einen wesentlichen Fokus auf das Steuer-Management. Das Ziel unserer Funktion Global Tax besteht darin, sicherzustellen, dass wir über die richtigen Richtlinien, Mitarbeiter und Verfahren verfügen, um unsere Steuergrundprinzipien einzuhalten, sowie über ein starkes und transparentes Steuer-Management.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, interne Standards und Kontrollen zu verbessern. Diese sind erforderlich, um unsere Steuergrundprinzipien einzuhalten. Die

Verantwortlichkeit für die Steuerprozesse liegt – mit wenigen Ausnahmen – bei der Funktion Global Tax.

Agieren unter einer genossenschaftlichen Steuerregelung

Als Genossenschaft mit Sitz in Dänemark unterliegt Arla Foods amba den dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften. Arlas Genossenschaftsmitglieder sind auch unsere Lieferanten. Unsere Erträge sammeln sich nicht in unserem Unternehmen an, sondern werden an die Genossenschaftsmitglieder zurückgeführt, in Form

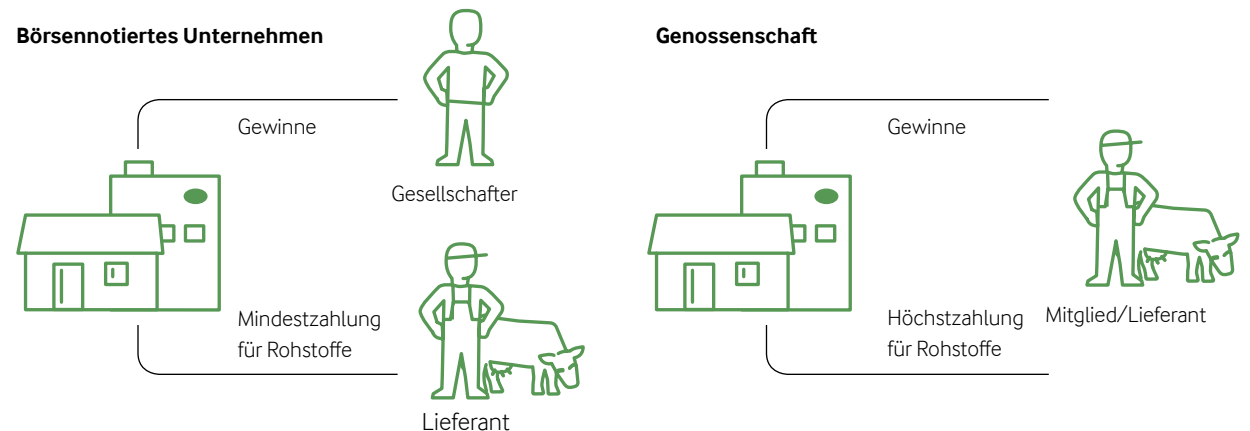
des höchstmöglichen Milchpreises. Die Einnahmen der Genossenschaft können demnach als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden.

Arlas Genossenschaftsmitglieder bezahlen gemäß den Steuergesetzen ihrer jeweiligen Länder Einkommensteuer auf den Betrag, den sie für ihre Milch erhalten. Die dänischen Steuerregeln für Genossenschaften spiegeln die Tatsache wider, dass die Genossenschaft als verlängerter Arm ihrer Mitglieder agiert.

Aus diesem Grund zahlt Arla Foods amba in Dänemark Körperschaftsteuer auf Grundlage seines Eigenkapitals.

Arla besitzt weltweit mehrere Tochtergesellschaften. Unsere Niederlassungen sind üblicherweise Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Sie unterliegen der regulären Körperschaftsteuer.

AUF EINEN BLICK: DER GRÖSSTE UNTERSCHIED ZWISCHEN EINEM BÖRSENNOTIERTEN UNTERNEHMEN UND EINER GENOSSENSCHAFT



RISIKO UND COMPLIANCE

Verantwortungsbewusstes Handeln ist für uns ein zentrales Element der Unternehmensführung. Wir verpflichten uns dazu, unsere Geschäftstätigkeit auf gesetzestreue, faire und ethisch korrekte Art und Weise auszuüben. Dasselbe erwarten wir von unseren Geschäftspartnern.

Unser Compliance-Zyklus

Wir arbeiten innerhalb eines strukturierten Compliance-Rahmens, um einen risikobewussten Dialog im Unternehmen zu fördern. Dieser Rahmen umfasst Risikoidentifikation, Richtlinien und Kontrollsysteme, Weiterbildung und Bewusstsein sowie Untersuchungen und Berichterstattung.

Risikoidentifikation

Wir ermitteln Konformitätsrisiken durch verschiedene Verfahren. Dazu gehören das Überwachen regulatorischer Entwicklungen, Untersuchungen zu Berichten über vermeintliches Fehlverhalten, Konformitätsschulungen, interne Konformitätsprüfungen und CSR-Due-Diligence-Prüfungen. Weitere Informationen über unser allgemeines Risikomanagement finden Sie auf Seite 48.

Richtlinien und Kontrollsysteme

Unser Verhaltenskodex ist in 12 Sprachen verfügbar. Zusammen mit einer Reihe von globalen Richtlinien legt dieser die Grundsätze für unsere Geschäftstätigkeiten fest und vermittelt unsere Erwartungen an unsere Mitarbeiter und Geschäftspartner. Wir verfolgen eine Null-Toleranz-Politik in Bezug auf Verstöße gegen diese Grundsätze. Sichergestellt wird diese Politik durch ein kohärentes System von internen Kontrollen. Diese werden regelmäßig hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Angemessenheit bewertet. Wir entwickeln unsere internen Kontrollmechanismen fortlaufend weiter – mithilfe von in das System integrierten Kontrollen und einer getrennten Überwachung der Pflichten. Im Rahmen des Kontrollsystems arbeiten wir an Datenschutzkontrollpunkten, die regelmäßig überwacht und überprüft werden.

2019 haben wir das Aufbauen einer konformen Unternehmenskultur fortgesetzt und unseren Fokus darauf verstärkt, unser Risikomanagement einzusetzen, um über alle wichtigen Geschäftsprozesse hinweg die Risiken zu begrenzen. Wir haben eine Risiko- und Kontrollbewertung für „Order to Cash“- und „Source to Pay“-Prozesse durchgeführt. Damit haben wir das Restrisiko ermittelt und es ins Verhältnis zu unserer Risikobereitschaft gesetzt. Auf Grundlage der Bewertung haben wir die erforderlichen Verbesserungen ermittelt. Darüber hinaus haben wir für den nächsten Schritt in Sachen Konformität damit begonnen, Analysen und robotergetriebene Prozessautomatisierungen zu nutzen.

Weiterbildung und Bewusstsein

Unser Verhaltenskodex und unsere internen Richtlinien werden an Mitarbeiter mit verschiedensten Tätigkeiten kommuniziert. Dabei werden verpflichtende Schulungsprogramme sowie Ankündigungen zur Schärfung des Bewusstseins kombiniert. Alle internen Vorschriften zum Geschäftsverhalten werden auf einem zentralen Richtlinienportal in Arlas Intranet gesammelt. Dort stehen sie den Mitarbeitern zur Verfügung – auch über Mobilgeräte. Wir betreiben ein kombiniertes Schulungssystem – bestehend aus E-Learning-Schulungen zu wichtigen Konformitätsthemen (z. B. Wettbewerbsrecht, Informationssicherheit) und ggf. Präsenzschulungen.

Untersuchungen

Offenheit und Vertrauen gehören zu unseren Grundwerten. Deshalb spiegeln sie sich auch in unserem Verhaltenskodex wider. Wenn Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass gegen den Verhaltenskodex verstoßen wurde, ermutigen wir sie dazu, diese Verstöße zu melden. Bedenken können an die entsprechenden Führungskräfte,

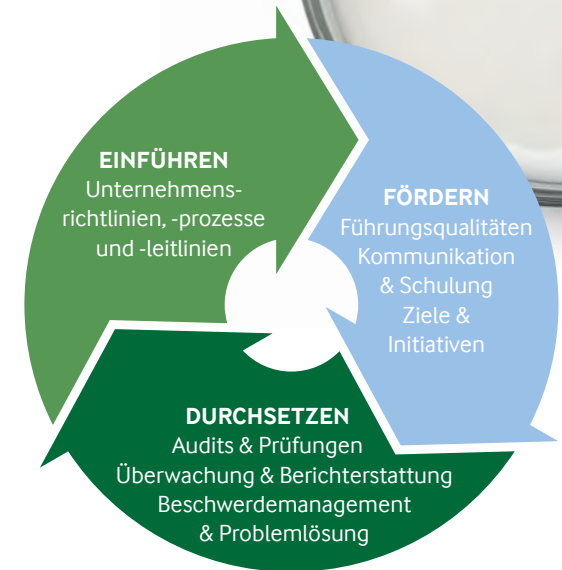
die Personalabteilung oder an die Abteilung Risk Controls and Compliance gemeldet werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, anonym über unseren Whistleblower-Service Bericht zu erstatten. Dabei werden strenge Prinzipien der Vertraulichkeit und des Schutzes gegen Vergeltungsmaßnahmen angewendet.

2019 sind wir zwölf gemeldeten Betrugsvorwürfen nachgegangen. 2018 waren es 35. Sie haben für den Konzern zu keinen wesentlichen finanziellen Verlusten geführt. Allerdings haben diese Prozesse wertvolle Erkenntnisse über den Zustand unserer Kontrollmechanismen geliefert. Die Beobachtungen bezogen sich auf den Einkauf und die Informationssicherheit. Diese beiden Themen sind auch weiterhin wichtige Elemente unserer Bemühungen, für mehr Konformität zu sorgen und ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen.

Berichterstattung

Unsere Compliance-Berichterstattung findet auf verschiedenen Ebenen der Organisation in einem jährlichen Zyklus statt. 2019 haben wir das monatliche Leistungs-Dashboard des Executive Management Teams um Compliance-Werte erweitert. Zudem werden Länderberichte mit relevanten Mitgliedern des mittleren Managements geteilt. Bedenken in Bezug auf Konformität werden vierteljährlich bei Ratsitzungen berichtet. Die abschließenden Ergebnisse aller Compliance-Aktivitäten und -untersuchungen des Jahres werden im jährlichen Compliance-Bericht an den Aufsichtsrat gemeldet. Insgesamt wurde die Compliance 2019 gestärkt und wir werden diesen Weg auch im Jahr 2020 und darüber hinaus weiter verfolgen.

Unseren Verhaltenskodex finden Sie auf unserer Webseite.



UNSER RISIKOMANAGEMENT

Wir bei Arla verstehen das Risikomanagement als Mittel, um negative Folgen von internen und externen Faktoren zu mindern und Geschäftschancen zu nutzen, um die Wertschöpfung zu maximieren. Wir ergreifen Maßnahmen, um Risiken effektiv zu erkennen, zu verstehen, zu bewerten und zu bewältigen. Unseren Fokus legen wir auf Risiken, die eine Bedrohung für die mittelfristige Umsetzung unserer Strategie darstellen. Darüber hinaus betrachten wir kurzfristige Risiken in den Geschäftsprozessen des Unternehmens.

RISIKOART

STRATEGISCH

Risiken, die sich aus externen oder internen Trends oder Ereignissen ergeben, die sich wesentlich auf das Erreichen unserer strategischen Ziele auswirken können.

OPERATIV

Risiken, die sich negativ auf die Funktionsfähigkeit unserer Unternehmensfunktionen auswirken können.

FINANZIELL

Risiken, die zu unerwarteten Schwankungen des Milchpreises, der Netto-Umsätze, der Margen oder der Marktanteile führen können.

RECHTLICH UND REGULATORISCH

Risiken in Verbindung mit rechtlichen oder regulatorischen Entwicklungen, die sich wesentlich auf das Erreichen unserer Unternehmensziele auswirken können.

AUSWIRKUNGEN

Wir unterscheiden die Risiken in den wichtigen Kategorien nach ihren potenziellen Auswirkungen. Die Auswirkungen beziehen sich auf das Ausmaß an wirtschaftlichen Schäden bzw. Imageschäden. In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf kritische und wesentliche Risiken. Im Rahmen unseres internen Risikomanagements verfolgen und mindern wir auch Risiken unter diesen Wesentlichkeitsgraden.

■ **Wesentlich:** Langfristige Beeinträchtigung der Marktposition und/oder der nationalen Berichterstattung in den Medien, was zu Schäden für Marken bzw. das Image und/oder einem wirtschaftlichen Verlust von 10–50 Mio. EUR führt.

■ **Kritisch:** Dauerhafter Verlust des Markenwerts und/oder umfassende internationale nachteilige Berichterstattung in den Medien, die der Marke Arla schadet und/oder wirtschaftliche Verluste von mehr als 50 Mio. EUR nach sich zieht.

▲▼ **Wahrscheinlichkeit:** Wenn von einer Risikoentwicklung die Rede ist, ist damit eine Veränderung der Wahrscheinlichkeit gemeint, dass das Risiko eintritt. Dabei werden Abhilfemaßnahmen und Kontrollen berücksichtigt, die diese Wahrscheinlichkeit senken.

UNSER RISIKOMANAGEMENT (FORTSETZUNG)

Strategische Risiken

Negative Auswirkungen des Brexit

Großbritannien ist ein wichtiger Markt für Arla und für 25 Prozent der Umsätze verantwortlich. Negative Entwicklungen aufgrund von Einschränkungen in Bezug auf den freien Warenverkehr und eine Abwertung des Britischen Pfunds könnten kurz- und langfristig kritische Auswirkungen auf Arla haben.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, Mitglied der Geschäftsführung und Executive Vice President für Europa

💡 : Wir verfügen über detaillierte Szenarios sowie Maßnahmenpläne und analysieren fortlaufend potenzielle Auswirkungen potenzieller Ergebnisse der Brexit-Verhandlungen. Und wir haben Absicherungspläne, um die kurzfristigen negativen Auswirkungen auf das Britische Pfund zu mindern. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 50.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▼

Veränderung der Verbraucherpräferenzen

Die Verbraucher entdecken immer häufiger Alternativen für Molkereiprodukte auf Pflanzenbasis für sich und stellen die Berechtigung von Milchprodukten in einer gesunden und nachhaltigen Ernährung infrage. Die Umsätze durch Alternativen für Milchprodukte auf Pflanzenbasis werden in den kommenden Jahren voraussichtlich ein zweistelliges Wachstum aufweisen.

👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President for Marketing, Innovations, Communications and Sustainability

💡 : Unsere Innovationspipeline fokussiert sich darauf, auf Verbrauchertrends zu reagieren – mit immer mehr Optionen für Flexitarier und klimabewusste Verbraucher. 2019 haben wir unter der Marke Starbucks™ außerdem ein trinkfertiges Kaffeegetränk auf Mandelbasis auf den Markt gebracht. Mit McDonald's haben wir einen Grilled-Cheese-Burger für Flexitarier eingeführt. Wir kommunizieren fortlaufend Informationen über die gesundheitlichen Vorteile und den Nährwert von Molkereiprodukten. Weitere

Informationen über unsere innovativen Produkte finden Sie auf Seite 22. Weitere Informationen über unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten finden Sie auf Seite 30.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▲

Unzureichende Reaktionen auf den gesellschaftlichen Druck im Hinblick auf nachhaltige Produktion und/oder Nichteinhaltung von Klimavorschriften

Unsere Geschäftstätigkeit hat negative Auswirkungen auf die Umwelt. Diese müssen in Übereinstimmung mit lokalen und globalen Vorschriften gesteuert und ausgeglichen werden. Mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie wollen wir die bestehenden regulatorischen Anforderungen sogar übertreffen.

👤 : Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer, Executive Vice President for Marketing, Innovations, Communications and Sustainability

💡 : Unsere Nachhaltigkeitsstrategie wird durch einen speziellen Nachhaltigkeitsausschuss vorangetrieben. Der Ausschuss ist auf Ebene der Geschäftsführung angesiedelt. 2019 haben wir ehrgeizige mittel- und langfristige Klimaziele bekanntgegeben. Diese wurden von der Initiative Science Based Targets genehmigt. In der gesamten Wertschöpfungskette werden Maßnahmen ergriffen, um unsere Ziele zu erreichen. Beispielsweise haben wir die ersten Milchprodukte eingeführt, die den ISO-Standard zur Klimaneutralität erfüllen. Zudem wurden 1 Milliarde Joghurtbecher und Milchkartons überarbeitet, um sie umweltfreundlicher zu machen. Weitere Informationen dazu finden Sie auf Seite 31.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▲

Rasanter Wandel durch E-Commerce und neue Einkaufsgewohnheiten

Aufgrund der Entwicklung neuer, digitaler Vertriebskanäle können Verbraucher Lebensmitteleinkäufe und Fertiggerichte immer häufiger zu sich nach Hause bestellen. Gleichzeitig nimmt der Umsatz von Discountern und Mini-Märkten zu. Dies hat zur Folge, dass die

Margen sinken und neue Verträge mit Kunden und Vertriebspartnern erforderlich sind.

👤 : Peter Giørtz-Carlsen, Mitglied der Geschäftsführung und Executive Vice President für Europa

💡 : Wir schaffen in unseren Vertriebskanälen Innovationen und verschieben den digitalen Dialog mit Verbrauchern auf E-Commerce-Plattformen. Zudem haben wir den Fokus auf unser Foodservice-Geschäft verstärkt und verfügen über Pläne für weitere Wachstumskanäle. Auf unseren beliebten Rezept-Webseiten bieten wir Verbrauchern die Möglichkeit, Zutaten direkt auf den E-Commerce-Plattformen von Einzelhändlern zu kaufen, um die Anpassung an neue Gewohnheiten zu fördern.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▼

Operative Risiken

Schwankungen des Milchpreises und der Milchmengen

Naturgemäß unterliegt die Milchproduktion Schwankungen in Bezug auf Mengen und Preise. Diese können sich negativ auf Umsatz und Gewinn auswirken. 2019 war geprägt von einer beispiellosen Stabilität der Milchpreise – mit bedeutenden Schwankungen der relativen Preise für Fett und Eiweiß. Es ist möglich, dass die allgemeinen Schwankungen auf den Milchmärkten 2020 zurückkehren.

👤 : Peder Tuborgh, CEO

💡 : Wir verwalten und bearbeiten aktiv unsere Preise und unser Portfolio – basierend auf detaillierten Marktinformationen. Die Entscheidungshoheit liegt beim CEO. Unser Leistungsmanagement ist eng mit unseren Erkenntnissen über die Referenzgruppe und konzernweiten EBIT-Zielen verbunden.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▼

Verlust von wichtigen Mitarbeitern in strategischen Positionen

Unsere Mitarbeiter sind das entscheidende Element unserer Organisation. Wir benötigen ihre Fähigkeiten und ihren Einsatz, um unsere strategischen Ziele zu erreichen

und den Tagesbetrieb aufrechtzuerhalten. Unsere Fähigkeit, qualifizierte Mitarbeiter für uns zu gewinnen und zu halten, ist einer unserer wesentlichen Risikofaktoren.

👤 : Ola Arvidsson, Chief HR Officer, Executive Vice President for HR and Corporate Affairs

💡 : Wir gewinnen Mitarbeiter für uns durch Arbeitgeber-Branding und ein effizientes Rekrutierungsverfahren. Wir halten Mitarbeiter durch das Bereitstellen interner Entwicklungschancen, das Berücksichtigen der Meinung unserer Mitarbeiter durch Meinungsumfragen, die dreimal jährlich durchgeführt werden, und den Fokus darauf, unser Arbeitsumfeld kontinuierlich zu verbessern. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 37.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▼

Informationssicherheit und Cyber-Angriffe

Unser Unternehmen wird immer digitaler. Das Integrationsniveau unserer IT-Systeme setzt uns Risiken in Bezug auf die Cyber-Sicherheit wie Nichtverfügbarkeit oder unberechtigten Zugriffen aus. Dies kann zu Störungen der Geschäftsabläufe führen oder negative Auswirkungen auf unsere Marktposition und unseren Ruf haben.

👤 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT

💡 : Wir schulen unsere Mitarbeiter fortlaufend durch Kampagnen für mehr Cyber-Sicherheit. Unter anderem haben wir 2019 unsere Informationssicherheitsgrundsätze im IT-Verhaltenskodex wieder eingeführt. Wir bewerten Risiken in Bezug auf IT-Plattformen (einschließlich Datenschutzthemen), führen Systemwartungen durch, deren Fokus auf dem Ermitteln von Schwachstellen liegt, und beheben systematisch festgestellte Schwachstellen. Wir überwachen zentral die Prozesse für Zugangskontrollen und verbessern die Aufgabentrennung. Dies wurde von unseren externen Prüfern positiv zur Kenntnis genommen.


Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▲

UNSER RISIKOMANAGEMENT (FORTSETZUNG)

Umsetzung unseres Transformations- und Effizienzprogramms Calcium

Unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium wurde 2018 eingeführt, um die Umsetzung unserer Strategie Good Growth zu beschleunigen und 400 Millionen Euro einzusparen. Uns sind die Risiken von wesentlichen organisationsweiten Veränderungen bewusst. Wir wollen eine Organisation schaffen, die dazu in der Lage ist, Wandel voranzutreiben, um Chancen für die Zukunft nutzen zu können.

 : Peder Tuborgh, CEO


 : 2018 haben wir eine zentrale Transformationsstelle eingerichtet, die für die Koordination und die Umsetzung der Programmziele verantwortlich ist – in enger Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten. Die Entscheidungsfindung obliegt weiterhin der Geschäftsführung. Das Calcium-Programm ist in neun Workstreams organisiert, die gründlichen Kontrollen sowie einem strenges Leistungs- und Change Management unterliegen.


Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** Stabil

Finanzielle Risiken

Währungsschwankungen

57 Prozent von Arlas Umsatz wird in anderen Währungen als dem Euro oder der Dänischen Krone generiert. Daher bezieht sich unser größtes finanzielles Risiko auf Währungsschwankungen in unseren globalen Märkten.


 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT


 : Wir verfügen über ein zentralisiertes Management für Fremdwährungsrisiken und verringern unsere kurzfristigen Transaktionsrisiken durch Absicherungsstrategien in unseren wichtigsten Währungen.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** Stabil

Steuerliche Risiken

Als globale Genossenschaft sieht sich Arla kontinuierlich wachsenden Anforderungen an die Transparenz bezüglich unserer Steuerposition und -richtlinien ausgesetzt. In den vergangenen Jahren hat dies zu einem erheblichen Anstieg der Konformitätsanforderungen für multinationale Unternehmen wie Arla geführt und den (automatischen) Informationsaustausch zwischen den Steuerbehörden erhöht. Zudem haben Steuerbehörden auf der ganzen Welt die Anzahl von Steuerprüfungen erhöht. Die oben genannten Entwicklungen führen zu größerer Unsicherheit und einer höheren Arbeitslast bei der Steuererklärung.

 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT

 : Wir überwachen die Konzerntransaktionen kontinuierlich, um die Einhaltung der geltenden lokalen Steuerrichtlinien zu gewährleisten, und führen einen transparenten Dialog mit den Steuerbehörden. Wir überwachen Steuerrisiken und stellen sicher, dass diese angemessen durch Rückstellungen abgedeckt werden. Wenn möglich, geht Arla erweiterte Beziehungen mit den Steuerbehörden ein. Wir betreiben keine aggressive Steuerplanung und stellen sicher, dass die Steuer dem Geschäft folgt und nicht umgekehrt. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 45.


Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** ▼

Rechtliche und regulatorische Risiken

Wesentliche Probleme mit der Produktqualität bzw. -sicherheit, die Rückrufe nach sich ziehen

Lebensmittelsicherheit und die Einhaltung der geltenden Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften besitzen über die gesamte Lieferkette und das Handelsgeschäft höchste Priorität. Diese Bereiche sind auch Teil unserer im Verhaltenskodex dargelegten Verpflichtungen zur gesellschaftlichen Verantwortung.


 : Sami Naffakh, Chief Operations Officer, Executive Vice President, Supply Chain


 : Unser Qualitätsprogramm für unsere Mitgliedsbetriebe, Arlagården®, wird von uns kontinuierlich verbessert und erweitert. Wir verfügen über Programme für die Verwaltung der Qualität und Lebensmittelsicherheit. Die Verantwortung dafür trägt unsere zentrale QEHS-Abteilung. Zudem werden unsere wichtigsten Indikatoren für die Produktionsleistung monatlich überwacht. Im Rahmen unseres Transformationsprogramms Calcium steigern wir die Effizienz und Sicherheit innerhalb unserer Lieferkette. Weitere Informationen über Produkt-rückrufe finden Sie auf Seite 131.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** Stabil

Rechtliche Nichtkonformität, Korruption, Betrug und unethisches Geschäftsgebahren

Alle Fälle von Korruption oder unethischem Geschäftsgebahren erhöhen das Risiko für Strafzahlungen, Strafverfolgung und Imageschäden. Über alle wichtigen Geschäftsabläufe hinweg besteht von Natur aus ein Risiko für Fehlverhalten. Dieses Risiko muss minimiert werden.


 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT


 : Wir verfolgen eine Null-Toleranz-Politik in Bezug auf Verhaltensweisen, die sich negativ auf unseren Ruf oder unsere Unternehmensintegrität auswirken könnten. Wir schulen unsere Mitarbeiter fortlaufend in Bezug auf die Grundsätze unseres Verhaltenskodex und interne Richtlinien (z. B. Richtlinien zur Bekämpfung von Bestechung, Betrug und Unterhaltung von Dritten). Wir überwachen Fehlverhalten mithilfe eines internen Kontrollsystems in allen Geschäftsabläufen und identifizieren Unregelmäßigkeiten durch Berichtsstrukturen, einschließlich eines konzernweiten Whistleblower-Systems.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** Stabil

Datenschutz

Wir müssen die personenbezogenen Daten unserer Mitarbeiter, Kunden und anderer Geschäftspartner entsprechend der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) schützen. Tatsächliche oder angenommene Verstöße gegen die DSGVO oder andere Vorschriften zum Datenschutz und zur Systemsicherheit bergen das Risiko von erheblichen Geldbußen und Imageschäden.

 : Natalie Knight, Chief Financial Officer, Executive Vice President for Finance, Legal and IT

 : Wir überprüfen unsere Geschäftsabläufe und IT-Systeme jährlich und stärken unsere internen Richtlinien und Verfahren. Wir haben einen Kontrollrahmen eingeführt. Dieser wird durch kontinuierliche Schulungen unserer Mitarbeiter und Audits relevanter Geschäftspartner unterstützt. Darüber hinaus haben wir unsere HR-Prozesse, -Richtlinien und -Verfahren überarbeitet, um die Sicherheit der Daten unserer Mitarbeiter sicherzustellen.

Auswirkung: ■ **Entwicklung 2019:** Stabil

VORBEREITUNG AUF DEN BREXIT

Die potenziellen Folgen des Brexit bilden weiterhin das größte Risiko für Arlas Geschäftstätigkeit. Großbritannien hat die EU Ende Januar 2020 offiziell verlassen, und es herrscht nach wie vor eine große Unsicherheit in Bezug auf die Handelsbeziehungen zwischen den beiden Parteien. Daher müssen wir uns weiterhin auf alle möglichen Konsequenzen vorbereiten. Während die Verhandlungen über die künftigen Handelsbeziehungen andauern, vertritt Arla gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern weiterhin seine Position als Unternehmen, das sich für freien Personen- und Warenverkehr einsetzt.

Für Arla ist es wichtig, dass sich unsere Produkte und Mitarbeiter ungehindert nach und aus Großbritannien bewegen können – auch nach der Übergangsphase. Erfolgreiche Marken auf dem britischen Markt, darunter Lurpak®, Arla® Skyr und Lactofree, werden nach Großbritannien importiert, während andere Marken wie Castello® aus Großbritannien exportiert werden. Veränderungen der Handelsbeziehungen zwischen der EU und Großbritannien können sich erheblich auf diesen Geschäftsverkehr auswirken.

Arlas Brexit Task Force – bestehend aus leitenden Führungskräften aus betroffenen Geschäftseinheiten – beobachtet und bewertet weiterhin verschiedene Szenarien, um mögliche Auswirkungen zu bestimmen und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Unser Executive Management Team sowie der Aufsichtsrat wurden monatlich auf den neuesten Stand gebracht. Zudem haben wir unsere Mitglieder über relevante Neuigkeiten kontinuierlich auf dem Laufenden gehalten.

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Jahresberichts bleiben unsere Prioritäten für die Vorbereitung auf den Brexit folgende:

- Sicherstellen der Geschäftskontinuität und Unterstützen unserer Mitarbeiter aus der EU in Großbritannien sowie unserer britischen Mitarbeiter in der EU
- Zuversicht und Vertrauen im Zusammenspiel mit wichtigen Stakeholdern, u.a. Kunden, wahren

Wir setzen uns dafür ein, dass das finale Handelsabkommen zwischen Großbritannien und der EU keine tarifären oder nicht tarifären Handelshemmnisse für Milch und Molkereiprodukte umfasst. Wir arbeiten mit Partnern aus der Molkereibranche und dem weiter gefassten Lebensmittel- und Landwirtschaftssektor zusammen, um europaweit eine einheitliche Position einzunehmen. Um sicherzustellen, dass unsere Position auf höchster Ebene Gehör findet, arbeiten wir sowohl mit der britischen Regierung als auch mit der EU zusammen.

Wesentliche Risiken beziehen sich auf die Verhandlungen über die regulatorische Abstimmung zwischen der EU und Großbritannien und auf zusätzliche Kosten für Zölle und Zollabfertigungen bei Exporten aus der EU und Großbritannien, die sich negativ auf die

Nachfrage auswirken und den Verwaltungsaufwand erhöhen können.

Ein weiteres wesentliches Risiko ist das Währungsrisiko. Es besteht ein Transaktionsrisiko im Exportgeschäft, da die Umrechnung zwischen dem Britischen Pfund und dem Euro Auswirkungen auf die Wertschöpfung der lokalen britischen Geschäftstätigkeiten haben kann. Um diese Unsicherheit kurzfristig zu mindern, haben wir wie im vorherigen Jahr mehr Absicherungsinstrumente verwendet als bisher.

Die Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Auswirkungen des Brexit wurde bei der Bewertung von Vermögenswerten berücksichtigt, zum Beispiel beim Firmenwert. Auf Großbritannien entfallen 489 Millionen EUR - von einem Gesamtfirmenwert von 700 Millionen EUR. Infolge des Brexit-Austrittsverfahrens ist der erwartete Cashflow, der den Buchwert des Firmenwerts in Großbritannien unterstützt, von Natur aus unsicherer. Dies spiegelt sich im risikobereinigten Cashflow wider, der für die Werthaltigkeitsprüfung verwendet wurde. Weitere Informationen zu den durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen finden Sie in Anhang 3.1.1.



ARLA IN GROSSBRITANNIEN

Gesamtumsatz, Milliarden EUR

2,7

Gesamte Aktiva, Milliarden EUR

1,3

Anteil der gesamten erfassten Rohmilch der Arla Landwirte

26%

Anzahl der Arla Landwirte in Großbritannien

2.190

Anzahl der Arla Mitarbeiter in Großbritannien

3.407

Anzahl der Produktions- und Verpackungsstandorte

10

Wichtigste Marken Arla®, Lurpak®, Anchor®, Cravendale®, Yeo Valley®



UNSERE LEISTUNGS- ÜBERSICHT



Stabile Milchpreise erzielen

Unsere Strategie ebnet den Weg, um unsere Mission zu erfüllen: den höchstmöglichen Wert für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu sichern. 2019 haben wir eine beispiellose Stabilität des Milchpreises gesehen.



UNSERE FINANZÜBERSICHT

Arla hat es geschafft, den Mitgliedern einen stabilen und wettbewerbsfähigen Milchpreis mit einem Milchabnahmepreis von 36,6 Eurocent/kg Milch zu bieten. **Darüber hinaus haben wir hinsichtlich Absatzzahlen, Kosteneffizienz und Cash Conversion den obersten Zielbereich aller wesentlichen Leistungsindikatoren erreicht.** Das Mengenwachstum durch Markenprodukte übertraf die Erwartungen um 5,1 Prozent, während sich die Absatzmenge von Produkten mit niedrigeren Margen verringerte. In Verbindung mit günstigen Wechselkursen sowie erfolgreichen M&A-Aktivitäten führte dies zu einem Umsatzanstieg von einem Prozent auf 10,5 Milliarden EUR. Durch unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium erzielten wir Einsparungen in Höhe von 110 Millionen EUR und lagen damit 10 Millionen EUR über unserem Ziel. Durch Calcium erzielte Effizienzsteigerungen sowie höhere Absatzmengen mit Markenprodukten führten zu einem Anstieg des Jahresüberschusses um 3,0 Prozent, der damit über den Ergebnissen der letzten beiden Jahre liegt. Der Verschuldungsgrad und der Cashflow befanden sich ebenfalls auf einem gesunden Niveau, trotz der Auszahlung des vollen Gewinns 2018 an unsere Mitglieder sowie Investitionen in Rekordhöhe (704 Millionen EUR). Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Strategie Good Growth 2020 für uns auszahlt.



Natalie Knight
Chief Financial Officer

MARKTÜBERSICHT

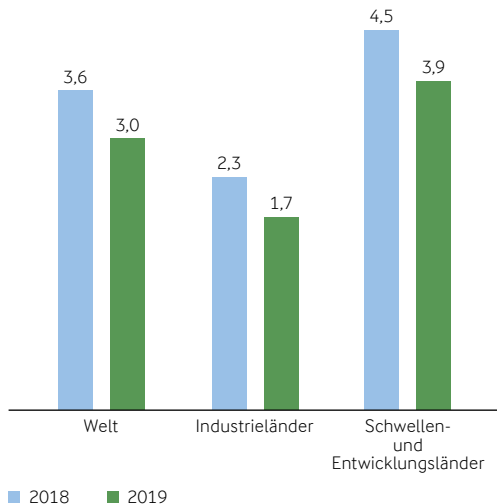
Im Jahr 2019 war das globale makroökonomische Umfeld in den meisten Märkten gekennzeichnet durch niedrigere BIP-Raten im Vergleich zum Vorjahr, anhaltende Unsicherheiten im Hinblick auf die potenziellen Folgen des Brexits, einen globalen Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie zunehmende Spannungen im Nahen Osten.

Das globale Wirtschaftswachstum betrug 2019 laut IWF 3,0 Prozent (2018: 3,6 Prozent). Dies ist das geringste Wachstum seit der Wirtschaftskrise im Jahr 2008. Das Wachstum ist in erster Linie auf die Schwellen- und Entwicklungsländer zurückzuführen.

Doch auch dort ging es im Vergleich zum Vorjahr (4,5 Prozent) auf 3,9 Prozent zurück. Im gleichen Zeitraum wuchs die Wirtschaft in den Industrieländern um 1,7 Prozent (2018: 2,3 Prozent).

Die Wechselkurse, die für Arla eine wichtige Rolle spielen, entwickelten sich positiv. Sie blieben im Jahr 2019 größtenteils stabil. Das britische Pfund (GBP) und der US-Dollar (USD) verbesserten sich gegenüber dem Euro (EUR) leicht, während die schwedische Krone (SEK) leicht an Wert verloren wurde.

Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts (Prozent)*

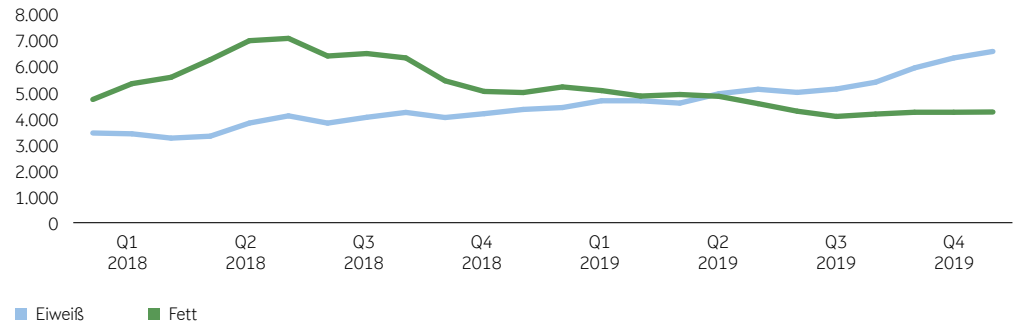


* Quelle: IWF

Durchschnittliche Wechselkurse 2018–2019

Währung	2018	2019	Veränderung ggü. 2018
EUR/USD	1,180	1,119	5,1%
EUR/GBP	0,885	0,877	0,9%
EUR/SEK	10,253	10,587	-3,3%

Preise für Fett und Eiweiß 2018–2019 (EUR/Tonne)



Milchpreise und Milchproduktion beispiellos stabil in ganz Europa

Die Milchpreise lagen im Jahr 2019 weltweit und in Europa auf einem beispiellos stabilen Niveau. Dies ist das längste stabile Preisniveau beim vorausgezählten Milchpreis in Europa seit dem Jahr 2015, als die Produktionsquoten aufgehoben wurden.

Die Verschiebung des Werts der Milchbestandteile kam aufgrund dieser Stabilität nicht zum Tragen. In den vorangegangenen zwei Jahren hatte sich der Wert von Fett und Eiweiß deutlich verschoben, sodass Fett der wertvollere Bestandteil war. Im Jahr 2019 kehrte sich diese Entwicklung allerdings um, sodass Eiweiß nun wieder einen höheren Wert als Fett aufweist.

Die Fettpreise gingen im ersten Halbjahr 2019 weiter zurück und erreichten schließlich ein Preisniveau, das den historischen Durchschnittswerten vor den Anstiegen in den Jahren 2017 und 2018 entspricht.

Weiterhin überstieg die Nachfrage nach Magermilchpulver das Angebot. Die letzten Interventionsbestände an Magermilchpulver wurden zu Beginn des Jahres 2019 aufgebraucht. Dies führte zu einem deutlichen Preisanstieg im Laufe des Jahres. Zum Jahresende waren die Preise für Magermilchpulver in Europa so hoch wie nicht mehr seit Mitte 2014.

Die großen Schwankungen bei den Fett- und Eiweißpreisen veränderten die Preisdynamik und damit die Rentabilität der Produktkategorien.

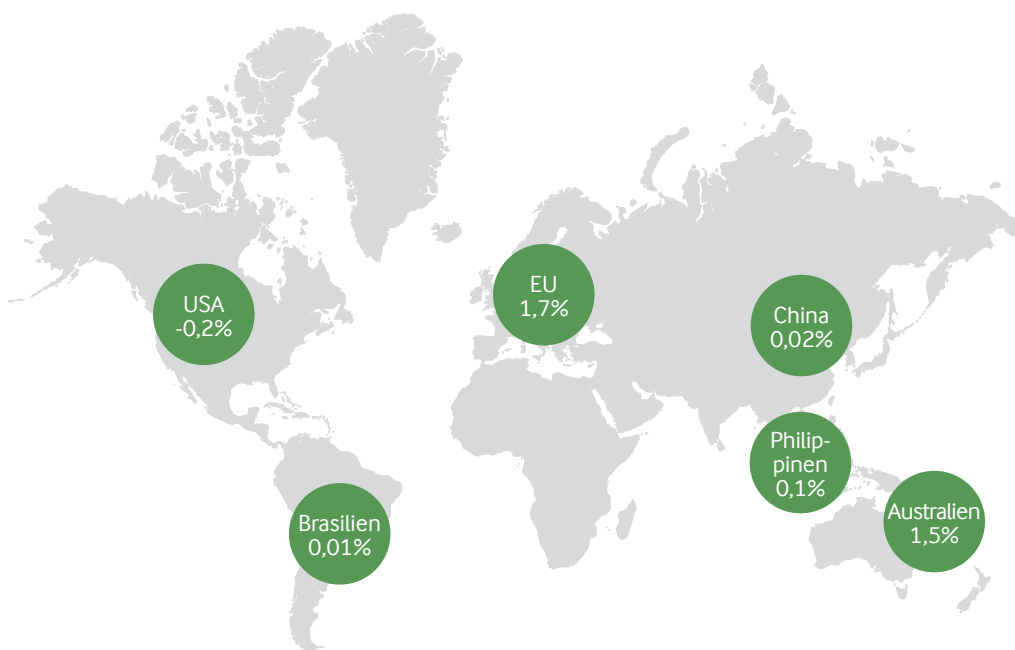
MARKTÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

Wachstum der Nachfrage und des Verbrauchs

Die neuesten verfügbaren Zahlen zum globalen Verbrauch von Molkereiprodukten aus dem Jahr 2018 zeigen, dass das Wachstum des Pro-Kopf-Verbrauchs in den westlichen Ländern von 2,5 Prozent im Jahr 2017 auf 0,5 Prozent im Jahr 2018 deutlich zurückgegangen ist. Der Anstieg des Verbrauchs von Molkereiprodukten in den Schwellenländern verlangsamte sich von 4,4 Prozent im Jahr 2017 ebenfalls (2018: 3,3 Prozent). In absoluten Zahlen bedeutet dies, dass das Wachstum beim Verbrauch von Molkereiprodukten zu rund 85 Prozent auf die Schwellenländer zurückzuführen ist.

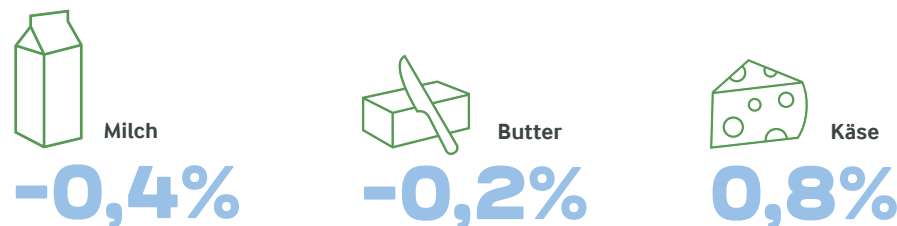
Hinsichtlich der Kategorien stieg der Käseverbrauch auf den europäischen Märkten um 0,8 Prozent, während der Verbrauch von Milch und Butter leicht um 0,4 Prozent bzw. 0,2 Prozent zurückging. Auf allen wichtigen europäischen Märkten stiegen die Verbrauchsmengen für trinkfertigen Kaffee und für Mozzarella.

Steigender Verbrauch von Molkereiprodukten in wichtigen Märkten (pro Kopf)*



*Quelle: Dairy Economic Consultancy (dcl.it), basierend auf Daten aus 2018. Kategoriedaten beziehen sich auf Europa.

Veränderung des Pro-Kopf-Verbrauchs nach Kategorien*



Starke Bewegung in Richtung Nachhaltigkeit

Im Jahr 2019 wurde in der Öffentlichkeit intensiv über den Klimawandel und Nachhaltigkeit diskutiert. Der Schülerstreik gegen den Klimawandel entwickelte sich zu einem globalen Phänomen. Zehntausende Schüler demonstrierten auf der ganzen Welt. Sowohl Regierungen als auch zwischenstaatliche Organisationen wurden dazu gedrängt, Verpflichtungen einzugehen und konkrete Pläne zur Senkung der CO₂-Emissionen aufzustellen. Hervorzuheben ist dabei der Green New Deal der EU.

Auch globale Unternehmen waren von diesem Trend betroffen. Immer mehr Unternehmen integrieren Nachhaltigkeit aktiv in ihr Geschäftsmodell. Sie verfolgen außerdem Ziele, die weit über das bisherige Reputationsmanagement hinausgehen – zum Beispiel hinsichtlich Energieeinsparungen, Entwicklung nachhaltiger Produkte, Umstellung auf nachhaltige Beschaffung und stärkere Fokussierung auf die Vielfalt der Belegschaft. Molkereiu Unternehmen bilden dabei keine Ausnahme. Wir haben festgestellt, dass unsere Wettbewerber im Jahr 2019 inspirierende Umweltziele auf den Weg gebracht haben. Wir bei Arla haben unseren bereits eingeschlagenen Weg zu mehr Nachhaltigkeit fortgesetzt und beschleunigt sowie unser Ziel bekannt gegeben, bis zum Jahr 2050 klimaneutral zu werden.



FINANZÜBERSICHT

Im Jahr 2019 erreichte Arla für alle finanziellen Leistungskennzahlen Werte im oberen Zielbereich oder übertraf die gesetzten Ziele trotz erheblicher Schwankungen der Fett- und Eiweißpreise, die zu einer Volatilität der Rentabilität über die Produktkategorien hinweg führten. Wir konnten den Milchpreis erhöhen und den vorausgezählten Milchpreis das ganze Jahr über auf einem wettbewerbsfähigen Niveau halten. Dies war auf höhere Umsätze in den internationalen Wachstumsmärkten, gestiegene Absatzmengen mit Markenprodukten in Europa sowie auf ein erfolgreiches zweites Jahr mit unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium zurückzuführen.

Stabiler Milchpreis für Eigentümer während des gesamten Jahres 2019

Als Genossenschaft agiert Arla zum Wohle der Mitglieder. Unsere Mission ist es, den höchsten Wert für die Milch unserer Landwirte zu sichern und gleichzeitig Wachstumschancen für sie zu schaffen. Unser Streben nach Maximierung des kurzfristigen und langfristigen Wertes für unsere Eigentümer erfordert, dass wir auf allen Ebenen unseres Geschäfts kommerzielle Ansätze wie aktives Preismanagement, Markenwachstum und strenge Kostenkontrolle aktiv umsetzen. Im Jahr 2019 haben wir ein deutliches Mengenwachstum bei Markenprodukten und durch unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium signifikante

Kosteneinsparungen erzielt. Somit konnten wir einen wettbewerbsfähigen Milchpreis an unsere Mitglieder zahlen.

Der Milch-Leistungspreis ist die wichtigste Kennzahl für Arla und stellt den Wertbeitrag dar, den Arla pro Kilogramm Milch von Genossenschaftsmitgliedern erzielt. Im Jahr 2019 verbesserte sich der Milch-Leistungspreis von Arla auf 36,6 Eurocent/kg (2018: 36,4 Eurocent/kg). Dies entspricht einem Anstieg um 0,5 Prozent. Diesen Anstieg konnten wir trotz zunehmender Konkurrenz auf den europäischen Kernmärkten erzielen. Dieser Erfolg belegt deutlich, dass unser Transformations- und

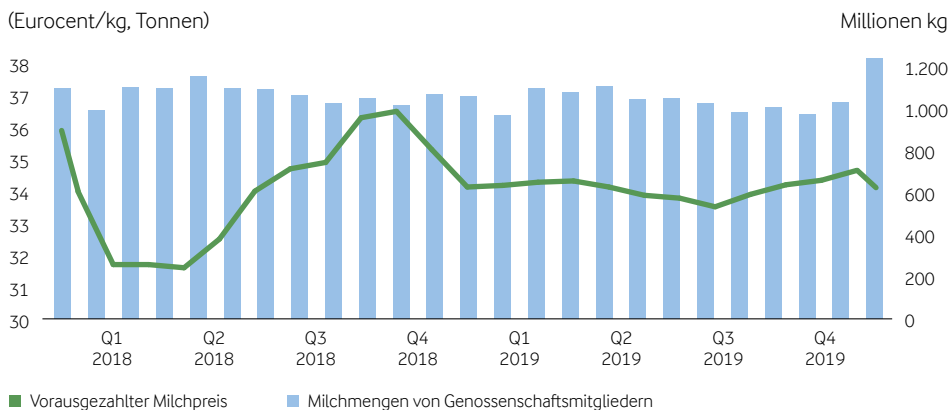
Effizienzprogramm Calcium sowie unsere Strategie die Wettbewerbsfähigkeit von Arla auf dem europäischen Molkereimarkt verbessern.

Ein wesentlicher Bestandteil unseres Milchabnahmepreises ist der vorausgezählte Milchpreis. Er entspricht der durchschnittlichen Zahlung, die Mitglieder pro Kilogramm Milch erhalten, das sie während des Abrechnungszeitraums geliefert haben. Der an unsere Mitglieder vorausgezählte Milchpreis blieb das ganze Jahr über nahezu unverändert. Von Februar bis Dezember ergaben sich nur geringfügige technische Änderungen. Im Durchschnitt lag der vorausgezählte Milchpreis bei 34,1 Eurocent/kg und damit auf dem Niveau des Vorjahres.

Milchverbrauch seit Jahren rückläufig. 2019 wurde der Rückgang durch die Auswirkungen der Dürre im Jahr 2018 und in einigen Regionen durch die Dürre im Jahr 2019 geringfügig beschleunigt.

Aufgrund der Veräußerung unserer deutschen Allgäu-Molkereien verringerten sich die Milchlieferungen von Vertragslieferanten um 1,34 Millionen kg von 1,5 Milliarden kg auf 1,3 Milliarden kg (Rückgang um 9,2 Prozent). Die Veräußerung hat zur Folge, dass keine Milch mehr von Vertragslieferanten aus der Region bezogen wird.

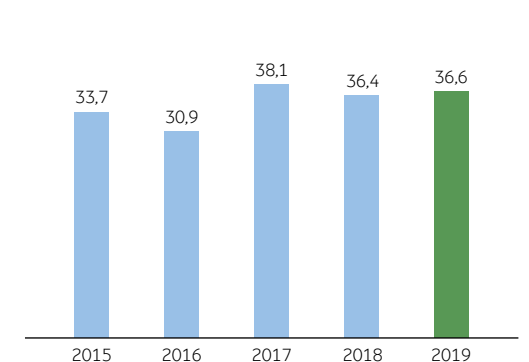
Standard vorausgezählter Milchpreis und Milchmengen von Genossenschaftsmitgliedern



Die Milchlieferungen von Arlas Genossenschaftsmitgliedern gingen im Vergleich zum Vorjahr um 0,1 Prozent zurück. Es gab jedoch erhebliche Abweichungen in den Kernmärkten. Die Milchlieferungen von Landwirten in Dänemark und Großbritannien blieben mit 4,9 bzw. 3,2 Milliarden Kilogramm gegenüber dem Vorjahr praktisch unverändert. Die Milchlieferungen der Landwirte in Deutschland, in Schweden und in Mitteleuropa verringerten sich leicht.

Der Hauptgrund für den Rückgang der Milchlieferungen in Zentraleuropa war der obligatorische Übergang aller Eigentümer von Arla in Zentraleuropa auf gentechnikfreies Futter. Infolgedessen verließen einige Landwirte die Genossenschaft. In Schweden ist der

Milch-Leistungspreis (Eurocent/kg)



FINANZÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

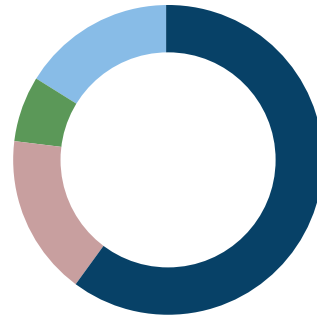
Umsatz von Arla liegt im oberen Zielbereich

Im Jahr 2019 stieg der Umsatz von Arla um 102 Millionen EUR auf 10,5 Milliarden EUR (2018: 10,4 Milliarden EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 1,0 Prozent. Damit liegt der Umsatz in unserem obersten Zielbereich (10,2–10,6 Milliarden EUR). Bei Arla besteht die Umsatzentwicklung aus vier Hauptkomponenten: Mengen und Produktmix, Verkaufspreise, Wechselkurse sowie Änderungen aufgrund von Übernahmen und/oder Veräußerungen. Den größten Einfluss auf die Umsatzentwicklung hatten 2019 positive M&A- und Währungsentwicklungen. Die Auswirkungen der steigenden Mengen und eines besseren Produktmixes wurden größtenteils durch sinkende Preise aufgehoben.

Die Absatzmengen in unseren margenstärkeren Segmenten, wie zum Beispiel im Bereich der Markenprodukte, stiegen. Hingegen sanken die Absatzmengen unseres weniger profitablen Eigenmarkengeschäfts. Insgesamt ergab sich eine leichte Steigerung. Die Preisentwicklung war 2019 leicht rückläufig, wobei sich die Preise in den Märkten und Segmenten unterschiedlich entwickelten. Die Preise im Handel und im Molkegeschäft von AFI stiegen. Dies wurde durch einen marginalen Preisrückgang in ausgewählten Kernmärkten sowohl unseres europäischen als auch internationalen Geschäftsbereichs beeinflusst.

Die Umsatzerlöse aus Verschmelzungen und Zukäufen und die Gesamtjahresergebnisse aus Übernahmen, die im Jahr 2018 stattgefunden haben, wirkten sich 2019 mit 61 Millionen EUR (2018: 89 Millionen EUR) positiv aus. Diese Entwicklung war hauptsächlich auf die Übernahme des Käsegeschäfts der Marke Kraft® und des Produktionsstandortes von Mondeléz International im Nahen Osten zurückzuführen. Weitere Faktoren waren der Gesamteffekt aus dem Lizenzvertrag mit Yeo Valley Dairies Ltd. in Großbritannien sowie die Übernahme der restlichen 50 Prozent der Anteile an Arla Foods Ingredients SA in Argentinien im Jahr 2018.

Umsatz nach Geschäftsbereich



- Europa 60%
- International 17%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Handel und Sonstiges 16%

Dies wurde teilweise durch die Veräußerung unserer Allgäu-Molkereien in Deutschland ausgeglichen.

Währungsschwankungen wirkten sich mit 57 Millionen EUR positiv auf den Umsatz aus. Dies war hauptsächlich auf höhere US-Dollarkurse in einigen internationalen Märkten zurückzuführen. Im Jahr 2018 wurde ein negatives Ergebnis in Höhe von 210 Millionen EUR ausgewiesen. Weitere Informationen zur Umsatzentwicklung finden Sie in Anhang 1.1.

Markenwachstum auf historisch hohem Niveau

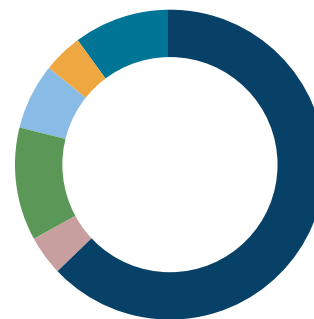
Unsere Marken stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts. Sie tragen zu etwa zwei Dritteln zur Rentabilität von Arla bei. Die Steigerung des Mengenwachstums durch Markenprodukte ist entscheidend für uns, um mittel- und langfristig eine höhere relative Rentabilität zu erreichen. Wir wissen auch, dass der Markenumsatz und die Rentabilität geringeren Schwankungen unterliegen und Marken

eine enge Bindung zu den Verbrauchern fördern. In Übereinstimmung mit der Strategie Good Growth 2020 konzentriert sich Arla weiterhin darauf, den Markenanteil auszubauen und die Investitionen in Produktinnovationen zu steigern.

Im Jahr 2019 stieg der Umsatz mit Markenprodukten um 5,1 Prozent (2018: 3,1 Prozent). Trotz eines Rückgangs der Marketingausgaben im Vergleich zu den Vorjahren liegt dieses Ergebnis deutlich über unserem Zielbereich von 1,5 bis 3,5 Prozent. Initiativen, die von unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium inspiriert wurden, haben zu einer höheren Effizienz der Marketingausgaben beigetragen. Beispielsweise haben wir unsere eigene Kreativagentur „The Barn“ gegründet. Mit dieser konnten die CPR-Kosten um 50 Prozent gesenkt werden.

Das Markenwachstum wurde vor allem von der Marke Arla® getragen. Ihr Markenvolumen stieg im Jahr 2019 um 5,1 Prozent. Die Untermarken, die sich auf die Förderung einer nachhaltigen Ernährung konzentrieren, entwickelten sich besonders gut.

Markenumsatz, nach Marken



- Arla® 63%
- Puck® 7%
- Castello® 4%
- Milchgetränke 4%
- Lurpak® 12%
- Sonstige Marken 10%

Die Absatzmengen stiegen z. B. bei Produkten der Marke Arla&More, die viel beschäftigten Kunden eine gesunde Ernährung anbieten, um 46,0 Prozent. Die Absatzmenge von Arla® Explorers mit gesunden Angeboten für Kinder erhöhte sich um 22,8 Prozent. Lurpak® und Puck® erzielten ebenfalls ein hohes Mengenwachstum durch Markenprodukte von 4,3 bzw. 4,8 Prozent. Auf Seite 21 erfahren Sie mehr über unsere Marken. Weitere Informationen zur nachhaltigen Ernährung mit Molkereiprodukten finden Sie auf Seite 33.

Unser europäischer Geschäftsbereich, der 60,3 Prozent des gesamten Umsatzes bei Arla ausmacht, erzielte ein Mengenwachstum durch Markenprodukte von 2,9 Prozent (2018: 2,5 Prozent). Alle Marktsegmente leisteten einen positiven Beitrag. Unser größtes Marktsegment, Großbritannien, wuchs um 8,8 Prozent. In Europa ist der Umsatz aufgrund von geplanten Verringerungen im Eigenmarkengeschäft mit niedrigeren Margen und negativen Währungseffekten um 154 Millionen EUR zurückgegangen. Weitere Informationen zur Leistung unseres europäischen Geschäftsbereichs finden Sie auf Seite 23.

In unserem internationalen Geschäftsbereich, der 17,1 Prozent des gesamten Umsatzes bei Arla ausmacht, stieg der Umsatz um 226 Millionen EUR. Dies ist hauptsächlich auf ein höheres Mengenwachstum durch Markenprodukte mit einem Anstieg auf 10,3 Prozent (2018: 10,2 Prozent) zurückzuführen. Weitere Informationen zur Leistung in unserem internationalen Geschäftsbereich finden Sie auf Seite 25.

Entwicklung des Mengenwachstums durch Markenprodukte



FINANZÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

Unsere Geschäftsbereiche



Europa:

Der Umsatz in Europa verringerte sich um 154 Millionen EUR auf 6.353 Millionen EUR (2018: 6.507 Millionen EUR). Das gestiegene Mengenwachstum durch Markenprodukte und der positive Einfluss durch die Übernahme von Yeo Valley Ltd. im Jahr 2018 wurden durch rückläufige Absatzmengen im Eigenmarkengeschäft, niedrigere Preise und Abwertung der SEK aufgehoben. Unsere strategische Entscheidung, von einigen unrentablen Verträgen Abstand zu nehmen, vor allem in unserem deutschen Marktsegment, führte zu rückläufigen Absatzmengen mit Eigenmarken.

Der europäische Geschäftsbereich forcierte weiterhin den Absatz unserer margenstärkeren Markenprodukte. Dies führte zu einem Mengenwachstum von 2,9 Prozent. Alle unsere europäischen Marktsegmente erhöhten ihre Absatzmengen mit Markenprodukten. Das Markenwachstum wurde hauptsächlich vom Einzelhandel in Großbritannien, den Niederlanden und Finnland sowie von unserem Geschäftsbereich Foodservice getragen. Arla® Lactofree, Skyr, Käse sowie Milchgetränke der Marken Arla® und Starbucks™ waren die Produktkategorien mit den höchsten Umsätzen.

Weitere Informationen zur Entwicklung der einzelnen strategischen Marktsegmente in Europa finden Sie auf Seite 23.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

2,9%

2018: 2,5%

International:

Der Umsatz im internationalen Bereich stieg um 226 Millionen EUR auf 1.802 Millionen EUR (2018: 1.576 Millionen EUR). Dies ist der höchste Anstieg der letzten drei Jahre. Alle Regionen außer Nordamerika trugen zum Umsatzanstieg bei. Dies ist auf das Mengenwachstum durch Markenprodukte, die positive Entwicklung des USD und die Übernahme des Käsegeschäfts der Marke Kraft® in der MENA-Region zurückzuführen.

Der Umsatz mit Markenprodukten stieg um 10,3 Prozent (2018: 4,6 Prozent). Die erfolgreiche Einführung neuer Produkte in verschiedenen Märkten und unsere hervorragende Leistung im größten internationalen Marktsegment, die MENA-Region, trugen ebenfalls zum Wachstum bei.

Sowohl der Umsatz als auch die Absatzmengen mit Markenprodukten gingen in Nordamerika zurück. Hier haben wir unsere strategische Ausrichtung geändert, um einen stabileren Wachstumskurs zu gewährleisten.

Weitere Informationen zu unserem internationalen Marktsegment finden Sie auf Seite 25.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

10,3%

2018: 4,6%

AFI:

Der Umsatz mit AFI ist um 58 Millionen EUR auf 710 Millionen EUR angestiegen (2018: 652 Millionen EUR). Dies ist zurückzuführen auf die Umsatzsteigerung mit Mehrwertprodukten im Zutatenbereich, höhere Preise und den Gesamtjahreseffekt aus dem Erwerb der restlichen 50 Prozent an Arla Foods Ingredients S.A. Argentinien in 2018

Alle Geschäftseinheiten des Zutatenbereichs – Pädiatrie, Gesundheit & Leistung sowie Lebensmittel – trugen zur positiven Umsatzentwicklung bei. Der Umsatz mit Kindernahrung ging jedoch aufgrund einer grundlegenden Änderung bei den chinesischen Vorschriften für Säuglingsnahrung zurück.

Der Umsatz mit Mehrwertprodukten stieg um 9,4 Prozent. Dies ist zurückzuführen auf Mehrwert-Proteinsegmente wie Alpha-Lactalbumin, das in Säuglingsnahrung zur besseren Nachahmung von Muttermilch verwendet wird, und auf Molkenprotein-Hydrolysate, die in klarem Proteinwasser für Sportlernahrung verwendet werden.

Weitere Informationen zu den Leistungskennzahlen von AFI finden Sie auf Seite 27.

Umsatzwachstum bei Mehrwertprodukten

9,4%

2018: 12,8%

Handel:

Der Umsatz in unserem Handelsgeschäft ging um 28 Millionen EUR auf 1.662 Millionen EUR (2018: 1.690 Millionen EUR) leicht zurück. Ein Rückgang der Handelsumsätze wurde durch steigende Eiweißpreise aufgrund einer gestiegenen Nachfrage ausgeglichen. Der Anstieg der Eiweißpreise in Kombination mit den sinkenden Fettpreisen bedeutete in 2019 eine wesentliche Verschiebung auf den Rohstoffmärkten. Dies ist ein Indikator, dass die Werte von Fett und Eiweiß zu ihrem langjährigen früheren Verhältnis zurückkehren. Für den überwiegenden Teil des Jahres haben die steigenden Eiweißpreise die sinkenden Fettpreise ausgeglichen, sodass die Rohmilchpreise relativ stabil waren.

Weitere Informationen über das Handelssegment finden Sie auf Seite 28.

Handelsanteil

25,0%

2018: 26,5%

FINANZÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

Unsere Marken



Arla®

Die Marke Arla® steht im Mittelpunkt unserer globalen Geschäftstätigkeit. Sie ist der wichtigste Motor unseres Markenwachstums. Im Jahr 2019 stieg der Umsatz bei Arla® auf 3.033 Millionen EUR (2018: 2.875 Millionen EUR). Dies ist auf die erfolgreich neu eingeführte Untermarke Lactofree sowie das schnelle Wachstum von Skyr in unseren europäischen Kernmärkten zurückzuführen.

Mengenwachstum durch Marken

5,1%

2018: 1,8%

Umsatz (Millionen EUR)

3.033

2018: 2.875



Lurpak®

Im Jahr 2019 stieg der Vertrieb unserer führende Buttermarke Lurpak® zum ersten Mal seit Jahrzehnten auf mehr als 100.000 Tonnen Butter. Die Steigerung der Absatzmenge mit Markenprodukten um 4,3 Prozent führte zu einem Umsatzanstieg bei Lurpak® auf 588 Millionen EUR (2018: 561 Millionen EUR).



Mengenwachstum durch Marken

4,3%

2018: 2,7%

Umsatz (Millionen EUR)

588

2018: 561



Castello®

Der Absatz mit unseren Käsespezialitäten von Castello® ist mit 179 Millionen EUR auf dem Niveau des Vorjahres geblieben. Dies lag an dem schwierigen Wettbewerbsumfeld in Europa und in einigen internationalen Märkten.

Mengenwachstum durch Marken

-2,1%

2018: 3,8%

Umsatz (Millionen EUR)

179

2018: 179



Marken für Milchgetränke

Unser Segment für Milchgetränke umfasst die erfolgreichen Marken Cocio®, Matilde® und vor allem die lizenzierte Marke Starbucks™. Im Jahr 2019 beliefen sich die Umsätze mit unseren Milchgetränkemarken auf 207 Millionen EUR (2018: 187 Millionen EUR). Das Wachstum ist hauptsächlich auf die Marke Starbucks™ zurückzuführen. Diese Marke erschloss erfolgreich neue Märkte und führte das erste Kaffeegetränk auf Pflanzenbasis ein.

Mengenwachstum durch Marken

13,7%

2018: 22,4%

Umsatz (Millionen EUR)

207

2018: 187



Puck®

Trotz schwieriger makroökonomischer Rahmenbedingungen konnte unsere führende Marke in der MENA-Region, Puck®, den Umsatz auf 363 Millionen EUR (2018: 352 Millionen EUR) steigern. Das Wachstum ist auf eine Steigerung der Absatzmenge mit Schmelz- und Frischkäse zurückzuführen.

Mengenwachstum durch Marken

4,8%

2018: 8,9%

Umsatz (Millionen EUR)

363

2018: 352



FINANZÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

Calcium-Einsparungen übertreffen die Erwartungen

Anfang 2018 haben wir unser umfassendes Transformations- und Effizienzprogramm Calcium gestartet, um auf herausfordernde externe Entwicklungen zu reagieren und die Effizienz im gesamten Unternehmen zu steigern. Bei mehr als der Hälfte der Calcium-Projekte stellen wir fest, dass das Programm zu einem wettbewerbsfähigeren Milchpreis für unsere Eigentümer beiträgt und uns zugleich ermöglicht, in zukünftige Wachstumsmärkte und -kategorien zu investieren.

Calcium hat im Jahr 2019 mit Einsparungen von 110 Millionen EUR gute Ergebnisse erzielt. Damit haben wir unser Einsparziel von 75 bis 100 Millionen EUR für das Gesamtjahr übertroffen. Mit Calcium haben wir seit Auflegung des Programms im Jahr 2018 kumulierte jährliche Einsparungen von 224 Millionen EUR erzielt. Wir haben bereits mehr als die Hälfte des Weges zurückgelegt, um unser

ehrgeiziges Ziel von 400 Millionen EUR Einsparungen bis 2021 zu erreichen.

Die Einsparungen wurden hauptsächlich durch eine verbesserte Produktivität der Lieferkette, geringere Kosten im Marketing und weniger indirekte Ausgaben erzielt. Weitere Informationen zu Calcium finden Sie auf Seite 17.

Verbesserung des Jahresüberschusses

Bei Arla streben wir einen Jahresüberschuss zwischen 2,8 und 3,2 Prozent des Umsatzes an. Dies ermöglicht es uns, das einbehaltene Kapital für künftige Investitionen aktiv zu verwenden und unseren Mitgliedern Nachzahlungen zu leisten. Gleichzeitig zahlen wir weiterhin fortlaufend den größtmöglichen Teil unseres Gewinns über den vorausgezählten Milchpreis aus.

Im Jahr 2019 erzielte Arla einen Jahresüberschuss von 311 Millionen EUR bzw. 3,0 Prozent des Umsatzes. Dies waren 0,2 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Wir erreichten zum ersten Mal seit 2016 die Hürde von 3,0 Prozent. Dies war vor allem auf niedrigere Kosten durch unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium zurückzuführen. Diesen stand ein negatives Ergebnis aus sonstigen Kosten und Erlösen im Zusammenhang mit außerordentlichen Aufwendungen im Jahr 2018 gegenüber. Die Verbesserung des Jahresüberschusses ist besonders bemerkenswert, wenn sie in Verbindung mit unserem wettbewerbsfähigen vorausgezählten Milchpreis im Jahr 2019 betrachtet wird.

Verschuldungsgrad im unteren Bereich unseres Zielbereichs

Der finanzielle Verschuldungsgrad berechnet sich aus dem Verhältnis der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich der Pensionsverpflichtungen zum

Betriebsergebnis (EBITDA). Das Verhältnis misst Arlas Fähigkeit, im Vergleich zu unseren Nettoverbindlichkeiten Gewinn zu generieren. Der finanzielle Verschuldungsgrad ist unsere wichtigste Bilanz-Leistungskennzahl. Unser langfristiger Zielbereich liegt zwischen 2,8 und 3,4.

Im Jahr 2019 stieg der Verschuldungsgrad auf 2,8 (2018: 2,4). Dies ist auf die außerordentliche Auszahlung des vollen Gewinns 2018 an unsere Mitglieder sowie die Investitionen auf Rekordhöhe zurückzuführen. Demgegenüber steht eine solide Entwicklung der Erträge aus dem normalen Geschäftsbetrieb.

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich der Pensionsverpflichtungen erhöhten sich um 495 Millionen EUR auf 2.362 Millionen EUR (2018: 1.867 Millionen EUR) – ein Anstieg um 26 Prozent. Der Anstieg ist primär auf die Anwendung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“, hohe Investitionen einschließlich Übernahmen und die Auszahlung des Gesamtgewinns des Jahres 2018 zurückzuführen. Das EBITDA erhöhte sich um 70 Millionen EUR auf 837 Millionen EUR (2018: 767 Millionen EUR) – ein Anstieg um 9,1 Prozent –, ebenfalls beeinflusst durch IFRS 16.

Trotz dieser Entwicklungen befinden wir uns in einer sehr guten finanziellen Lage und damit in unserem angestrebten Zielbereich. Unsere finanzielle Lage ist ein entscheidender Hebel für unseren Erfolg. Sie verleiht Arla die nötige Finanzkraft, um in unsere Strategie „Good Growth 2020“ zu investieren und unsere Vision zu verfolgen, die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten. Arla gilt als stabiles Investment-Grade-Unternehmen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, diesen Status beizubehalten.

„WIR BEFINDEN UNS IN EINER SEHR GUTEN FINANZIELLEN LAGE UND DAMIT IN UNSEREM ANGESTREBTEN ZIELBEREICH. SIE VERLEIHT UNS DIE NÖTIGE FINANZKRAFT, UM IN UNSERE STRATEGIE ‚GOOD GROWTH 2020‘ ZU INVESTIEREN UND SO DIE ZUKUNFT DER MOLKEREIWIERTSCHAFT ZU GESTALTEN.“



FINANZÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

Cashflow

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ist aufgrund eines höheren EBITDA und einer Verbesserung des Nettoumlaufvermögens von 649 Millionen EUR im Vorjahr um 19 Prozent auf 773 Millionen EUR angestiegen. Nach operativer Investitionstätigkeit, die infolge von höheren CAPEX- und IT-Investitionen angestiegen ist, belief sich der freie operative Cashflow auf 317 Millionen EUR (2018: 224 Millionen EUR).

Nettoumlaufvermögen

Die Position des Nettoumlaufvermögens verringerte sich um 79 Millionen EUR auf 823 Millionen EUR (2018: 894 Millionen EUR). Zurückzuführen ist der Rückgang primär auf den geringeren Wert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Arla hat sein Nettoumlaufvermögen 2019 im dritten Jahr in Folge kontinuierlich verbessert. Die erhöhten Anforderungen an das Umlaufvermögen, die primär mit unserem internationalen Geschäftsbereich

verbunden waren, wurden durch den Effekt der Nutzung von Forderungen und Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen sowie verbesserten internen Prozessen ausgeglichen. Im Vergleich zu 2018 konnte der Umsatz gemessen in Tagen 2019 um 1,8 Tage verbessert werden.

Anhaltend hohes Investitionsniveau

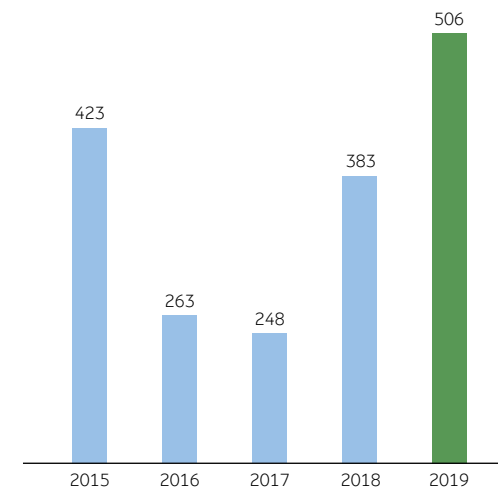
Seit 2018 hat sich unser Investitionsniveau erhöht. In diesem Jahr hat es den höchsten Stand seit 2014 erreicht. Unsere CAPEX-Investitionen, einschließlich der Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht beliefen sich 2019 insgesamt auf 506 Millionen EUR.

Zu den wichtigsten CAPEX-Projekten gehörte der Beginn einer Kapazitätssteigerung in der Mozzarella-Produktion an unserem Standort in Branderup (Dänemark) sowie verstärkte Aktivitäten bei der Entwicklung unseres Pulverturms in Pronsfeld (Deutschland). Beide Projekte werden in 2020 mit höheren Investitionen als in 2019 fortgesetzt.

Zusätzlich zu unseren CAPEX-Investitionen haben wir von Mondeléz International einen Standort für die Käseproduktion in Bahrain übernommen und eine langfristige Lizenzvereinbarung für die Marke Kraft getroffen.

Im Jahr 2019 haben wir außerdem damit begonnen, den CO₂-Fußabdruck von Investitionen und M&A-Aktivitäten in unseren Genehmigungs- und Priorisierungsprozess für Investitionen zu integrieren sowie einen an die Nachhaltigkeit angepassten Amortisationsindikator für die zukünftige Bewertung von Geschäftsvorgängen zu erstellen.

Investitionen in Sachanlagen, einschließlich Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht (Millionen EUR)



FINANZAUSBLICK

2020 werden wir auf dem im Jahr 2019 erreichten Erfolg aufbauen und unsere Position gegenüber unseren Wettbewerbern hinsichtlich Markenwachstum, unseres Transformations- und Effizienzprogramms Calcium sowie unserer Nachhaltigkeitsagenda weiter stärken. Bis Ende 2020 werden wir unsere Strategie „Good Growth 2020“ abschließen. Wir sind zuversichtlich, dass wir alle finanziellen Ziele erreichen werden, die zu Beginn der Umsetzung der Strategie im Jahr 2015 festgelegt wurden.

Trotz der makroökonomischen und politischen Herausforderungen bleiben die Aussichten für die Molkereibranche jedoch stabil. Mit einer erfolgreichen Umsetzung unserer Marketingstrategie, einer beschleunigten Innovationsagenda sowie dem Engagement von Arla und seinen Landwirten, nachhaltiger zu werden, unternehmen wir weiterhin große Schritte, um die Zukunft der Molkereibranche zu gestalten.

Anzeichen für eine Erholung der Weltwirtschaft, doch das Wachstum bleibt moderat

Zu Beginn des Jahres 2020 zeigen sich erste Anzeichen für eine Stabilisierung der Weltwirtschaft. Doch die Risiken sind weiterhin vorhanden. Die gegenwärtigen geopolitischen Spannungen, die Eskalation von Handelskonflikten, das Risiko eines weiterhin verlangsamten Wachstums in China aufgrund des Coronavirus sowie der Brexit sorgen für Unsicherheit hinsichtlich der globalen Handels- und Investitionsströme. Die jüngsten positiveren Neuigkeiten zum Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie die nachlassende Angst vor einem Brexit ohne Deal führen zu einer positiveren Prognose für das Jahr 2020 gegenüber 2019. Der Internationale Währungsfonds prognostiziert ein globales Wachstum

von 3,3 Prozent (2019: 3,0 Prozent) sowie ein Wachstum in Schwellen- und Entwicklungsländern von 4,4 Prozent (2019: 3,9 Prozent) und in Industrieländern von 1,6 Prozent (2019: 1,7 Prozent).

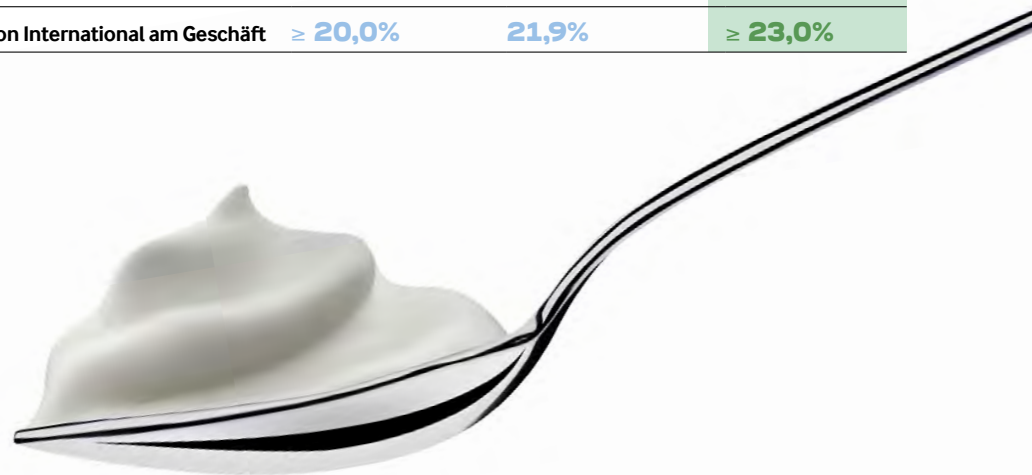
Stabile Prognosen für den Milchpreis und die Produktion

Es wird erwartet, dass die weltweite Nachfrage nach Milch im Jahr 2020 relativ stabil bleiben wird. Änderungen der allgemeinen Wirtschaftslage können der Stabilität jedoch entgegenwirken. Da davon ausgegangen wird, dass das globale Angebot und die weltweite Nachfrage weiterhin recht ausgewogen bleiben, wird ein stabiler Milchpreis prognostiziert. Änderungen der Handelsabkommen und andere Ereignisse können sich negativ auf die Molkereibranche auswirken.

Der bedeutendste Konsumententrend im Jahr 2020, insbesondere in den westlichen Ländern, ist die wachsende Nachfrage nach nachhaltig erzeugten Lebensmitteln und nahrhaften Produkten, die sich in den Berufsalltag mit vollen Terminkalendern integrieren lassen, einhergehend mit einer höheren Transparenz und Rechenschaftspflicht.

Ziele, Erfolge, Ausblick

	Ziel 2019	Ergebnis 2019	Erwartungen 2020
Umsatz (Milliarden EUR)	10,2-10,6	10,5	10,4-10,8
Gewinnanteil (des Umsatzes)	2,8-3,2%	3,0%	2,8-3,2%
Calcium (Millionen EUR)	75-100	110	75-100
Verschuldungsgrad	2,8-3,4	2,8	2,8-3,4
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	1,5-3,5%	5,1%	2-4%
Markenanteil	≥ 46,0%	46,7%	≥ 48,0%
Anteil von International am Geschäft	≥ 20,0%	21,9%	≥ 23,0%



FINANZAUSBLICK (FORTSETZUNG)

Weitere Verbesserung unserer Geschäftstätigkeit durch strategisches Markenwachstum

Wir gehen davon aus, dass wir unser Mengenwachstum durch Markenprodukte 2020 weiter stärken können, wenn auch mit einer moderateren Wachstumsrate als im Jahr 2019. Wir erwarten ein Mengenwachstum durch Markenprodukte im Bereich von 2 bis 4 Prozent und damit eine weitere Verbesserung des Umsatzes sowie der Wettbewerbsfähigkeit unserer Geschäftstätigkeit. Hinsichtlich des Markenwachstums streben wir für das Jahr 2020 an, den Anteil unserer strategischen Marken am Umsatz auf 47 Prozent und unseren Anteil von International am Geschäft auf 23 Prozent zu erhöhen. Dies ist ein weiterer wichtiger Schritt zur Umsetzung der in unserer Strategie „Good Growth 2020“ festgelegten Ziele. Das anhaltende Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2020 wird voraussichtlich von der erfolgreichen Entwicklung unserer strategischen Marken in unseren europäischen und internationalen Geschäftsbereichen getragen.

Kosteneinsparungen durch Calcium

Wir gehen davon aus, dass wir die Wettbewerbsfähigkeit von Arla durch unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium weiter stärken können. Unser Ziel für das Jahr 2020 ist es, erneut Einsparungen in Höhe von 75 bis 100 Millionen EUR zu erzielen. Im Jahr 2020 erwarten wir Einsparungen durch Calcium vor allem durch niedrigere Kosten in der Produktion, Logistik und Beschaffung. Wir erwarten, dass die Summe der Einsparungen etwas zurückgeht, sobald das Programm ausläuft und wir effizientere Abläufe umgesetzt haben, die auf lange Sicht greifbare finanzielle Verbesserungen bringen. Bis Ende 2020 rechnen wir mit einer

Einsparung durch Calcium in Höhe von mindestens 300 Millionen EUR. Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass wir alle Initiativen in Gang gesetzt haben, um sicherzustellen, dass wir unser Ziel bis 2021 erreichen und über 400 Millionen EUR einsparen werden.

Jahresüberschuss von mindestens 2,8 Prozent erwartet

Unser Fokus liegt nach wie vor darauf, den größtmöglichen Anteil unseres Gewinns über den vorausgezählten Milchpreis an unsere Genossenschaftsmitglieder aus-zuzahlen. Daher streben wir für 2020 weiterhin einen Jahresüberschuss im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent an. Unser Zielbereich für den Jahresüberschuss ist auf das Gesamtjahr bezogen. Aufgrund von saisonalen Einflüssen auf unsere Gewinnerzielung ist zu erwarten, dass die Ergebnisse des ersten Halbjahres 2020 unter der jährlichen Zielspanne liegen.

Bedeutende Investitionen geplant

Wir erwarten, dass das Jahr 2020 ein weiteres Jahr der großen Investitionen wird. Die CAPEX-Prognosen belaufen sich aufgrund von strukturellen Investitionen und Effizienzinitiativen im Rahmen von Calcium auf 619 Millionen EUR. Unsere größten Projekte sind, unseren Milchpulverturm in Pronsfeld (Deutschland) zu vollenden, die Kapazitäten zur Produktion von Mozzarella in Branderup (Dänemark) weiter zu steigern sowie unsere kürzlich erworbene Produktionsstätte in Bahrain auszubauen. Zudem werden wir erheblich in Kapazitätserweiterungen bei AFI investieren. Dank unserer guten Bilanz haben wir die Möglichkeit, verstärkt in die Kapazitäten und Technologien zu investieren, die erforderlich sind, um auch in Zukunft erfolgreich agieren zu können. Einen besonderen

Schwerpunkt legen wir dabei auf die Energieeffizienz, z. B. in Form von Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen an unseren Standorten und auf eine Reihe von Calcium-Initiativen, um die Effizienz der Produktionslinien zu steigern.

Verschuldungsgrad im Zielbereich erwartet

Ein angemessener finanzieller Spielraum hat bei Arla Foods Priorität, da wir uns damit für zukünftiges Wachstum strategisch positionieren können. Aufgrund unserer ehrgeizigen Investitionspläne für das Jahr 2020 erwarten wir, dass der Verschuldungsgrad im Vergleich zu 2019 leicht ansteigen wird. Eine weitere Verbesserung unseres Umlaufvermögens und ein hoher operativer Cashflow werden es uns jedoch ermöglichen, unseren Zielbereich von 2,8 bis 3,4 einzuhalten.

Hohe Erwartungen an die strategischen Ziele von Good Growth 2020

Wir treten nun in das letzte Jahr unserer Strategie Good Growth 2020 ein. Auf Grundlage des Finanzausblicks für 2020 erwarten wir, alle finanziellen und strategischen Konzern-KPIs zu erreichen. Dazu gehört das Steigern unserer Umsätze durch Marken und den internationalen Geschäftsbereich, um die absoluten und relativen Zahlen des margenstarken Geschäfts für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erhöhen. Darüber hinaus werden wir unsere starke Finanzposition aufrechterhalten. Ein Beweis dafür ist unser Verschuldungsgrad. Wir erwarten, dass die starke Umsetzung von Good Growth 2020 Arla in eine starke Position versetzt, um unsere nächsten strategischen Ziele nach 2020 anzugehen.

Ziele von Good Growth 2020 und unser Ausblick auf 2020

	Ausgangspunkt im Jahr 2014	Strategisches Ziel	Ausblick 2020
Markenwachstum fördern (d. h. SBVDRG)	1–2% Jährliches Wachstum	3,0%	> 3,5% (kumuliertes SBVDRG 2014–2020)
Strategische Marken fördern (d. h. Markenanteil am Geschäft)	42,1%	> 45,0%	≥ 48%
Umsätze von International steigern (d. h. Anteil von International am Geschäft)	16,9%	~ 23%	≥ 23%
Verschuldungsgrad	3,3	2,8–3,4	2,8–3,4

Die Zukunftsprognosen in diesem Jahresbericht spiegeln unsere derzeitigen Erwartungen für künftige Ereignisse und finanzielle Ergebnisse wider. Diese Prognosen sind von Natur aus unsicher. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher von den Erwartungen abweichen. Verschiedene Faktoren können zu einer Abweichung der tatsächlichen Ergebnisse von den Erwartungen führen. Hierzu zählen allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen sowie Entwicklungen auf den Finanzmärkten, Änderungen oder Anpassungen an der Gesetzgebung bzw. an der Regulierung der Märkte sowie Veränderungen der Produktnachfrage, des Wettbewerbs oder der Rohstoffpreise. Siehe auch den Abschnitt zu den Risiken (ab Seite 47).

UNSER KONZERN- ABSCHLUSS



Fortschrittliche digitale Finanzinstrumente sparen uns Zeit und Geld

Mit Hilfe unserer fortschrittlichen Analysetools optimieren wir unser Liquiditätsmanagement, um viel Zeit und mehrere Hunderttausend Euro pro Jahr einzusparen. Das derzeit getestete Analysetool unterbreitet Vorschläge, wie Bargeld unter Berücksichtigung der Bedingungen für Kreditlinien, Zinssätze, Kreditmargen und Transaktionskosten sowie der kurzfristigen Einnahmen und fälligen Zahlungen zwischen Banken und Währungen aufgeteilt werden kann. Es arbeitet schneller und analysiert mehr Faktoren gleichzeitig, als es ein menschlicher Benutzer wohl könnte.



INHALTSVERZEICHNIS

PRIMÄRER ABSCHLUSS

- 65 Gewinn- und Verlustrechnung
- 65 Gesamtergebnis
- 66 Gewinnverwendung
- 67 Bilanz
- 68 Eigenkapital
- 71 Cashflow

ANHÄNGE

- 73 Einführung in die Anhänge

Anhang 1 – Umsatz und Kosten

- 74 Anhang 1.1 – Umsatz
- 76 Anhang 1.2 – Betriebskosten
- 78 Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen
- 78 Anhang 1.4 – Milch-Leistungspreis

Anhang 2 – Nettoumlaufvermögen

- 79 Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten

Anhang 3 – Eingesetztes Kapital

- 82 Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte
- 85 Anhang 3.2 – Sachanlagen
- 88 Anhang 3.3 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
- 89 Anhang 3.4 – Rückstellungen
- 90 Anhang 3.5 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

Anhang 4 – Finanzierungsaktivitäten

- 91 Anhang 4.1 – Finanzposten
- 92 Anhang 4.2 Verzinliche Nettoverbindlichkeiten
- 97 Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
- 97 Anhang 4.3.1 – Liquiditätsrisiko
- 99 Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
- 101 Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
- 102 Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisisiko
- 103 Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 104 Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 105 Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 106 Anhang 4.6 – Rückkaufvereinbarungen
- 107 Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5 – Sonstiges

- 111 Anhang 5.1 – Steuern
- 112 Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 113 Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 113 Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten
- 113 Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 114 Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 116 Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern
- 118 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers
- 119 Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(Mio. EUR)	Anhang	2019	2018*	Entwicklung
Umsatz	1.1	10.527	10.425	1%
Herstellungskosten	1.2	-8.325	-8.341	0%
Bruttoergebnis		2.202	2.084	6%
Vertriebskosten	1.2	-1.416	-1.362	4%
Verwaltungskosten	1.2	-389	-422	-8%
Sonstiger Betriebsaufwand	1.3	-64	-43	49%
Sonstige betriebliche Erträge	1.3	39	118	-67%
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.4	34	29	17%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		406	404	0%
<i>Spezifikation:</i>				
<i>EBITDA</i>		837	767	9%
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i>	1.2	-431	-363	19%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		406	404	0%
Finanzerträge	4.1	10	2	400%
Finanzaufwendungen	4.1	-69	-64	8%
Ergebnis vor Steuern		347	342	1%
Steuern	5.1	-24	-41	-41%
Jahresüberschuss		323	301	7%
Minderheitsbeteiligungen		-12	-11	9%
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss		311	290	7%

GESAMTERGEBNIS

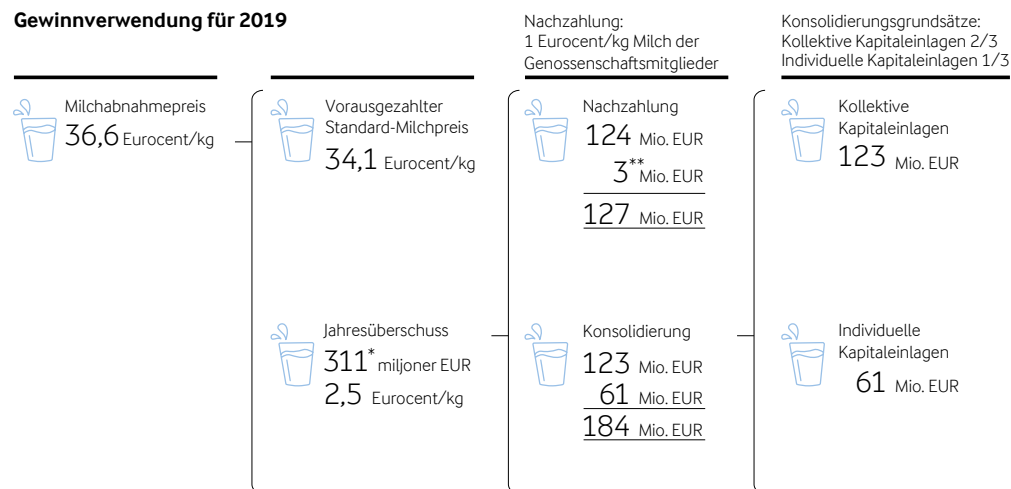
(Mio. EUR)	Anhang	2019	2018*
Jahresüberschuss		323	301
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Neubewertung der Pensionsverpflichtungen	4.7	-50	25
Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen		11	-6
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	4.4	-22	3
Anpassung des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte		-2	-3
Umrechnung von Fremdwährungen		42	-10
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-1	-1
Sonstiges Ergebnis nach Steuern		-22	8
Gesamtergebnis		301	309
Wie folgt zugeteilt:			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		289	297
Minderheitsbeteiligungen		12	12
Gesamt		301	309

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

GEWINNVERWENDUNG

(Mio. EUR)	2019	2018
Jahresüberschuss	323	301
Minderheitsbeteiligungen	-12	-11
Anteil von Arla Foods amba am Bilanzgewinn	311	290
<i>Gewinnverwendung:</i>		
Nachzahlung für Milch	124	287
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	3	3
Gesamte Nachzahlung	127	290
<i>Übertrag auf Eigenkapital:</i>		
Rücklage für besondere Zwecke	123	–
Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	61	–
Gesamter Übertrag auf Eigenkapital	184	–
Gewinnverwendung	311	290

Gewinnverwendung für 2019



* Basierend auf dem Gewinn, der den Eigentümern von Arla Foods amba zugeteilt ist

** Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen: 0,02 Eurocent/kg Milch der Genossenschaftsmitglieder basierend auf dem Gewinn, der den Eigentümern von Arla Foods amba zugeteilt ist.

Gewinnverwendung

Für das Jahr 2019 beträgt die vorgeschlagene Nachzahlung 127 Millionen EUR – inklusive Zinsen. Dies entspricht 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Die Zinsen auf den Buchwert der geleisteten individuellen Kapitaleinlagen betragen 3 Millionen EUR. Die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen wurden 2019 mit 1,4 Prozent verzinst.

Darüber hinaus werden 184 Millionen EUR in das Eigenkapital eingestellt. Dies wird aufgeteilt in 1/3 individuelle Kapitaleinlagen (eingezahlte individuelle Kapitaleinlagen) in Höhe von 61 Millionen EUR und 2/3 kollektive Kapitaleinlagen (Rücklagen für besondere Zwecke) in Höhe von 123 Millionen EUR.

BILANZ

(Mio. EUR)	Anhang	2019	2018*	Entwicklung
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte				
Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert	3.1	982	887	11%
Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	3.2	2.710	2.308	17%
Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.3	468	439	7%
Latente Steuern	5.1	43	30	43%
Pensionsvermögen	4.7	16	4	300%
Sonstige langfristige Vermögenswerte		24	29	-17%
Gesamte langfristige Vermögenswerte		4.243	3.697	15%
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	2.1	1.092	1.074	2%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	889	989	-10%
Derivative Finanzinstrumente	4.5	20	37	-46%
Sonstige Forderungen	2.1	240	254	-6%
Wertpapiere	4.6	435	465	-6%
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		187	119	57%
Gesamte kurzfristige Vermögenswerte		2.863	2.938	-3%
Gesamte Aktiva		7.106	6.635	7%

(Mio. EUR)	Anhang	2019	2018*	Entwicklung
Passiva				
Eigenkapital				
Kollektive Kapitaleinlagen		1.894	1.814	4%
Individuelle Kapitaleinlagen		498	456	9%
Sonstige Eigenkapitalkonten		-72	-89	-19%
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		127	290	-56%
Eigenkapital der Eigentümer von Arla Foods amba		2.447	2.471	-1%
Minderheitsbeteiligungen		47	48	-2%
Gesamtes Eigenkapital		2.494	2.519	-1%
Verbindlichkeiten				
Langfristige Verbindlichkeiten				
Pensionsverpflichtungen	4.7	249	224	11%
Rückstellungen	3.4	23	17	35%
Latente Steuern	5.1	81	84	-4%
Kredite	4.2	1.951	1.369	43%
Gesamte langfristige Verbindlichkeiten		2.304	1.694	36%
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Kredite	4.2	776	860	-10%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.158	1.169	-1%
Rückstellungen	3.4	9	11	-18%
Derivative Finanzinstrumente	4.5	86	85	1%
Laufende Ertragsteueransprüche		5	5	0%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		274	292	-13%
Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten		2.308	2.422	-6%
Verbindlichkeiten, gesamt		4.612	4.116	12%
Gesamte Passiva		7.106	6.635	7%

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

EIGENKAPITAL

(Mio. EUR)

	Kollektive Kapitaleinlagen		Individuelle Kapitaleinlagen				Sonstige Eigenkapitalkonten					
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	Liefermengen-abhängige Genossenschaftszertifikate	Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen	Nachzahlung	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungs-instrumenten	Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts	Rücklage für Wechselkurs-anpassungen	Gesamt vor Minderheits-beteiligungen	Minderheits-beteiligungen	Gesamtes Eigenkapital nach Minderheits-beteiligungen
Eigenkapital, 1. Januar 2019	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2.471	48	2.519
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	–	124	–	–	–	124	–	124
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	–	–	–	3	–	–	–	3	–	3
Rücklage für besondere Zwecke	–	123	–	–	–	–	–	–	–	123	–	123
Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	61	–	–	–	–	–	–	61	–	61
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	12	12
Jahresüberschuss	–	123	61	–	–	127	–	–	–	311	12	323
Sonstiges Ergebnis	-39	–	–	–	–	–	-22	-2	41	-22	–	-22
Gesamtergebnis	-39	123	61	–	–	127	-22	-2	41	289	12	301
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	-11	-4	-9	–	–	–	–	-24	–	-24
Dividende an Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-15	-15
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2018	–	–	–	–	–	-289	–	–	–	-289	–	-289
Wechselkursanpassungen	-4	–	-1	–	6	-1	–	–	–	–	2	2
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	-4	–	-12	-4	-3	-290	–	–	–	-313	-13	-326
Eigenkapital per 31. Dezember 2019	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494
Eigenkapital, 1. Januar 2018	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2.333	36	2.369
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	–	287	–	–	–	287	–	287
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	–	–	–	3	–	–	–	3	–	3
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	11	11
Jahresüberschuss	–	–	–	–	–	290	–	–	–	290	11	301
Sonstiges Ergebnis	19	–	–	–	–	–	3	-3	-12	7	1	8
Gesamtergebnis	19	–	–	–	–	290	3	-3	-12	297	12	309
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	-17	-6	-15	–	–	–	–	-38	–	-38
Dividende an Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-12	-12
Erwerb von Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	12	12
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2017	–	–	–	–	–	-121	–	–	–	-121	–	-121
Wechselkursanpassungen	14	–	-4	-1	-3	-6	–	–	–	–	–	–
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	14	–	-21	-7	-18	-127	–	–	–	-159	–	-159
Eigenkapital per 31. Dezember 2018	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2.471	48	2.519

EIGENKAPITAL (FORTSETZUNG)

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 Konten werden im Detail wie folgt beschrieben:

Kollektive Kapitaleinlagen

Kollektive Kapitaleinlagen werden von Natur aus nicht auf einzelne Genossenschaftsmitglieder verteilt. Sie umfassen das Kapitalkonto und die Rücklage für besondere Zwecke. Das Kapitalkonto bildet ein starkes Fundament für das Eigenkapital der Genossenschaft. Denn die auf Seite 70 beschriebene Aussetzungsklausel legt fest, dass das Konto nicht für Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder verwendet werden kann. Die Rücklage für besondere Zwecke ist ein Konto, das in außergewöhnlichen Situationen dafür genutzt werden kann, Genossenschaftsmitglieder für Verluste oder Wertminderungen 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 Genossenschaftsmitgliedern 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 der Vertreterversammlung ausgezahlt, wenn Genossenschaftsmitglieder die Genossenschaft verlassen. Beträge, die den geleisteten individuellen Kapitaleinlagen als Teil der jährlichen Gewinnverwendung zugewiesen

werden, sind zu verzinsen. Das Konto für vorgeschlagene Nachzahlungen, die nach der Genehmigung des Jahresberichts ausgezahlt werden, gilt ebenfalls als individuelle Kapitaleinlage.

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.

Minderheitsbeteiligungen

Minderheitsbeteiligungen umfassen denjenigen Anteil des Eigenkapitals des Konzerns, der den Inhabern von Minderheitsbeteiligungen an Konzerngesellschaften zugewiesen wird.



Eigenkapitalanteil 34 Prozent

Im Laufe des Jahres 2019 sank das Eigenkapital im Vergleich zum Vorjahr um 25 Millionen EUR.

Sonstiges Ergebnis – Erläuterung

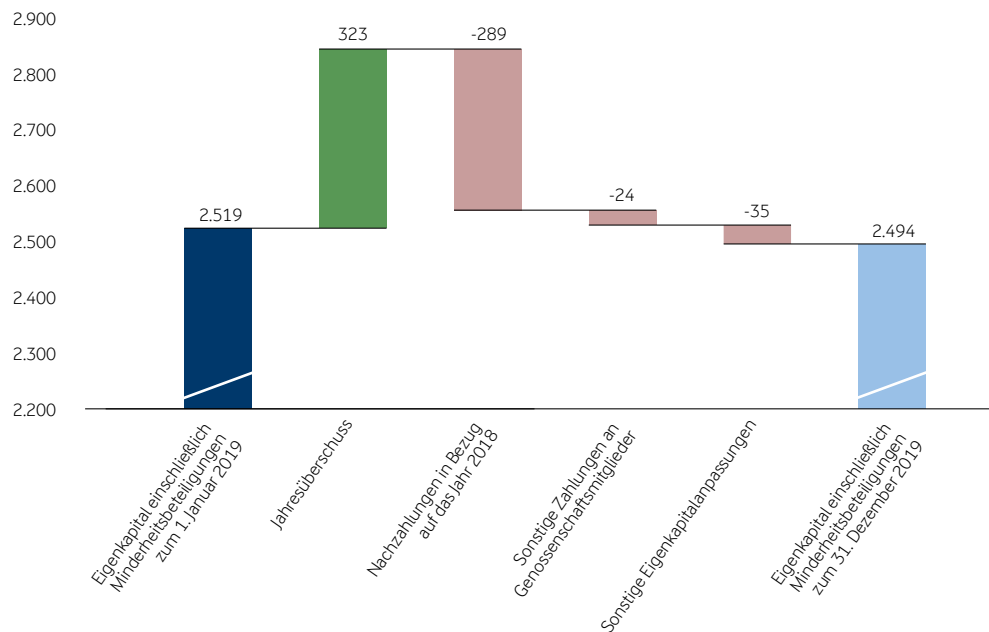
Das sonstige Ergebnis umfasst sowohl Umsätze und Aufwendungen als auch Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen werden. In der Regel wurden sie noch nicht realisiert. Das sonstige Ergebnis weist einen Nettobetrag von 22 Millionen EUR aus. Versicherungsmathematischen Verlusten aus Pensionsverpflichtungen und negativen Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten standen Wertberichtigungen auf das in Fremdwährung bewertete Nettovermögen gegenüber.

Zahlungen an und von Genossenschaftsmitgliedern

Im März 2019 wurde für das Jahr 2018 eine außerordentliche Nachzahlung in Höhe von 289 Millionen EUR ausgezahlt. Weitere 24 Millionen EUR wurden an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind.

Der Aufsichtsrat schlägt vor, im März 2020 127 Millionen EUR als Nachzahlung für das Jahr 2019 auszuführen. Darüber hinaus wird für 2020 eine Zahlung in Höhe von 19 Millionen EUR an Genossenschaftsmitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen. Weitere Informationen zur Entwicklung der Eigentümer finden Sie auf Seite 36.

Entwicklung des Eigenkapitals (Mio. EUR)



EIGENKAPITAL (FORTSETZUNG)

Regularien entsprechend der Satzung und der IFRS

Kollektive Kapitaleinlagen

Im *Kapitalkonto* werden technische Posten ausgewiesen. Dazu zählen die versicherungsmathematischen Gewinne bzw. Verluste bei leistungsorientierten Pensionsplänen, Ergebnisse aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns, die an die Eigentümer 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 § 20.1 (iii) der Satzung auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Vertreterversammlung 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 Prozent verzinst und zusammen mit der Nachzahlung sowie der jährlichen Gewinnverwendung genehmigt und ausbezahlt.

Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate sind Eigenkapitalinstrumente, die ursprünglich an die dänischen und schwedischen Genossenschaftsmitglieder ausgegeben wurden. Die Ausgabe dieser Instrumente wurde 2010 eingestellt.

Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen sind im Zusammenhang mit genossenschaftlichen Fusionen ausgegebene Eigenkapitalinstrumente sowie Zahlungen neuer Genossenschaftsmitglieder.

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 der Vertreterversammlung erforderlich. Die Salden werden in der Währung des Landes ausgewiesen, in dem die Eigentümer registriert sind. Wechselkursanpassungen werden jährlich berechnet. Das Ergebnis wird dann auf das Kapitalkonto übertragen.

Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder werden bis zur Genehmigung durch die Vertreterversammlung separat im Eigenkapital ausgewiesen.

Sonstige Eigenkapitalkonten

Die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten umfasst den beizulegenden Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten, die als Absicherungsinstrumente klassifiziert sind und die Bedingungen zum Absichern künftiger Cashflows erfüllen, sofern die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist.

Die erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts 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 Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als der Darstellungswährung des Konzerns; bei Kursanpassungen betreffend Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns in solchen Unternehmen ausmachen; und bei Kursanpassungen betreffend Sicherungsgeschäften zum Absichern des Kurses von Nettoinvestitionen des Konzerns in solchen Unternehmen.

Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder 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. Individuelle Kapitalkonten und Rücklagen für besondere Zwecke sind von der Aussetzungsklausel nicht betroffen.

Minderheitsbeteiligungen

Im Konzernabschluss werden die Tochtergesellschaften vollständig erfasst. Der Anteil der Minderheitsgesellschafter am Jahresergebnis und am Eigenkapital der Tochtergesellschaften, die sich nicht zu 100 Prozent im Besitz des Konzerns befinden, wird als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals erfasst. Er wird jedoch gesondert aufgeführt.

Bei der erstmaligen Berücksichtigung werden Minderheitsbeteiligungen entweder zum beizulegenden Zeitwert des Besitzanteils oder zu ihrem verhältnismäßigen Anteil am beizulegenden Zeitwert der feststellbaren Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualschulden der übernommenen Unternehmen bewertet. Die Bewertung der Minderheitsbeteiligungen erfolgt auf Transaktionsebene.

CASHFLOW

(Mio. EUR)	Anhang	2019	2018*
EBITDA		837	767
Wertaufholung des Anteils am Ertrag aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3,3	-34	-29
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	79	90
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		-37	-73
Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		16	-43
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		8	11
Gezahlte Zinsen		-69	-46
Erhaltene Zinsen		3	1
Gezahlte Steuern	5.1	-30	-29
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		773	649
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-52	-55
Investitionen in Sachanlagen	3.2	-425	-383
Desinvestitionen von Sachanlagen	3.2	21	13
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-456	-425
Verkauf von finanziellen Vermögenswerten		37	44
Akquisition von Unternehmen	3,5	-168	-51
Verkauf von Unternehmen	3,5	16	–
Finanzielle Investitionstätigkeit		-115	-7
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-571	-432

(Mio. EUR)	Anhang	2019	2018*
Finanzierung			
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr		-289	-121
Ein- und ausgezahlt aus dem Eigenkapital in Bezug auf individuelle Kapitaleinlageninstrumente		-24	-38
Auszahlungen an Minderheitsgesellschafter		-15	–
Kreditaufnahmen, netto	4.2.c	295	5
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	4.2.c	-66	–
Zahlungen für Pensionspläne	4.2.c	-37	-37
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		-136	-191
Netto-Cashflow		66	26
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar		119	91
Wechselkursanpassung für Barmittel		2	2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember		187	119
Freier operativer Cashflow			
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		773	649
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-456	-425
Freier operativer Cashflow		317	224
Freier Cashflow			
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		773	649
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-571	-432
Freier Cashflow		202	217

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

CASHFLOW (FORTSETZUNG)



Hoher Cashflow aus operativem Geschäft und steigende Investitionen

Der freie operative Cashflow ist ein Maßstab für den Betrag der Barmittel, die durch die normale Geschäftstätigkeit generiert werden. Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit verbesserte sich um 19 Prozent auf 773 Millionen EUR (2018: 649 Millionen EUR). Die Verbesserung des Nettoumlaufvermögens leistete mit freigesetzten Barmitteln in Höhe von 79 Millionen EUR einen positiven Beitrag. Darüber hinaus führte die Umsetzung des neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 16 für Leasingverhältnisse zu einem Anstieg des Cashflows aus operativer Geschäftstätigkeit um 66 Millionen EUR.

Nach betrieblichen Investitionen in Höhe von 456 Millionen EUR (2018: 425 Millionen EUR), die auf höhere CAPEX-Investitionen zurückzuführen sind, betrug der freie operative Cashflow 317 Millionen EUR.

Der freie Cashflow ist ein Maßstab für den Betrag der Barmittel, die nach Investitionstätigkeiten generiert wurden. Aufgrund unserer Investitionstätigkeit, die hauptsächlich auf den Erwerb der Markenlizenz für das Käsegeschäft in der MENA-Region von Mondelez International zurückzuführen ist, belief sich der freie Cashflow auf 202 Millionen EUR.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -136 Millionen EUR. In Bezug auf die Gewinnausschüttung für das Jahr 2018 wurde eine außerordentliche Nachzahlung in Höhe von 289 Millionen EUR geleistet. Weitere Zahlungen in Höhe von 24 Millionen EUR an individuellen Kapitaleinlagen wurden an Eigentümer gezahlt, die ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen per 31. Dezember 2019 insgesamt 187 Millionen EUR (2018: 119 Millionen EUR).

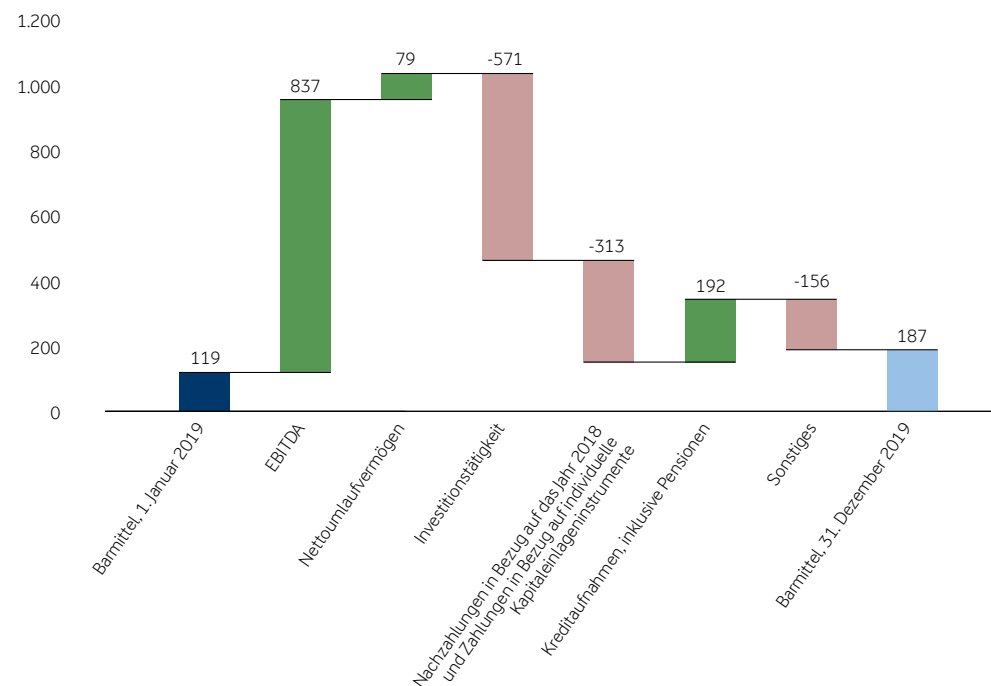


Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die konsolidierte Kapitalflussrechnung wird unter Anwendung der indirekten Methode präsentiert. Dabei wird der Cashflow aus operativer Tätigkeit aus dem EBITDA abgeleitet. Hierzu werden nicht zahlungswirksame Vorgänge wie nicht ausgeschüttete Gewinne von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen sowie Veränderungen der Bestandteile des Umlaufvermögens und andere nicht zahlungswirksame Posten bereinigt.

Entwicklung des Cashflows

(Mio. EUR)



EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE

Die folgenden Abschnitte enthalten zusätzliche ergänzende Angaben zum primären Abschluss.

Grundlage der Erstellung

Der Jahresbericht 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 International

Financial Reporting Standards (IFRS). Die Informationen im Konzernabschluss werden entsprechend IAS 1 in Klassen ähnlicher Posten ausgewiesen. Weitere Informationen zur Grundlage der Erstellung und zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden finden Sie in Anhang 5.6.

Alternative Leistungsmessungen

Der Konzern legt eine Reihe von Leistungskennzahlen (KPI) offen, die die nach IFRS berechneten und dargestellten Finanzkennzahlen ergänzen. Einige davon werden als alternative Leistungskennzahlen eingestuft, vor allem der Milch-Leistungspreis.

In Anhang 1.4 und im Glossar auf den Seiten 135 bis 136 finden Sie weitere Informationen zum Milch-Leistungspreis und andere alternative Leistungskennzahlen.

Angewandte Wesentlichkeit

Bei der Erstellung des Jahresberichts lag der Schwerpunkt auf dem Bereitstellen von Informationen, die für unsere Stakeholder von wesentlicher Bedeutung sind.

Angaben, die gemäß den IFRS erforderlich sind, werden in den Jahresabschluss eingeschlossen, es sei denn, die Informationen werden als unwesentlich für die Benutzer des Jahresabschlusses erachtet. Die Wesentlichkeit wird nicht für Posten verwendet, bei denen die Angaben für Kontrollzwecke erforderlich sind.

Währungsrisiken

Die Finanzposition des Konzerns unterliegt signifikanten Währungsrisiken, sowohl aufgrund von Transaktionen, die in anderen Währungen als dem Euro getätigt werden, als auch von der Umrechnung der Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die nicht Teil der

Eurozone sind. Die wesentlichsten Risiken beziehen sich auf die Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die in GBP und SEK operieren, und auf Transaktionen in Bezug auf Umsätze in USD oder Währungen, die mit dem USD zusammenhängen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.3.2.

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. Die wesentlichsten Schätzungen und Beurteilungen beziehen sich auf:

Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen

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 mithilfe von mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses von künftigen Mengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher besteht in Bezug auf den genauen Wert ein gewisser Grad an Unsicherheit. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.1.

Bewertung des Firmenwerts

Zur Beurteilung des Firmenwerts werden Schätzungen verwendet. Die Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf Wertminderung geprüft. Es werden wesentliche Schätzungen aufgestellt, wenn der erwartete zukünftige Cashflow beurteilt wird und Diskontsätze festgelegt werden. Der

Großteil des Firmenwerts wird den Aktivitäten in Großbritannien zugeordnet. Angesichts der anhaltenden Unsicherheit über mögliche Folgen des Brexit sind die erwarteten Cashflows, die den Buchwert des Firmenwerts stützen, grundsätzlich ungewiss. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1.1.

Bewertung des Einflussniveaus und der Einstufung von Investitionen

Der Konzern hat über Vertreter maßgeblichen Einfluss auf die COFCO Dairy Holdings Limited und die China Mengniu Dairy Company Limited. Demnach wird die Investition als assoziiertes Unternehmen klassifiziert. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.3.

Bewertung der Vorräte

Schätzungen werden verwendet, um die realisierbaren Nettowerte der Vorräte zu bewerten. Dies umfasst vor allem die Beurteilung von voraussichtlichen zukünftigen Marktpreisen und der Qualität gewisser Produkte in der Käsekatégorie, deren Reifezeit teilweise bis zu zwei Jahre beträgt. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 2.1.

Bewertung der Pensionsverpflichtungen

Es werden Beurteilungen bei der Festlegung versicherungsmathematischer Annahmen wie des Diskontsatzes, voraussichtlicher zukünftiger Gehaltsanstiege, Inflation und Sterblichkeit durchgeführt. Die versicherungsmathematischen Annahmen variieren von Land zu Land, je nach nationalen wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen. Festgelegt werden sie mithilfe von verfügbaren Marktdaten und dem Vergleich mit Benchmarks, um sicherzustellen, dass sie Jahr für Jahr konsistent und unter Verwendung von Best Practices festgesetzt werden. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.7.

ANHANG 1.1 – UMSATZ



Stärkerer Umsatz in internationalen Wachstumsmärkten und verbesserte Markenpositionen

Der Umsatz stieg um 1,0 Prozent auf 10.527 Millionen EUR (2018: 10.425 Millionen EUR) hauptsächlich aufgrund von Währungsschwankungen sowie M&A-Aktivitäten. Der grundsätzlich stabile Umsatz enthält eine größere Absatzmenge in den internationalen Wachstumsmärkten sowie von Markenprodukten in Europa. Ihnen stehen geringere Volumen im weniger profitablen Eigenmarkengeschäft gegenüber. Der Umsatz bei Arla Foods Ingredients stieg ebenfalls nahezu zweistellig.

Der Umsatz durch strategische Marken stieg um 5,1 Prozent (2018: 3,1 Prozent). Dies ist auf Arla®, Lurpak®, Puck® und andere wichtige Marken zurückzuführen. Das Preisniveau ging im Gesamtjahr um 0,3 Prozent zurück.

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 60,3 Prozent des Gesamtumsatzes aus (2018: 62,4 Prozent). Der strategische Markenumsatz in Europa stieg um 2,9 Prozent. Dabei waren Zuwächse aus allen Märkten zu verzeichnen. Das Markenvolumen stieg auf 53,0 Prozent des Umsatzes (2018: 50,4 Prozent). Trotz insgesamt höherer Markenvolumen verringerte sich der Umsatz in Europa um 156 Millionen EUR. Dies ist auf negative Ergebnisse aufgrund von niedrigeren Volumen im Eigenmarkengeschäft und in geringerem Maße auf Preis- und Währungsschwankungen zurückzuführen. Diese Entwicklung wurde teilweise durch den Gesamtjahreseffekt aus dem Erwerb der Yeo Valley Dairies Ltd in Großbritannien im Jahr 2018 und der Veräußerung der verbleibenden Allgäu-Molkereien in Deutschland kompensiert.

Der internationale Bereich trug mit 17,1 Prozent (2018: 15,1 Prozent) zum Gesamtumsatz bei. Der strategische Markenumsatz betrug im internationalen Bereich 82,7 Prozent des Umsatzes (2018: 85,0 Prozent). Der Umsatz im internationalen Bereich stieg um 226 Millionen EUR. Dies ist vor allem auf höhere Volumen zurückzuführen.

Der Umsatz im internationalen Bereich wurde durch die Übernahme des Käsegeschäfts von Mondeléz International in der MENA-Region sowie durch Währungsschwankungen, vor allem aufgrund der Entwicklung des USD, positiv beeinflusst.

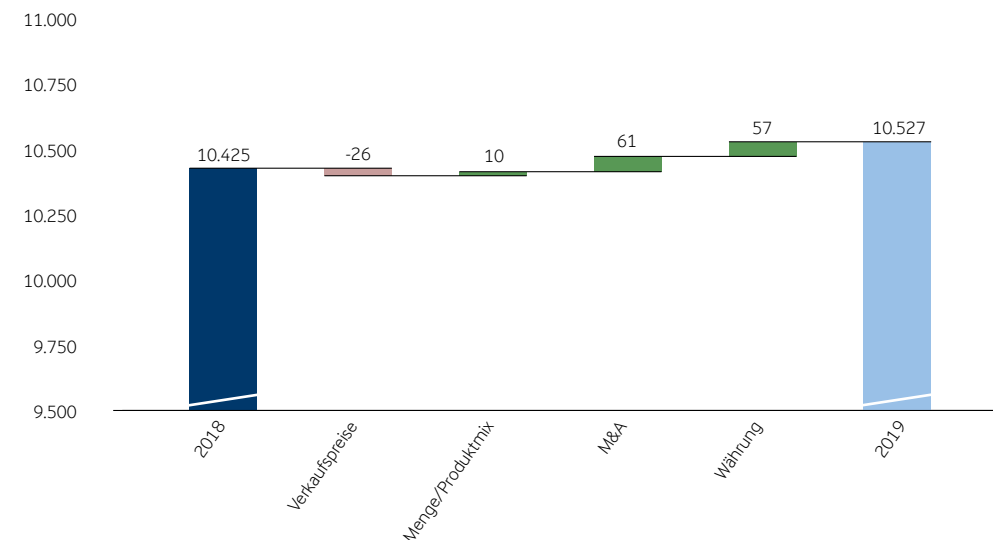
Arla Foods Ingredients machte 7,1 Prozent des Gesamtumsatzes aus (2018: 6,3 Prozent). Der Umsatz stieg aufgrund eines höheren Umsatzes mit Mehrwertprodukten im Zutatenbereich, höherer Preise sowie des Gesamtjahreseffektes aus dem Erwerb der restlichen 50 Prozent an Arla Foods Ingredients S.A. in Argentinien im Jahr 2018.

Der Bereich Handel und Sonstiges machte 15,9 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Das entspricht einem Rückgang um 1,7 Prozent auf 1.662 Millionen EUR (2018: 1.690 Millionen EUR).

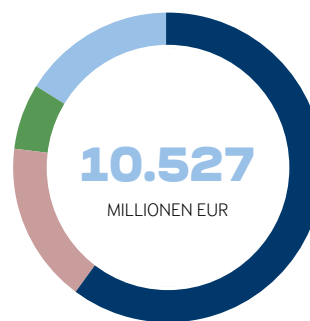
Die M&A-Aktivitäten, wie der Erwerb der Markenlizenz für das Käsegeschäft der Marke Kraft in der MENA-Region und die Veräußerung der verbleibenden Allgäu-Molkereien in Deutschland im Jahr 2019, in Verbindung mit dem Gesamtjahreseffekt aus Übernahmen im Jahr 2018 trugen zu einer Umsatzsteigerung in Höhe von 61 Millionen EUR bei.

Der Gesamtumsatz wurde mit einem Betrag von 57 Millionen EUR durch Wechselkursentwicklungen, die hauptsächlich auf den USD zurückzuführen waren, positiv beeinflusst.

Umsatzentwicklung (Mio. EUR)

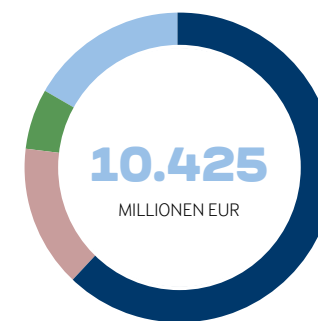


Umsatz nach Geschäftsbereich, 2019



■ Europa 60%
 ■ International 17%
 ■ Arla Foods Ingredients 7%
 ■ Handel und Sonstiges 16%

Umsatz nach Geschäftsbereich, 2018



■ Europa 62%
 ■ International 15%
 ■ Arla Foods Ingredients 6%
 ■ Handel und Sonstiges 17%

ANHANG 1.1 – UMSATZ (FORTSETZUNG)

	2019	2018	Anteil am Umsatz im Jahr 2019
Großbritannien	2.716	2.725	26%
Schweden	1.464	1.481	14%
Deutschland	1.343	1.447	13%
Dänemark	1.054	1.094	10%
Niederlande	507	507	5%
China	331	276	3%
Finnland	324	320	3%
Saudi-Arabien	282	244	3%
Belgien	211	240	2%
USA	176	171	2%
Sonstige*	2.119	1.920	19%
Gesamt	10.527	10.425	

*Sonstige Länder umfassen unter anderem Australien, Frankreich, Kanada, Oman, Spanien und die Vereinigten Arabischen Emirate.

Tabelle 1.1.a zeigt den Gesamtumsatz nach Ländern und enthält alle Umsätze aus den Ländern – unabhängig von der Organisationsstruktur. Aus diesem Grund können die Zahlen nicht mit unserer Geschäftsbereichsübersicht auf den Seiten 23 bis 28 verglichen werden.

	2019	2018
Arla®**	3.033	2.875
Lurpak®**	588	561
Puck®**	363	352
Castello®**	179	179
Milchgetränke**	207	187
Sonstige Marken	452	437
Arla Foods Ingredients	710	652
Nicht strategische Marken und sonstige	4.995	5.182
Gesamt	10.527	10.425

**Im strategischen Markenumsatz enthalten



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Sämtliche Umsatzerlöse stammen aus Verträgen mit Kunden für die Produktion und den Transfer von Molkereiprodukten in verschiedenen Produktkategorien innerhalb mehrerer geografischer Regionen. Die Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen/Märkten basieren auf den internen Rechnungslegungspraktiken des Konzerns.

Umsätze werden in der Gewinn- und Verlustrechnung realisiert, wenn die Leistungspflicht erbracht wurde und, wenn alle im Vertrag aufgeführten Verpflichtungen erfüllt wurden. 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 mit durchschnittlich 35 Tagen. 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 sowohl von künftigen Verkaufsmengen und Preisen als auch von weiteren Anreizen ab. Daher besteht in Bezug auf den genauen Wert ein gewisser Grad an Unsicherheit.

Da der Hauptgeschäftsbereich von Arla beim Verkauf von frischen Molkereiprodukten liegt, erfolgt die Rückgabe von Waren sehr selten. Daher ist hier keine gesonderte Angabe erforderlich.

Basierend auf dem aktuellen Milchpreis kann Arla für den Verkauf von Rohmilch im Jahr 2020 einen vertraglichen Umsatz von rund 219 Millionen EUR und für 2021 sowie für die Folgejahre von etwa 119 Millionen EUR verzeichnen.

ANHANG 1.2 – BETRIEBSKOSTEN



Einsparung von Kosten durch Calcium

Die Betriebskosten lagen mit 10.130 Millionen EUR nahezu auf Vorjahresniveau.

Die Herstellungskosten sanken um 0,2 Prozent von 8.341 Millionen EUR im Vorjahr auf 8.325 Millionen EUR. Abzüglich der Kosten für Rohmilch sanken die Herstellungskosten von 3.534 Millionen EUR im Vorjahr auf 3.499 Millionen EUR. Trotz einer verstärkten Fokussierung auf den Vertrieb von Markenprodukten, was zu zusätzlichen Kosten in Höhe von 57 Millionen EUR durch den Volumen/Produktmix führte, konnten mit Calcium Einsparungen in der Produktion erzielt werden. Weitere Informationen zu Calcium finden Sie auf den Seiten 17 bis 18. Aufgrund der gestiegenen Milchpreise haben sich die Vorräte gegenüber dem Vorjahr um 11 Millionen EUR erhöht. Die Herstellungskosten stiegen aufgrund von M&A-Aktivitäten um 30 Millionen EUR.

Die Vertriebskosten stiegen um 4,0 Prozent auf 1.416 Millionen EUR (2018: 1.362 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf höhere Kosten für Transporte sowie Löhne und Gehälter zurückzuführen. Teilweise wurde dies durch niedrigere Marketingkosten ausgeglichen. Die Kosten für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 66 Millionen EUR (2018: 47 Millionen EUR). 13 Millionen EUR wurden für Entwicklungstätigkeiten aktiviert.

Die Verwaltungskosten verringerten sich um 7,8 Prozent auf 389 Millionen EUR (2018: 422 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund einer strengen Kostenkontrolle und einmaliger Erträge aus dem Jahr 2018.

Kosten für Rohmilch

Die Kosten für Rohmilch stiegen auf 4.826 Millionen EUR (2018: 4.807 Millionen EUR). Der Anstieg resultierte aus einem höheren durchschnittlich vorausgezählten Milchpreis an die Eigentümer, denen geringere Volumen an sonstiger Milch gegenüberstanden.

Milch von Genossenschaftsmitgliedern

Die Kosten für die Milch der Genossenschaftsmitglieder stiegen um 32 Millionen EUR. Der durchschnittlich vorausgezählte Milchpreis erhöhte die Kosten um 54 Millionen EUR, während etwas geringere Volumina die Kosten um 22 Millionen EUR verringerten.

Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch verringerten sich aufgrund geringerer Volumina um 13 Millionen EUR. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

Personalkosten und Vollzeitäquivalente (FTE)

Die Personalkosten stiegen um 2,4 Prozent auf 1.276 Millionen EUR (2018: 1.246 Millionen EUR). Die Personalkosten stiegen aufgrund zusätzlicher Vollzeitäquivalente (FTE) aus dem Erwerb neuer Unternehmen, der Einbindung von Transportaktivitäten, der Inflation und aufgrund neuer Grundsätze für Urlaubsvergütungen in Dänemark.

Die Personalkosten in der Produktion und im Vertrieb stiegen um 2,7 Prozent bzw. 7,3 Prozent, während die Personalkosten in der Verwaltung um 6,1 Prozent sanken. Die Gesamtanzahl der FTE verringerte sich trotz erheblicher Expansion und Übernahmen im internationalen Bereich sowie bei Arla Foods Ingredients auf 19.174.

Marketingkosten

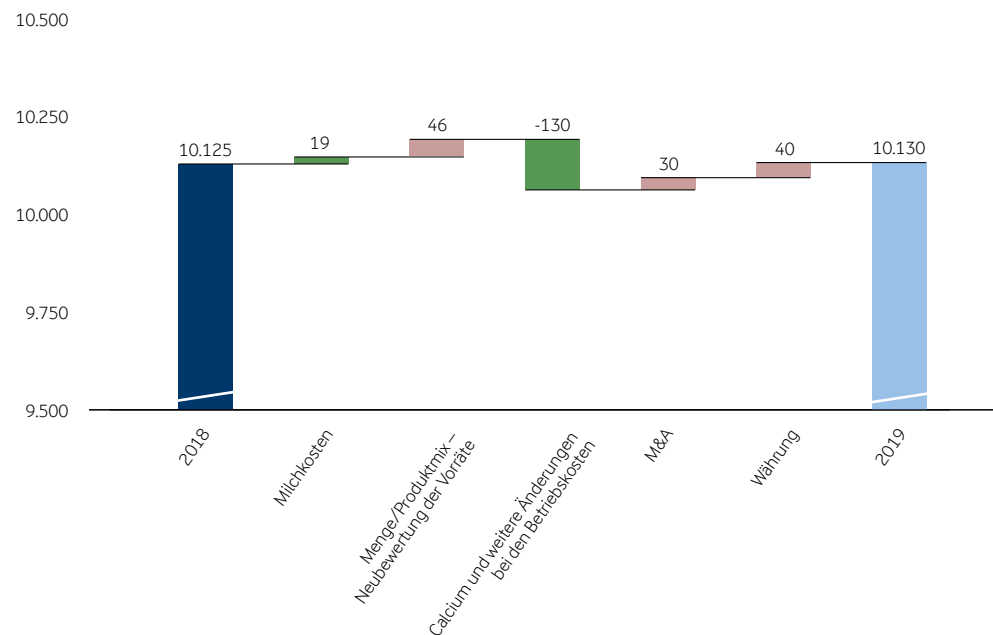
Die Marketingausgaben sanken um 4,9 Prozent auf 250 Millionen EUR (2018: 263 Millionen EUR). Der kontinuierliche Fokus auf eine verbesserte Effizienz wie mit dem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium, einschließlich Insourcing und intensiverer Nutzung von „The Barn“, unserem hauseigenen Content-Studio, ermöglichte es uns, die Ausgaben zu senken.

Zu den wichtigsten Marketingfolgen gehörte die kontinuierliche Belegung der Marke Arla durch „innere Stärke“, die Einführung von Lurpak® Butterbox in Großbritannien und die vorzeitige Erreichung unseres Ziels in Höhe von 500 Millionen digitalen Interaktionen. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 22.

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

Die Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung stiegen um 18,7 Prozent von 363 Millionen Euro im Vorjahr auf 431 Millionen EUR. Dies ist vor allem auf die Einführung neuer Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für Leasingverhältnisse sowie ein höheres CAPEX-Niveau zurückzuführen.

Entwicklung der Betriebskosten (Mio. EUR)



ANHANG 1.2 – BETRIEBSKOSTEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktion und Art
(Mio. EUR)

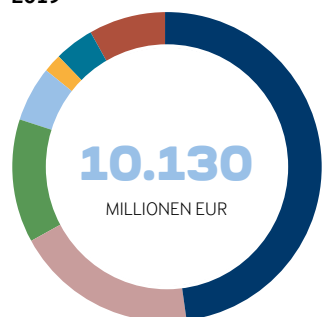
	2019	2018*
Herstellungskosten	8.325	8.341
Vertriebskosten	1.416	1.362
Verwaltungskosten	389	422
Gesamt	10.130	10.125

Spezifikation:

	2019	2018
Gelieferte Rohmilch	4.826	4.807
Sonstige Herstellungsmaterialien**	1.911	1.945
Personalkosten	1.276	1.246
Transportkosten	570	560
Marketingkosten	250	263
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	431	363
Sonstige Kosten***	866	941
Gesamt	10.130	10.125

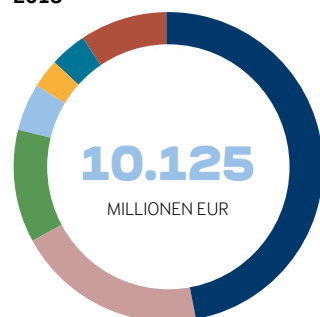
** Sonstige Herstellungsmaterialien umfassen Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien und Veränderungen bei Vorräten.
*** Sonstige Kosten umfassen hauptsächlich Wartung, Versorgung und IT.

Kosten nach Art, 2019



- Gelieferte Rohmilch 48%
- Sonstige Herstellungsmaterialien* 19%
- Personalkosten 13%
- Transportkosten 6%
- Marketingkosten 2%
- Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung 4%
- Sonstige Kosten** 8%

Kosten nach Art, 2018



- Gelieferte Rohmilch 47%
- Sonstige Herstellungsmaterialien* 20%
- Personalkosten 12%
- Transportkosten 5%
- Marketingkosten 3%
- Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung 4%
- Sonstige Kosten** 9%

Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch

	2019		2018	
	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.382	4.318	12.446	4.286
Sonstige Milch	1.323	508	1.457	521
Gesamt	13.705	4.826	13.903	4.807

Tabelle 1.2.c – Personalkosten
(Mio. EUR)

	2019	2018
Löhne, Gehälter und Vergütung	1.089	1.055
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	79	74
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	3	11
Sonstige Sozialversicherungskosten	105	106
Gesamte Personalkosten	1.276	1.246

Personalkosten beziehen sich auf:

	2019	2018
Herstellungskosten	722	703
Vertriebskosten	355	331
Verwaltungskosten	199	212
Gesamte Personalkosten	1.276	1.246

	2019	2018
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	19.174	19.190

Tabelle 1.2.d – Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung
(Mio. EUR)

	2019	2018*
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	64	57
Abschreibungen auf Sachanlagen, einschließlich Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	367	306
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung, gesamt	431	363

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

	2019	2018
Herstellungskosten	310	277
Vertriebskosten	74	40
Verwaltungskosten	47	46
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung, gesamt	431	363

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

ANHANG 1.2 – BETRIEBSKOSTEN (FORTSETZUNG)



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 Genossenschaftsmitglieder, Transportkosten zur Anlieferung, Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, Energie und 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 produktionsbezogenes Material und sonstige mit der Lieferkette in Zusammenhang stehende Kosten. Die von Genossenschaftsmitgliedern erworbenen Milchmengen werden über Abschlagszahlungen für den Berichtszeitraum erfasst. Daher werden hier keine voraussichtlichen Nachzahlungen berücksichtigt, die

als Ausschüttungen an Genossenschaftsmitglieder 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 und umfassen die Entwicklung von Marketingkampagnen, Werbung, Exponaten, Sponsoring und Sonstiges.

Verwaltungskosten

Verwaltungskosten umfassen alle Kosten für Management und Verwaltung, Verwaltungsmitarbeiter, Bürogebäude und -räume sowie hierauf anfallende Abschreibungen und Wertminderungen.

ANHANG 1.3 – SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN



Positive Währungsentwicklungen führten zu negativen Auswirkungen bei Absicherungsgeschäften

Der sonstige Betriebsaufwand belief sich auf 25 Millionen EUR, gegenüber sonstigen betrieblichen Erträgen von 75 Millionen EUR im Vorjahr. Der Rückgang ist auf negative Ergebnisse aus Absicherungsgeschäften aufgrund positiver Währungsentwicklungen vor allem beim USD zurückzuführen. Im Jahr 2018 wirkten sich Beilegung von Rechtsstreitigkeiten und die Verbuchung eines Ertrags aus der Neubewertung von Unternehmen bei einem sukzessivem Erwerb mit 76 Millionen EUR positiv aus. In den sonstigen Posten sind der Nettoerlös aus dem Verkauf von Energieüberschüssen sowie Auswirkungen aus sonstigen Posten enthalten, die nicht zu den gewöhnlichen Aktivitäten des Molkereigeschäfts gehören.



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 Beilegungen von Rechtsstreitigkeiten, Erträge aus Neubewertungen nach der schrittweisen Übernahme von Unternehmen, der Nettoerlös aus finanziellen Absicherungsaktivitäten sowie der Nettoerlös aus der Produktion und dem Verkauf von Energie aus unseren Biogasanlagen. Darüber hinaus enthalten sie Gewinne und Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen, das nicht mehr in unserem Molkereigeschäft verwendet wird.

Tabelle 1.3 – Sonstiges Betriebsergebnis, netto
(Mio. EUR)

	2019	2018
Sonstige betriebliche Erträge	39	118
Sonstiger Betriebsaufwand	-64	-43
	-25	75
Spezifikation:		
Beilegung von Rechtsstreitigkeiten	–	47
Ertrag aus der Neubewertung von Unternehmen bei sukzessivem Erwerb	–	29
Auswirkung von Absicherungsgeschäften, netto	-30	-5
Sonstige Posten, netto	5	4
Gesamtes sonstiges Betriebsergebnis, netto	-25	75

ANHANG 1.4 – MILCH-LEISTUNGSPREIS



Konkurrenzfähiger Milch-Leistungspreis durch Calcium-Einsparungen

Der Milch-Leistungspreis ist ein Schlüsselwert, der die Gesamtleistung von Arla ausdrückt. Hiermit wird der geschaffene Mehrwert für jedes Kilogramm Milch gemessen, das von unseren Genossenschaftsmitgliedern geliefert wurde. 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, dividiert durch die 2019 gelieferte Milchmenge. Der Milch-Leistungspreis betrug 36,6 Eurocent/kg Milch unserer Genossenschaftsmitglieder – gegenüber 36,4 Eurocent/kg Milch im Jahr 2018.

Tabelle 1.4 – Milch-Leistungspreis

	2019			2018		
	Mio. EUR	Menge in Mio. kg	Eurocent/kg	Mio. EUR	Menge in Mio. kg	Eurocent/kg
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	4.318	12.382	34,9	4.286	12.446	34,4
Anpassung an Standardmilch (4,2% Fett, 3,4% Protein)			-0,8			-0,3
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	311		2,5	290		2,3
Gesamt		12.382	36,6		12.446	36,4

ANHANG 2.1 – NETTOUMLAUFVERMÖGEN



Nettoumlaufvermögen verbessert

Das Nettoumlaufvermögen verringerte sich um 71 Millionen EUR auf 823 Millionen EUR. Dies entspricht einer Verbesserung von 7,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Bereinigt um M&A-Aktivitäten und Währungsschwankungen belief sich die Freisetzung von Barmitteln aus dem Nettoumlaufvermögen auf 109 Millionen EUR. Diese positive Entwicklung ist das Ergebnis der kontinuierlichen Bemühungen von Arla, das Nettoumlaufvermögen zu optimieren. Dazu gehören Initiativen wie die verstärkte Nutzung globaler Beschaffungsvereinbarungen, verbesserte Zahlungsbedingungen sowie die Nutzung von Finanzierungsprogrammen bei unseren Kunden und Lieferanten. Insgesamt hat sich das Nettoumlaufvermögen, gemessen in Tagen auf Dreimonatsbasis, im Vergleich zum Vorjahr um 1,8 Tage verbessert.

Das Nettoumlaufvermögen sank abzüglich der Verbindlichkeiten für Milch von Genossenschaftsmitgliedern um 103 Millionen EUR.

Vorräte

Die Vorräte stiegen um 18 Millionen EUR auf 1.092 Millionen EUR (2018: 1.074 Millionen EUR). Ohne Berücksichtigung von Währungsschwankungen und M&A-Aktivitäten verringerten sich die Vorräte um 13 Millionen EUR. Eine Kombination aus betriebsübergreifendem Bestandsmanagement und stabilen Milchpreisen führte dazu, dass die Vorräte in etwa auf dem Niveau des Vorjahres lagen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich um 100 Millionen EUR auf 889 Millionen EUR (2018: 989 Millionen EUR). Ohne Berücksichtigung von Währungsschwankungen und M&A-Aktivitäten verringerten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 115 Millionen EUR. Der Rückgang war auf die Inanspruchnahme der von Kunden angebotenen Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen und Forderungsverkaufsprogrammen für ausgewählte Kunden zurückzuführen. Der Konzern hat diese Programme zum Steuern der Liquidität und Reduzieren des Kreditrisikos von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen genutzt.

Die Handhabung des Kreditrisikos in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen orientiert sich an konzernweiten Richtlinien. Kreditlinien 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 2019 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 4.3.5.

Abschreibungen auf nicht einbringliche Forderungen sind auch im Jahr 2019 als relativ gering einzustufen. In der Gewinn- und Verlustrechnung wurden 6 Millionen EUR (2018: 2 Millionen EUR) als Verlust aus uneinbringlichen Forderungen erfasst.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen beliefen sich auf 1.158 Millionen EUR (2018: 1.169 Millionen EUR). Die weitere Nutzung globaler Verträge, die Fokussierung auf Zahlungsbedingungen und die Nutzung von Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen führten dazu, dass die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen auf dem Niveau des Vorjahres lagen.

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 vom Finanzierungspartner erhalten – basierend auf den an Arla gesendeten Rechnungen. Die Voraussetzung ist, dass Arla die Lieferung der Waren oder Dienstleistungen anerkannt und genehmigt sowie die Zahlung der Rechnung zum Fälligkeitsdatum unwiderruflich über den Finanzierungspartner bestätigt hat. Die Vereinbarung der vorzeitigen Zahlung besteht aus einer Transaktion, die ausschließlich zwischen dem Lieferanten und dem Anbieter der Supply-Chain-Finanzierung erfolgt.

Die auf der Rechnung ausgewiesene Zahlungsverpflichtung für Arla wird bis zur Fälligkeit in den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfasst. Das Programm ist eine der vielen Komponenten zur Stärkung der Geschäftsbeziehungen zwischen den strategischen Lieferanten und Arla, um die Barmittelreserven beider Parteien zu verbessern. Erweiterte Zahlungsbedingungen sind nicht in den Programmen selbst enthalten, sondern werden direkt mit den Anbietern vereinbart. Das Liquiditätsrisiko ist für Arla durch die Befristung der Programme begrenzt. Das Zahlungsziel beträgt für Lieferanten, die an den Programmen teilnehmen, maximal 180 Tage. Die Inanspruchnahme der Supply-Chain-Finanzierungsprogramme lag auf Vorjahresniveau. Im Vergleich zum Vorjahr sind keine wesentlichen Auswirkungen auf das Nettoumlaufvermögen festzustellen.

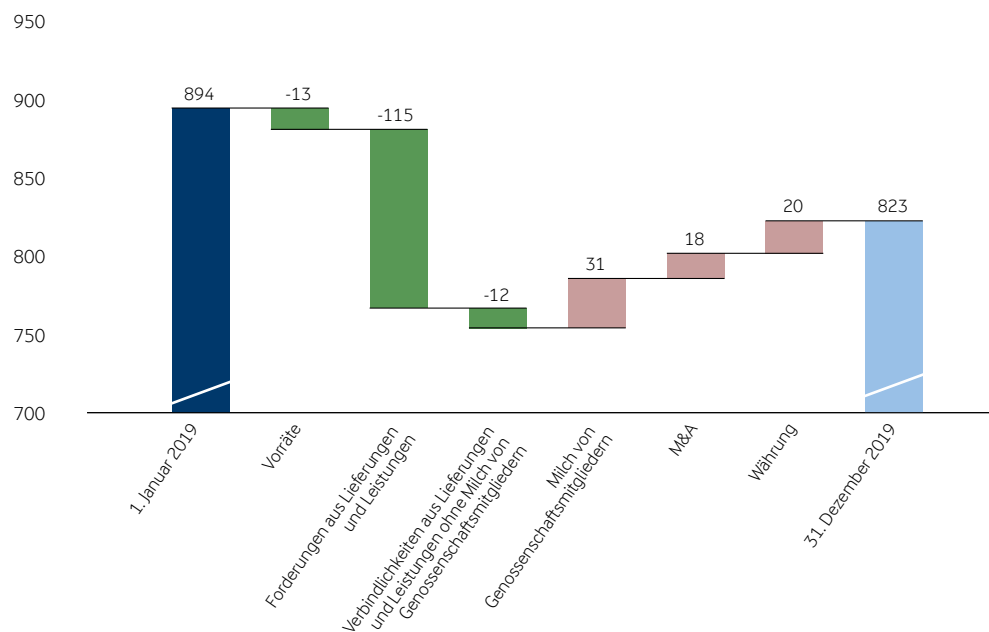
Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen Forderungen verringerten sich um 14 Millionen EUR auf 240 Millionen EUR (2018: 254 Millionen EUR). Die sonstigen Forderungen umfassen unter anderem Umsatzsteuerforderungen, Einlagen und Subventionen.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich um 38 Millionen EUR auf 254 Millionen EUR (2018: 292 Millionen EUR). In den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten sind Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern in Höhe von 174 Millionen EUR enthalten.

Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

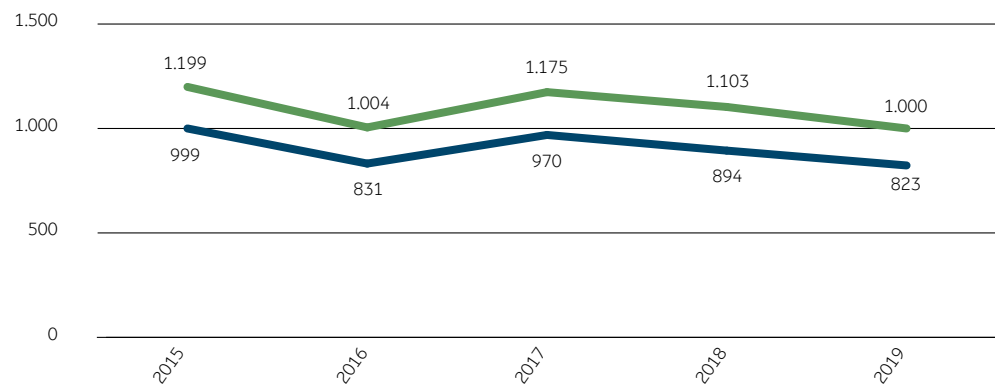
(Mio. EUR)



ANHANG 2.1 – NETTOUMLAUFVERMÖGEN (FORTSETZUNG)

Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)



■ Nettoumlaufvermögen ohne Verbindlichkeiten für die Milch von Genossenschaftsmitgliedern
 ■ Nettoumlaufvermögen

Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)

	2019	2018
Vorräte	1.092	1.074
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	889	989
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1.158	-1.169
Nettoumlaufvermögen	823	894

Tabelle 2.1.b Vorräte

(Mio. EUR)

	2019	2018
Vorräte vor Abschreibungen	1.112	1.099
Abschreibungen	-20	-25
Gesamte Vorräte	1.092	1.074
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	279	260
Unfertige Erzeugnisse	339	332
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	474	482
Gesamte Vorräte	1.092	1.074

Tabelle 2.1.c – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. EUR)

	2019	2018
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste	904	1.000
Rücklage für erwartete Verluste	-15	-11
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt	889	989

Tabelle 2.1.d – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Fälligkeitsprofil

(Mio. EUR)

	2019		2018	
	Brutto- buchwert	Erwartete Verlustrate	Brutto- buchwert	Erwartete Verlustrate
Nicht überfällig	703	0%	808	0%
Weniger als 30 Tage überfällig	130	0%	131	0%
30 bis 89 Tage überfällig	39	5%	33	3%
Mehr als 90 Tage überfällig	32	41%	28	29%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt	904		1.000	

In der Vergangenheit lagen die erlittenen Verluste aus Salden, die nicht fällig waren oder eine Fälligkeit von weniger als 30 Tage hatten, unter einem Prozent.

ANHANG 2.1 – NETTOUMLAUFVERMÖGEN (FORTSETZUNG)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Vorräte

Vorräte werden, je nachdem welcher Wert niedriger ist, zu den Anschaffungskosten oder dem realisierbaren 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 Handelswaren enthalten den Kaufpreis plus die Lieferkosten. Der vorausgezahlte Milchpreis für die Genossenschaftsmitglieder von Arla wird als Kaufpreis für die Milch von Genossenschaftsmitgliedern verwendet.

Die Kosten für unfertige Erzeugnisse und Fertigprodukte enthalten zudem einen angemessenen Anteil an Gemeinkosten, u. a. 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 Beträge (fortgeführte Anschaffungskosten) angesetzt. Erwartete Verluste werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem 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.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Diese entsprechen in der Regel dem Rechnungsbetrag.

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.



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.

Produktionsgemeinkosten werden auf der Basis getroffener Annahmen, z. B. zur Kapazitätsauslastung, Produktionszeit und zu anderen produktspezifischen Faktoren, berechnet.

Der realisierbare Nettowert erfordert Beurteilungen, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von Käsevorräten mit einer langen Reifezeit und Massenprodukten, die auf den europäischen Märkten oder auf den globalen Rohstoffmärkten verkauft werden sollen.

Forderungen

Die Berechnung der erwarteten Verluste basiert auf einer mathematischen 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 Rückstellungen 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.

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.

ANHANG 3.1 – IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMIENWERT



Erhöhung der immateriellen Vermögenswerte und des Firmenwerts aufgrund von Übernahmen

Die immateriellen Vermögenswerte und der Firmenwert beliefen sich auf 982 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg um 95 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr.

Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 700 Millionen EUR gegenüber 597 Millionen EUR im Vorjahr. Der Firmenwert erhöhte sich um 80 Millionen EUR zum Zeitpunkt des Erwerbs der Markenlizenz für das Käsegeschäft in der MENA-Region von Mondeléz International. Vom Gesamtbuchwert des Firmenwerts entfielen 489 Millionen EUR (2018: 463 Millionen EUR) auf Aktivitäten in Großbritannien. Dieser Anstieg des Firmenwerts ist auf Wechselkursanpassungen zurückzuführen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1.1.

Lizenzen und Warenzeichen

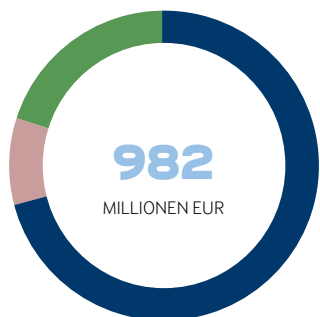
Der Buchwert der erfassten Lizenzen und Warenzeichen betrug 90 Millionen EUR (2018: 96 Millionen EUR). Der Rückgang ist auf Abschreibungen für Warenzeichen zurückzuführen. Die größten Marken sind Yeo Valley®, Anchor® und Hansano®.

Die strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® sind selbst geschaffene Warenzeichen. Folglich wird für diese kein Buchwert angesetzt. Arla besitzt die Lizenz zur Herstellung, zum Vertrieb und zur Vermarktung von hochwertigen, trinkfertigen Kaffeegetränken der Marke Starbucks™ im Rahmen einer langfristigen strategischen Lizenzvereinbarung, die nicht aktiviert wird. Nach der Übernahme von Mondeléz unterzeichnete Arla eine langfristige Lizenzvereinbarung über Herstellung, Vertrieb und Vermarktung von Käseprodukten der Marke Kraft in der MENA-Region. Für diese Lizenzvereinbarung wurde kein Wert angesetzt.

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

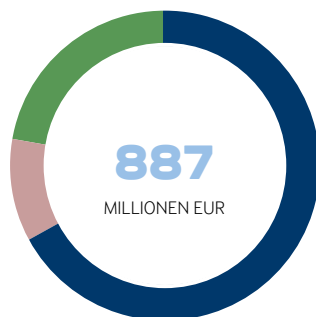
Der Buchwert von IT- und anderen Entwicklungsprojekten betrug 192 Millionen EUR (2018: 194 Millionen EUR). Der Konzern hat weiterhin in die Entwicklung der IT investiert. Im Jahr 2019 erfolgten Investitionen im IT-Bereich zur Unterstützung der Marketingabläufe sowie für ein Frachtkosten-Management-Tool. Weitere aktivierte Entwicklungskosten umfassen Innovationsaktivitäten und die Entwicklung neuer Produkte.

Immaterielle Vermögenswerte, 2019



■ Firmenwert 71%
■ Lizenzen und Warenzeichen 9%
■ IT- und sonstige Entwicklungsprojekte 20%

Immaterielle Vermögenswerte, 2018



■ Firmenwert 67%
■ Lizenzen und Warenzeichen 11%
■ IT- und sonstige Entwicklungsprojekte 22%

Tabelle 3.1.a – Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert (Mio. EUR)

2019

	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
Kosten per 1. Januar	598	170	431	1.199
Wechselkursanpassungen	25	3	–	28
Zugänge	–	–	52	52
Fusionen und Übernahmen	80	–	–	80
Umklassifizierung	–	–	1	1
Veräußerungen	-2	–	-12	-14
Kosten per 31. Dezember	700	173	472	1.345
Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-1	-74	-237	-312
Wechselkursanpassungen	–	-1	–	-1
Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung für das Jahr	-1	–	-55	-64
Abschreibungen für Veräußerungen	2	-8	12	14
Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	–	-83	-280	-363
Buchwert per 31. Dezember	700	90	192	982

2018

Kosten per 1. Januar	597	99	380	1.076
Wechselkursanpassungen	-8	-2	-2	-12
Zugänge	–	–	55	55
Fusionen und Übernahmen	9	74	–	83
Umklassifizierung	–	-1	4	3
Veräußerungen	–	–	-6	-6
Kosten per 31. Dezember	598	170	431	1.199
Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-1	-73	-191	-265
Wechselkursanpassungen	–	4	–	4
Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung für das Jahr	–	-5	-52	-57
Abschreibungen für Veräußerungen	–	–	6	6
Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-1	-74	-237	-312
Buchwert per 31. Dezember	597	96	194	887

ANHANG 3.1 – IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMIENWERT (FORTSETZUNG)



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. Anschließend wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertminderung bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement folgen. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ist die kleinste Gruppe an Vermögenswerten, die unabhängige Barmittelzuflüsse generieren kann.

Lizenzen und Warenzeichen

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

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 erfasst. Direkt zuweisbare Kosten, die während der Entwicklungsphase von IT- und sonstigen Entwicklungsprojekten anfallen und die sich auf das Design, die Programmierung, die Installation und die Prüfung von Projekten beziehen, bevor diese kommerziell verwendet werden, werden als immaterielle Vermögenswerte aktiviert. Diese Kosten werden nur aktiviert, falls die Ausgaben verlässlich gemessen werden können, das Projekt technisch und kommerziell durchführbar ist, ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist und der Konzern ausreichend Ressourcen hat und verwenden möchte, um den Vermögenswert abzuschließen und zu verwenden. IT- und sonstige Entwicklungsprojekte werden linear über fünf bis acht Jahre abgeschrieben.

		2019	2018
Europa	Großbritannien	489	463
	Finnland	40	40
	Schweden	21	23
	Europa sonstige	59	60
Europa insgesamt		609	586
International	MENA	80	–
	Russland	2	2
International gesamt		82	2
Arla Foods Ingredients	Argentinien	9	9
Arla Foods Ingredients gesamt		9	9
Gesamt		700	597

Anhang 3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts



Der Firmenwert wird bei einer positiven Marktentwicklung trotz Brexit gestützt.

Der Firmenwert wird den betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet – hauptsächlich für unsere Aktivitäten in Großbritannien im Geschäftsbereich Europa.

Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen

Werthaltigkeitsprüfungen basieren auf dem erwarteten künftigen Cashflow, der aus Prognosen und Zielen abgeleitet wird, die die Good Growth-Strategie 2020 unterstützen. Für die einzelnen Märkte werden Umsatzwachstumsraten prognostiziert, die auf den erwarteten Entwicklungen sowie den Erfahrungen aus der Vergangenheit basieren. Die Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Umsatzwachstum mit ein. Eine neue Strategie wird voraussichtlich Anfang 2021 auf den Weg gebracht. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass sie von der Werthaltigkeitsprüfung nachteilig beeinflusst wird.

Werthaltigkeitsprüfungsverfahren

Werthaltigkeitsprüfungen des Firmenwerts basieren auf einer Bewertung des Nutzwerts. Für die Milchkosten

wird ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung entspricht. Die durchgeführten Prognoserechnungen beruhen auf der wesentlichen Annahme einer künftigen Profitabilität, basierend auf einer Kombination der Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte und rentablere Märkte.

Prüfungsergebnisse

Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben 2019 keinen Bedarf für Wertberichtigungen. In diesem Zusammenhang wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet.

Anhaltende Unsicherheiten im Zusammenhang mit den möglichen Folgen des Brexit wurden bei der Werthaltigkeitsprüfung als risikobereinigter Cashflow berücksichtigt. Der Diskontierungsfaktor könnte bis zu 4 Prozentpunkte ansteigen, bevor für den Firmenwert in Großbritannien das Risiko einer Wertminderung bestünde. Der Firmenwert, der anderen Märkten zugeordnet wurde, wurde unter ähnlichen Annahmen geprüft.

Tabelle 3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfungen

(Mio. EUR)

2019

	Angewendete, wichtige Annahmen	
	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
Großbritannien	7,0%	7,8%
Finnland	6,0%	6,7%
Schweden	6,3%	7,0%
Europa sonstige*	5,9%	6,6%
Arla Foods Ingredients	7,0%	7,8%

2018

Großbritannien	7,1%	8,7%
Finnland	6,3%	7,8%
Schweden	6,4%	8,2%
Europa sonstige*	6,3%	7,1%

* In „Europa sonstige“ ist ein unwesentlicher Betrag vom Firmenwert enthalten, der Russland betrifft.

ANHANG 3.1 – IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMIENWERT (FORTSETZUNG)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Eine Wertminderung liegt vor, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts größer ist als der Betrag, der entweder durch Nutzung oder Verkauf erzielt werden kann. Für die Werthaltigkeitsprüfung werden die Vermögenswerte in die kleinste Gruppe an Vermögenswerten gruppiert, die Zahlungsmittelzuflüsse aus der fortgeführten Nutzung generiert (zahlungsmittelgenerierende Einheit) und weitgehend unabhängig von den Kapitalzuflüssen anderer Vermögenswerte oder zahlungsmittelgenerierender Einheiten sind. Für Firmenwerte, die keinen weitgehend unabhängigen Cashflow generieren, werden Werthaltigkeitsprüfungen auf einem Niveau durchgeführt, auf dem Cashflows als weitgehend unabhängig betrachtet werden können.

Die Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Grundlage der Management-Struktur und der internen Rechnungslegung ermittelt und jedes Jahr neu bewertet. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten und die Eingruppierung werden jedes Jahr neu bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird zusammen mit den anderen langfristigen Vermögenswerten in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der der Firmenwert zugewiesen ist, einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert der erwarteten künftigen Nettozahlungsströme aus der Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, der 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.

Jedwede Wertminderung des Firmenwerts wird als separate Einzelposition in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen und kann nicht zurückgebucht werden. Der Buchwert anderer langfristiger Vermögenswerte wird jährlich geprüft, um zu ermitteln, ob es Anzeichen für Wertminderungen gibt. Die Vermögenswerte werden in der Bilanz mit dem erzielbaren Betrag oder dem Buchwert ausgewiesen, je nachdem, welcher Betrag niedriger ist.

Der erzielbare Betrag sonstiger langfristiger Vermögenswerte ist der Nutzwert des Vermögenswerts oder der Marktwert, d. h. der Zeitwert, je nachdem, welcher Wert größer ist, abzüglich der Kosten für die Veräußerung. Der Nutzwert wird berechnet als der Barwert der geschätzten zukünftigen Netto-Cashflows aus der Nutzung des Vermögenswerts oder der Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, zu der der Vermögenswert gehört.

Ein Wertminderungsaufwand für sonstige langfristige Vermögenswerte wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Herstellungs-, Vertriebs- oder unter den Verwaltungskosten ausgewiesen. Eine erfasste Wertminderung kann nur insoweit rückgängig gemacht werden, wie sich die Annahmen und Schätzungen, die zur Wertminderung geführt haben, geändert haben. Wertminderungsverluste werden nur zurückgeführt, sofern der neue Buchwert des Vermögenswerts nicht den Buchwert übersteigt, den der Vermögenswert nach Abschreibungen gehabt hätte, falls kein Wertminderungsverlust ausgewiesen worden wäre.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts wird für eine Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt, denen der Firmenwert zugeordnet wird. Die Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Grundlage der Management-Struktur der Geschäftsbereiche definiert und mit den einzelnen Märkten verknüpft. Die Struktur und die Gruppen der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden jährlich bewertet.

Die Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts wird mindestens jährlich für jede Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt, denen der Firmenwert zugeordnet ist.

Zur Ermittlung des Nutzwerts wird der Ansatz des erwarteten Cashflows angewendet. Die wichtigsten Parameter der Werthaltigkeitsprüfung umfassen Erwartungen zu künftigen freien Cashflows und Annahmen zu Diskontierungssätzen.

Erwartete künftige freie Cashflows

Die erwarteten künftigen freien Cashflows basieren auf den aktuellen Prognosen und Zielen, die für das Jahr 2020 festgelegt wurden. Um Unsicherheiten nach dem Brexit zu berücksichtigen, wurde der Zeitraum für die Haushaltsplanung für Großbritannien bis zum Jahr 2023 verlängert. Sie werden auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Prognose- und Zielplanungsprozess ermittelt. Sie basieren auf externen Informationsquellen sowie branchenrelevanten Beobachtungen wie makroökonomischen Bedingungen

und Marktbedingungen. Alle angewandten Annahmen werden durch den Prognose- und Zielplanungsprozess auf Grundlage bester Schätzungen und Erwartungen der Geschäftsführung hinterfragt. Diese sind von Natur aus voreingenommen. Sie beinhalten Erwartungen für die Strategieperiode in Bezug auf Umsatzwachstum, EBIT-Margen und Investitionskosten. Diese Annahmen umfassen eine Verlagerung von Milchlieferungen in Produkte mit erhöhter Wertschöpfung, rentablere Märkte sowie Initiativen zur Kostenoptimierung. Die Wachstumsrate über die Strategieperiode hinaus wurde hinsichtlich der erwarteten Inflationsrate in der abschließenden Periode festgesetzt und berücksichtigt kein nominelles Wachstum.

Infolge des Brexit-Austrittsverfahrens ist der erwartete Cashflow, der den Buchwert des Firmenwerts in Großbritannien unterstützt, von Natur aus unsicherer. Dies spiegelt sich im risikobereinigten Cashflow wider, der für die Werthaltigkeitsprüfung verwendet wurde. Weitere Informationen zum Brexit finden Sie auf Seite 50.

Diskontierungssätze

Für die jeweiligen Geschäftsbereiche wird ein Diskontierungssatz – der Weighted Average Cost of Capital (WACC) – angewendet. Dieser basiert auf Annahmen in Bezug auf Zinssätze, Steuersätze und Risikoprämien. Der WACC wird auf einen Diskontierungssatz vor Steuern umgerechnet. Änderungen am zukünftigen Cashflow oder an verwendeten Schätzungen zum Diskontierungssatz können zu wesentlich unterschiedlichen Werten führen.

ANHANG 3.2 SACHANLAGEN UND VERMÖGENSWERTE AUS EINEM NUTZUNGSRECHT

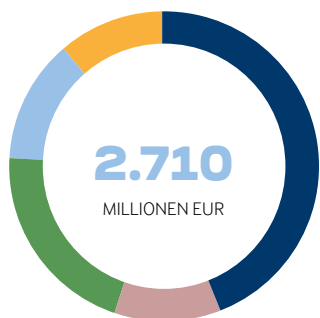


Beträchtliche Investitionen

Arkas wesentliche Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert stieg auf 2.710 Millionen EUR (2018: 2.308 Millionen EUR). Bereinigt um die Auswirkungen der Umsetzung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ belief sich der Anstieg auf 203 Millionen EUR. Dies ist auf höhere CAPEX-Investitionen und die Übernahme einer Produktionsstätte für Käse in Bahrain von Mondeléz International zurückzuführen.

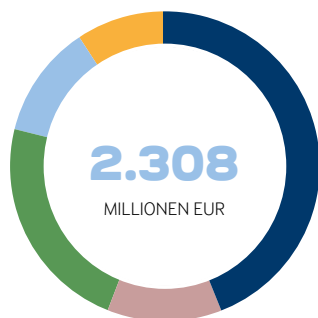
Die CAPEX-Investitionen ohne neue Leasingverhältnisse und Verlängerungen bestehender Leasingverträge stiegen um 11,0 Prozent auf 425 Millionen EUR (2018: 383 Millionen EUR). Dies spiegelt das im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gestiegene CAPEX-Investitionsvolumen wider. Zu den wichtigsten Investitionen im Jahr 2019 gehörten eine Erweiterung der Produktionsanlagen mit besonderem Fokus auf das Zutatengeschäft, Investitionen für den Ausbau der Produktionskapazitäten für Milchpulver sowie die Optimierung der Produktionskapazitäten in den Bereichen Joghurt und Ernährung.

Sachanlagen nach Ländern, 2019



- Dänemark 44%
- Schweden 11%
- Großbritannien 21%
- Deutschland 13%
- Sonstiges 11%

Sachanlagen nach Ländern, 2018



- Dänemark 44%
- Schweden 12%
- Großbritannien 23%
- Deutschland 12%
- Sonstiges 9%

Tabelle 3.2.a – Sachanlagen (Mio. EUR)

	Grundstücke und Gebäude	Sachanlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
2019					
Kosten per 1. Januar	1.461	2.907	552	289	5.209
Änderung bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden	95	27	77	–	199
Bereinigte Kosten per 1. Januar	1.556	2.934	629	289	5.408
Wechselkursanpassungen	18	15	10	2	45
Zugänge	47	78	45	336	506
Fusionen und Übernahmen	23	23	2	–	48
Übertragen aus Anlagen im Bau	36	162	22	-220	–
Veräußerungen	-14	-60	-23	–	-97
Kosten per 31. Dezember	1.666	3.152	685	407	5.910
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar	-645	-1.841	-415	–	-2.901
Wechselkursanpassungen	-4	-7	-7	–	-18
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen für das Jahr	-70	-223	-74	–	-367
Abschreibung für Veräußerungen	8	56	22	–	86
Umklassifizierung	6	-6	–	–	–
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderung per 31. Dezember	-705	-2.021	-474	–	-3.200
Buchwert per 31. Dezember	961	1.131	211	407	2.710
Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	109	21	78	–	208
2018*					
Kosten per 1. Januar	1.442	2.766	502	152	4.862
Wechselkursanpassungen	-15	-29	-1	-2	-47
Zugänge	13	73	8	289	383
Fusionen und Übernahmen	9	–	34	1	44
Übertragen aus Anlagen im Bau	21	103	20	-144	–
Veräußerungen	-9	-13	-10	-1	-33
Umklassifizierung	–	7	-1	-6	–
Kosten per 31. Dezember	1.461	2.907	552	289	5.209
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar	-602	-1.658	-390	–	-2.650
Wechselkursanpassungen	7	17	7	–	31
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen für das Jahr	-53	-212	-41	–	-306
Abschreibung für Veräußerungen	3	12	9	–	24
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderung per 31. Dezember	-645	-1.841	-415	–	-2.901
Buchwert per 31. Dezember	816	1.066	137	289	2.308

ANHANG 3.2 – SACHANLAGEN UND VERMÖGENSWERTE AUS EINEM NUTZUNGSRECHT (FORTSETZUNG)

Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen und Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht

(Mio. EUR)

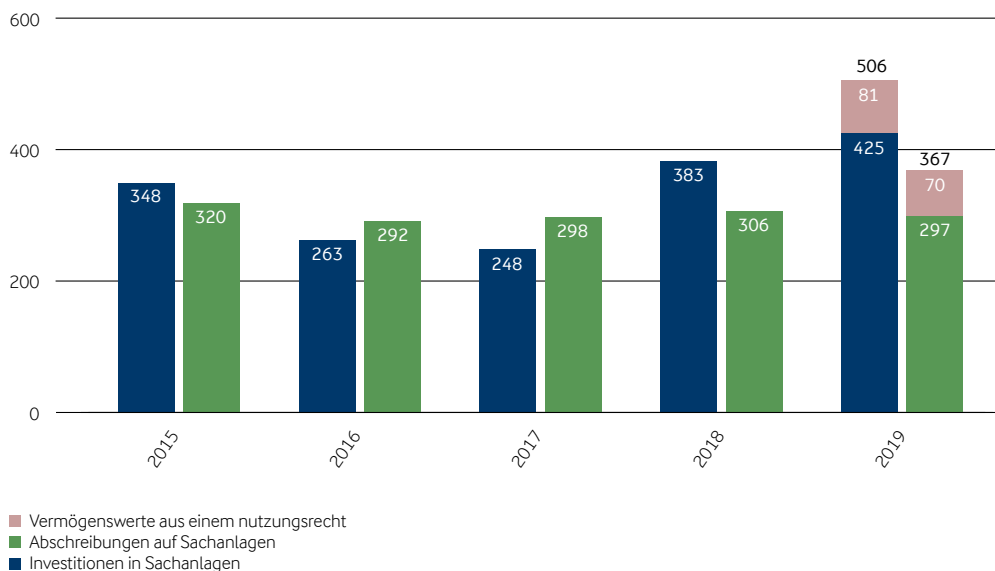


Tabelle 3.2.b – Geschätzte Nutzungsdauer in Jahren

(Mio. EUR)

	2019	2018
Bürogebäude	50	50
Produktionsgebäude	20–30	20–30
Technische Einrichtungen	5–20	5–20
Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	3–7	3–7



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und erfasster Wertminderungsverluste bewertet. Anlagen im Bau, Grundstücke sowie stillgelegte Anlagen werden nicht abgeschrieben.

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.

Abschreibungen

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. 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, ob die Abschreibungsmethode, die Nutzungsdauer und die Restwerte der Posten der Sachanlagen geeignet sind.

ANHANG 3.2 – SACHANLAGEN UND VERMÖGENSWERTE AUS EINEM NUTZUNGSRECHT (FORTSETZUNG)

Anhang 3.2.1 Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht



Umsetzung von IFRS 16 – Leasingverhältnisse

Ab dem 1. Januar 2019 werden alle Leasingverhältnisse als Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht mit entsprechenden Leasingverbindlichkeiten erfasst. Konzernweit wurden zentrale Prozesse zur Erfassung und Abwicklung von Leasingverhältnissen implementiert.

Arla least zahlreiche Büros, Lagerhallen, Geschäftsausstattung, LKWs und Autos. Leasingverträge werden in der Regel für eine feste Laufzeit vereinbart. Sie können jedoch möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt verlängert werden. Wesentliche Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht sind 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 81 Millionen EUR zu verzeichnen. Die größten Positionen bestanden aus der Laufzeitverlängerung des Leasingverhältnisses für ein Bürogebäude in Viby, Dänemark, sowie einem neuen Leasingvertrag für ein Büro in Stockholm, Schweden. Der Gesamtbuchwert für Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht betrug 208 Millionen EUR, wie der Tabelle 3.2.1.a zu entnehmen ist. Die Leasingverbindlichkeiten sind in Anhang 4.3 aufgeführt.

Der gesamte Mittelabfluss aus Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht belief sich auf 116 Millionen EUR. Der Betrag beinhaltet Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 66 Millionen EUR, nicht aktivierte kurzfristige und geringwertige Leasingkosten in Höhe von 43 Millionen EUR sowie Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 7 Millionen EUR.

Tabelle 3.2.1.a – Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht
(Mio. EUR)

	Grundstücke und Gebäude	Sachanlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Gesamt
2019				
Änderung bei der Bilanzierungs- und Bewertungsmethode	95	27	77	199
Zugänge	38	7	36	81
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen für das Jahr	-22	-13	-35	-70
Buchwert per 31. Dezember	109	21	78	208



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Leasingverträge werden in der Regel für eine feste Laufzeit vereinbart. Sie können jedoch möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt verlängert werden.

Leasingverträge für Sachanlagen wurden bis 2018 entweder als Finanzierungsleasing oder als operatives Leasing klassifiziert. Zahlungen aus operativen Leasingverhältnissen (abzüglich etwaiger vom Leasinggeber erhaltener Prämien) wurden über die Laufzeit des Leasingverhältnisses linear erfolgswirksam erfasst. Ab dem 1. Januar 2019 werden alle Leasingverhältnisse 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 anfänglich zum Barwert bewertet. Der Barwert umfasst folgende Elemente:

- Feste Leasingraten (einschließlich fester Sonderzahlungen) abzüglich etwaiger ausstehender Leasinganreize
- Variable Leasingraten basierend auf einem Index oder einem Zinssatz
- Beträge, die voraussichtlich vom Konzern als Restwertgarantien zu leisten sind
- Einen Ausübungspreis für eine Kaufoption, wenn der Konzern hinreichend sicher ist, dass diese Option ausgeübt wird, und
- Zahlungen von Vertragsstrafen für die Beendigung des Leasingverhältnisses, wenn dies mit den Leasingbedingungen für die Ausführung der Option vom Konzern vereinbart worden ist

Die Leasingraten werden unter Verwendung eines Grenzfremdkapitalzinssatzes abgezinst. Dies ist der Satz, den der Konzern zahlen müsste, um die Mittel zu leihen, die erforderlich sind, um einen Vermögenswert von ähnlichem Wert in einem ähnlichen wirtschaftlichen Umfeld zu ähnlichen Bedingungen und Konditionen zu erhalten.

Die entsprechenden Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht werden zu den Anschaffungskosten bewertet, die Folgendes enthalten:

- Erstmalige Bewertung der Leasingverbindlichkeit
- Sämtliche Leasingraten, die am oder vor dem Laufzeitbeginn geleistet wurden, abzüglich der erhaltenen Leasingprämie
- 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. Darüber hinaus wird der Wert der Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht um bestimmte Neubewertungen der Leasingverbindlichkeiten angepasst.

Jede Leasingrate besteht aus einem Tilgungsanteil zum Reduzieren der Verbindlichkeit und aus Finanzierungskosten. Die Finanzierungskosten werden über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfolgswirksam erfasst, um einen konstanten Zinssatz für den verbleibenden Restbetrag der Verbindlichkeit für jeden Abrechnungszeitraum zu erhalten.

Kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse für geringwertige Wirtschaftsgüter werden erfolgswirksam erfasst. Kurzfristige Leasingverhältnisse haben eine Laufzeit von weniger als einem Jahr. Leasingverhältnisse für geringwertige Wirtschaftsgüter betreffen Vermögenswerte mit Anschaffungskosten von weniger als 5.000 EUR.



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 die Beurteilung des Grenzfremdkapitalzinssatzes, der Servicebestandteile sowie der Fakten und Umstände, die einen wirtschaftlichen Anreiz für die Nutzung der Verlängerungsoptionen von Leasingverhältnissen schaffen könnten.

ANHANG 3.3 – JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



Finanzbericht

Der Anteil am Ergebnis aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen stieg um 17 Prozent auf 34 Millionen EUR (2018: 29 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf unsere Investitionen in Mengniu und Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) zurückzuführen.

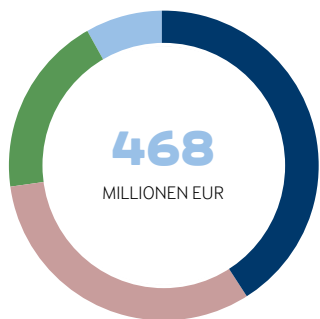
COFCO Dairy Holdings Limited (COFCO) und China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu)

Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von COFCO einschließlich Mengniu belief sich auf 340 Millionen EUR (2018: 311 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in COFCO beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 151 Millionen EUR (2018: 146 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf die Entwicklung des USD und CNY zurückzuführen.

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 755 Millionen EUR (2018: 567 Millionen EUR), basierend auf dem offiziellen Börsenkurs zum 31. Dezember 2019.

Die Investition in COFCO ist Teil der chinesischen Geschäftseinheit. Sie wird derzeit in China gemeinsam

Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, 2019



- Eigenkapitalanteil in COFCO/Mengniu 41%
- Firmenwert in COFCO/Mengniu 32%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen 19%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures 8%

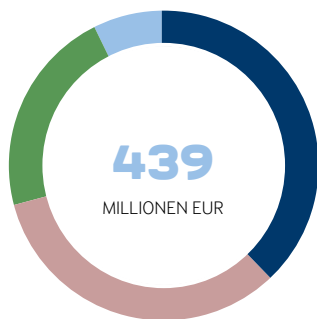
mit Vertriebsaktivitäten mit ähnlichen Eigenschaften gesteuert. Eine potenzielle Wertminderung der Investitionen wird auf Ebene der chinesischen Geschäftseinheit geprüft. Dabei wird der erwartete künftige Netto-Cash-flow verwendet. Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substanzielle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien, Probleme durch Einfuhrbeschränkungen für Molkereiprodukte in China sowie negative und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von Mengniu. Da der beizulegende Zeitwert den Buchwert der Investition übersteigt, gibt es keine Anzeichen für eine Wertminderung.

Mengniu hat im Jahr 2018 einen Konzernumsatz von 8.832 Millionen EUR und ein Ergebnis von 410 Millionen EUR berichtet. Konsolidierte Zahlen sind für den COFCO-Konzern nicht verfügbar. Weitere Informationen zu COFCO finden Sie in Tabelle 3.3.b.

Joint Ventures

Der Buchwert der Joint Ventures stieg auf 38 Millionen EUR (2018: 32 Millionen EUR). Der Wert bezieht sich im Wesentlichen auf die deutschen Joint Ventures Biolac und ArNoCo. Der Buchwert enthält keinen Firmenwert.

Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, 2018



- Eigenkapitalanteil in COFCO/Mengniu 38%
- Firmenwert in COFCO/Mengniu 33%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen 22%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures 7%

Tabelle 3.3.a – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen

Werte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures (Mio. EUR)

	2019	2018
Eigenkapitalanteil in COFCO/Mengniu	189	165
Firmenwert in COFCO/Mengniu	151	146
Eigenkapitalanteil in anderen assoziierten Unternehmen	90	96
Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen	430	407
Anteil des Eigenkapitals an sonstigen Joint Ventures	38	32
Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	468	439

Tabelle 3.3.b – Wesentliche assoziierte Unternehmen

Finanzinformation für assoziierte Unternehmen, die wesentlich für den Konzern sind* (Mio. EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2019	2018
Umsatz	11	5
Ergebnis nach Steuern	11	5
Langfristige Vermögenswerte	683	683
Erhaltene Dividenden	5	3
Eigenkapitalanteil	30%	30%
Konzernanteil	28	19
Bilanzierter Wert	340	311

COFCO hat keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten. * Basierend auf der aktuellsten verfügbaren Finanzberichterstattung

Tabelle 3.3.c – Transaktionen mit assoziierten Unternehmen und Joint Ventures (Mio. EUR)

	2019	2018
Verkauf von Waren an assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	55	41
Erwerb von Waren von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	65	62
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen und Joint Ventures*	10	12
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, assoziierten Unternehmen und Joint Ventures*	-10	-2

* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten

ANHANG 3.3 – JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN (FORTSETZUNG)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Investitionen, auf die Arla wesentlichen Einfluss nimmt, die Arla jedoch nicht beherrscht, werden als assoziierte Unternehmen klassifiziert. Investitionen, die Arla gemeinschaftlich beherrscht, werden als Joint Ventures klassifiziert.

Der proportionale Anteil an den Ergebnissen von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures nach Steuern wird, nach Eliminierung des proportionalen Anteils an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und Verlusten, in der Konzerngewinn- und -verlustrechnung ausgewiesen.

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 assoziierten Unternehmen und Joint Ventures 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 assoziierte Unternehmen und Joint Ventures mit negativen Nettovermögenswerten werden mit 0 EUR bewertet. Sofern Arla eine rechtliche oder faktische Verpflichtung hat, ein Defizit in einem assoziierten Unternehmen oder einem Joint Venture auszugleichen, wird das Defizit in den Rückstellungen ausgewiesen. Alle Beträge, die von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures geschuldet werden, werden in dem Maß abgeschrieben, zu dem der gehaltene Betrag als uneinbringlich gilt.

Liegt ein objektiver Nachweis für eine Wertminderung vor, wird ein Werthaltigkeitstest 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 der Werthaltigkeitstest 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. Um zu beurteilen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, werden Faktoren wie eine Vertretung im Aufsichtsrat, die Teilnahme an Entscheidungsprozessen, wesentliche Transaktionen zwischen den Unternehmenseinheiten und der Austausch von Führungspersonal berücksichtigt.

COFCO und Mengniu

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an COFCO. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet – einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat –, als assoziiertes Unternehmen betrachtet. Die Kooperationsvereinbarung mit COFCO gewährt Arla zudem eine Vertretung im Aufsichtsrat von Mengniu – einem in Hongkong notierten Molkereiunternehmen, von dem COFCO ein wichtiger Anteilseigner ist. Es wurde vereinbart, dass Arla und Mengniu in Bezug auf den Austausch von technischem Molkereiwissen zusammenarbeiten und dass Arla die geistigen Eigentumsrechte an Mengniu abtritt. 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 Prozent. 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 Aufsichtsrat durch die Genossenschaftsmitglieder. Zudem haben Genossenschaftsmitglieder von Arla die schwedische Molkereibranche im Aufsichtsrat von LRF vertreten. Sowohl Arla als auch unsere schwedischen Genossenschaftsmitglieder sind individuelle Mitglieder von LRF.

ANHANG 3.4 – RÜCKSTELLUNGEN



Rückstellungen

Die Rückstellungen betragen im Jahr 2019 32 Millionen EUR gegenüber 28 Millionen EUR im Vorjahr und betreffen im Wesentlichen Rückstellungen für eingetretene, aber nicht abgewickelte Versicherungsfälle.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Im Berichtsjahr ereigneten sich keine wesentlichen Arbeitsunfälle. Die allgemeine Rückstellung für Arbeitsunfälle in Höhe von 9 Millionen EUR ist als langfristige Rückstellung ausgewiesen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen bezüglich Versicherungsrückstellungen. Umfang und Ausmaß von belastenden Verträgen werden ebenfalls geschätzt. 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.

ANHANG 3.5 – KAUF UND VERÄUßERUNG VON UNTERNEHMEN ODER GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN



Übernahmen und Veräußerungen

Übernahmen im Jahr 2019

Im Mai 2019 erwarb Arla von Mondeléz International die Markenlizenz für das Käsegeschäft in der MENA-Region, einschließlich Produktionsstätten in Bahrain und Posten des Umlaufvermögens. Die Übernahme stand im Einklang mit der Strategie, die Herstellung von Markenkäse in der MENA-Region auszubauen und die Gesamteffizienz in der Lieferkette des Konzerns zu verbessern.

Der beizulegende Zeitwert des erworbenen Nettovermögens betrug 66 Millionen EUR. Er setzte sich aus Produktionsanlagen sowie Vorräten zusammen. Der Firmenwert belief sich auf 80 Millionen EUR, dem der Zugang zu Produktionsstätten in Bahrain zugrunde liegt. Der Standort ist zur Unterstützung unserer strategischen Ambitionen in der MENA-Region und der weiteren Optimierung der Lieferkettenstruktur von Arla gut aufgestellt.

Im Jahr 2019 betrug der Umsatzbeitrag aus der Übernahme von Mondeléz 51 Millionen EUR.

Veräußerungen im Jahr 2019

Im März 2019 veräußerte Arla die Minderheitsanteile an der NGF Nature Energy Videbæk A/S, Dänemark, und der Martin Sengele Produits Laitiers SAS, Frankreich (die Allgäu-Molkerei), für einen Gesamterlös von 16 Millionen EUR.

Übernahmen im Jahr 2018

Im Jahr 2018 erwarb Arla die restlichen 50 Prozent der Anteile an dem Joint Venture Arla Foods Ingredients S.A., Argentinien, sowie 100 Prozent der Anteile an der Yeo Valley Dairies Ltd., Großbritannien. Zudem übernahm Arla die Kontrolle über die schwedische Mjölks Ekonomisk Förening.

Der gesamte Kaufpreis für diese Transaktionen betrug 127 Millionen EUR. Hiervon wurden im Jahr 2018 51 Millionen EUR und im Jahr 2019 22 Millionen EUR gezahlt. Die erworbenen Nettovermögenswerte beliefen sich auf 118 Millionen EUR. Dadurch ergab sich ein Firmenwert in Höhe von 9 Millionen EUR.

Tabelle 3.5.a – Fusionen und Übernahmen
(Mio. EUR)

	2019	2018
Immaterielle Vermögenswerte	0	74
Sachanlagen	48	44
Vorräte	18	12
Sonstige Vermögenswerte	0	36
Verbindlichkeiten	0	-48
Erworbenes Nettovermögen, gesamt	66	118
Firmenwert	80	9
Netto-Kaufpreis	146	127
Barmittel im erworbenen Unternehmen	0	16
Beizulegender Zeitwert früherer Investitionsanlagen	0	-57
Beizulegender Zeitwert von Minderheitsbeteiligungen	0	-13
Aufgeschobene Zahlung	22	-22
Barzahlungen im Laufe des Jahres	168	51



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Erfassungszeitpunkt und Kaufpreis

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

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

Bei einem schrittweise durchgeführten Unternehmenszusammenschluss (schrittweise Übernahme) wird die unmittelbar vor der schrittweisen Übernahme gehaltene Beteiligung, durch die die Geschäftsführung übernommen wird, zum Erwerbszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Gewinne oder Verluste aus solchen Neubewertungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Der gesamte beizulegende Zeitwert der unmittelbar nach der schrittweisen Übernahme gehaltenen Beteiligung wird geschätzt und als Kosten der gesamten Beteiligung an der Gesellschaft erfasst.

Firmenwert entsteht, wenn die Gesamtsumme des Zeitwerts der übertragenen Kaufsumme, der vorher gehaltenen Anteile und des Werts, der den Inhabern von Minderheitsanteilen zugewiesen wird, den Zeitwert der identifizierbaren Nettovermögenswerte des übernommenen Unternehmens überschreitet. Der festgestellte Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf Wertminderung geprüft. Die oben genannte Methode gilt auch für Fusionen mit anderen Genossenschaften, wenn die Genossen-

schaftsmitglieder des übernommenen Unternehmens Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba werden. Der Kaufpreis wird als Zeitwert der übertragenen Vermögenswerte und der ausgegebenen Eigenkapitalinstrumente zum Übernahmdatum berechnet. Eine positive Differenz zwischen Kaufpreis und Zeitwert wird als Firmenwert erfasst.

Veräußerung

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

Veräußerte Unternehmen sind bis zum Zeitpunkt des Verkaufs in der konsolidierten Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Vergleichszahlen wurden nicht an die Veräußerungen angepasst. Gewinne oder Verluste aus der Veräußerung von Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen werden ermittelt als Differenz zwischen dem Verkaufspreis und dem Buchwert des Nettovermögens, einschließlich Firmenwert, zum Zeitpunkt der Veräußerung sowie den notwendigen Verkaufskosten.



Unsicherheiten und Schätzungen

Um die Klassifizierung von Investitionen zu bestimmen, ist eine Beurteilung des Einflussniveaus erforderlich. Die Beurteilung ist erforderlich, um zu bestimmen, ob der Konzern tatsächlich die Kontrolle über ein Unternehmen hat. Anschließend muss überlegt werden, ab wann dies zeitlich wirksam werden soll.

Bei Übernahmen, bei denen der Konzern die Kontrolle über das betreffende Unternehmen erlangt, wird die Erwerbsmethode angewandt. Dennoch können Unsicherheiten hinsichtlich der Ermittlung der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten sowie der Bewertung des jeweiligen Zeitwerts des Unternehmens zum Übernahmzeitpunkt bestehen.

ANHANG 4.1 – FINANZPOSTEN



Entwicklung der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten erhöhte die Zinsaufwendungen.

Die Nettofinanzierungskosten verringerten sich um 3 Millionen EUR auf 59 Millionen EUR, im Wesentlichen begründet durch Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts. Diesen standen teilweise höhere Zinsaufwendungen gegenüber.

Der Nettozinsaufwand belief sich auf 70 Millionen EUR. Der Anstieg um 8 Millionen EUR im Vergleich zum Vorjahr ist auf einen höheren Durchschnitt der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zurückzuführen,

der aus Investitionen sowie aus der Einführung des neuen Rechnungslegungsstandards IFRS 16 für Leasingverhältnisse resultiert. Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen – ohne Pensionsverpflichtungen – betragen 3,0 Prozent im Vergleich zu 2,6 Prozent im Vorjahr. Die Zinsdeckung sank auf 12,0 Prozent (2018: 14,8 Prozent).

Die Wechselkursverluste lagen auf Vorjahresniveau.



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 2019 entspricht. Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mithilfe der effektiven Zinsmethode ausgewiesen.

Tabelle 4.1 – Finanzerträge und -aufwendungen

(Mio. EUR)

Finanzerträge:

	2019	2018*
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3	1
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	7	1
Gesamte Finanzerträge	10	2

Finanzaufwendungen:

Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-69	-57
Wechselkursverluste (netto)	-3	-3
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	-4	-6
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	8	6
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen, netto	-1	-4
Finanzkosten, gesamt	-69	-64

Nettofinanzierungskosten	-59	-62
---------------------------------	------------	------------

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

ANMERKUNG 4.2 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN



Gestiegene verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen auf 2.113 Millionen EUR (2018: 1.647 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf die Umsetzung des neuen Rechnungslegungsstandards IFRS für Leasingverhältnisse (213 Millionen EUR), die historisch hohen CAPEX-Investitionen, die Übernahmen und die außerordentliche Nachzahlung an die Mitglieder in Höhe von 289 Millionen EUR für das Jahr 2018 zurückzuführen. Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit verbesserte sich im Jahr 2019.

Die Pensionsverpflichtungen stiegen um 29 Millionen EUR auf 249 Millionen EUR. Dies ist hauptsächlich auf ein niedrigeres Zinsniveau und Währungsschwankungen zurückzuführen. Infolgedessen beliefen sich die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen auf 2.362 Millionen EUR im Vergleich zu 1.867 Millionen EUR im Vorjahr. Im Jahr 2019 verfügten wir über ein Nettopensionsvermögen in Höhe von 16 Millionen EUR, das in Verbindung mit dem Rentensystem in Großbritannien steht. Dieser Vermögenswert wurde nicht in die Berechnung der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und des Verschuldungsgrads einbezogen.

Arlas Verschuldungsgrad lag in 2019 bei 2,8, was einem Anstieg um 0,4 gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser Wert liegt stabil im langfristigen Zielbereich von 2,8 bis 3,4 und bekräftigt eine solide Finanzposition.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten sank um 0,4 Jahre auf 5,2 Jahre. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, die Refinanzierung oder das Eingehen neuer verbindlicher Kreditfazilitäten einschließlich Anleiheemissionen und der Höhe der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote verringerte sich auf 34 Prozent (2018: 37 Prozent).

Finanzierungsaktivitäten

Der Konzern wendet eine diversifizierte Finanzierungsstrategie an, um das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko

zu begrenzen und ein niedriges Niveau bei den Finanzierungskosten zu erzielen. 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 bewertet. Derivate werden in der Währung unseres Finanzierungsbedarfs verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten.

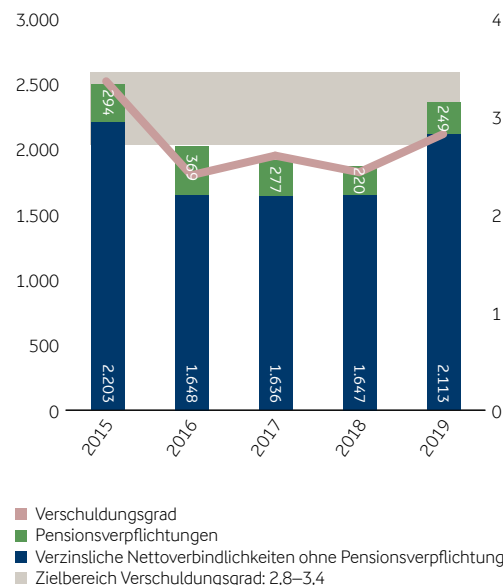
Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie standardmäßige nichtfinanzielle Vereinbarungen. Im Jahr 2019 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

Der Konzern hat sich im Jahr 2019 folgender Finanzierungsarten bedient:

- Ausgabe neuer Anleihen mit einer Laufzeit von fünf Jahren über insgesamt 1,5 Milliarden SEK (143 Millionen EUR) zum Refinanzieren von Anleihen mit einem Volumen von 1,5 Milliarden SEK, die 2019 ausliefen.
- Ein Hypothekendarlehen in Höhe von 160 Millionen EUR.
- Darlehen in Höhe von 100 Millionen EUR.
- In Schweden verfügt Arla über ein Commercial-Paper-Programm in SEK und EUR. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2019 209 Millionen EUR.
- Im Laufe des Jahres hat Arla Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte auf Basis seiner Bestände an börsennotierten dänischen Hypothekenanleihen mit AAA-Rating abgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)



Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten, abzüglich verzinslicher Vermögenswerte. Der Verschuldungsgrad wird als Verhältnis zwischen den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA definiert. Er kennzeichnet die Fähigkeit des Konzerns, seine Verbindlichkeiten zu bedienen. Das langfristige Ziel des Konzerns für den Verschuldungsgrad liegt zwischen 2,8 und 3,4. Der Verschuldungsgrad wurde im Jahr 2016 durch die Veräußerung von Rynkeby außergewöhnlich stark beeinflusst. Ohne diese Veräußerung hätte der Verschuldungsgrad bei 2,8 gelegen.

Verschuldungsgrad

2,8

2018: 2,4

Tabelle 4.2.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte
Langfristige Kreditverbindlichkeiten
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen

Pensionsverpflichtungen

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen

	2019	2018*
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-622	-584
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-5	-10
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.951	1.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	789	872
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.113	1.647
Pensionsverpflichtungen	249	220
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.362	1.867

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

ANHANG 4.2 – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.2.b – Kreditverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

	2019	2018*
<i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Emittierte Anleihen	382	244
Hypothekenkreditinstitute	957	796
Bankkredite	458	329
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	154	–
Sonstige langfristige Kredite	1.951	1.369
<i>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Emittierte Anleihen	–	146
Geldmarktpapiere	192	112
Bankkredite	525	600
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	59	2
Sonstige laufende verzinsliche Verbindlichkeiten	13	12
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	789	872
Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	2.740	2.241

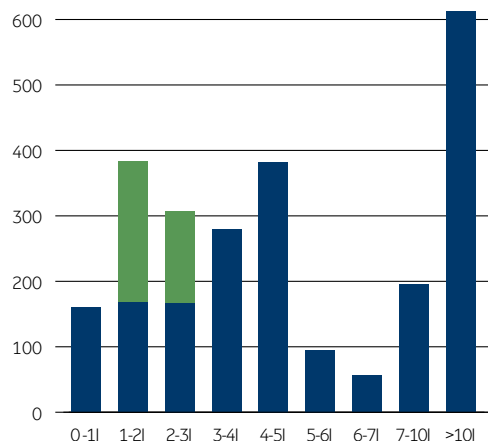
* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

Tabelle 4.2.c – Cashflow, verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

	Cashflow		Nicht zahlungswirksame Veränderungen				31. Dezember
	Enthalten in Finanzierungs-tätigkeiten	Übernah-men und Zugänge	Umklassifi-zierungen	Wechsel-kursent-wicklungen	Änderungen des beizulegen- den Zeitwerts		
2019							
Pensionsverpflichtungen	224	-10	–	-1	-5	41	249
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.510	408	57	-38	-8	22	1.951
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	930	-179	–	38	–	–	789
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt	2.664	219	57	-1	-13	63	2.989
Pensionsvermögen							
Großbritannien	-4	-27	–	16	-2	17	–
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-475	37	–	-3	1	–	-440
Barmittel	-119	-66	–	–	-2	–	-187
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.066	163	57	12	-16	80	2.362
<i>Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 229 Millionen EUR (408 Millionen EUR bzw. -179 Millionen EUR) entsprechen dem Netto-Cashflow aus neuen Krediten in Höhe von 295 Millionen EUR und den Barzahlungen für Leasingverträge in Höhe von -66 Millionen EUR.</i>							
2018*							
Pensionsverpflichtungen	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.206	247*	6	-78	3	-15	1.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	1.040	-242*	–	77	-3	–	872
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt	2.523	-32	7	-2	-7	-24	2.465
Pensionsvermögen	–	–	–	-4	–	–	-4
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-519	42	–	1	1	–	-475
Barmittel	-91	-26	-22	22	-2	–	-119
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	1.913	-16	-15	17	-8	-24	1.867
<i>Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 5 Millionen EUR (247 Millionen EUR bzw. -242 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten (erhaltene Kredite in Höhe von netto 5 Millionen EUR).</i>							

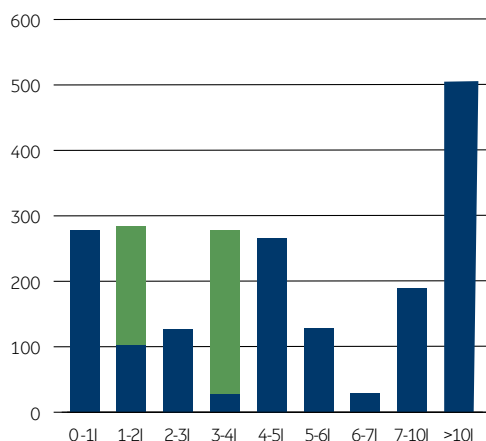
ANHANG 4.2 – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2019
(Mio. EUR)



■ Nicht genutzte Kreditfazilitäten ■ Verbindlichkeiten

Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2018
(Mio. EUR)



Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2019
(Mio. EUR)



■ Variabel ■ Festverzinslich via Swap ■ Festverzinsliche Verbindlichkeiten

Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2018
(Mio. EUR)

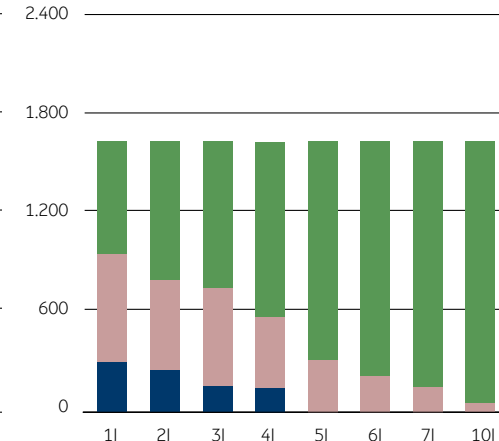


Tabelle 4.2.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen und Auswirkungen von Absicherungen
(Mio. EUR)

2019	Gesamt	2020	2021	2022	2023	2.024	2025	2026	2027–2029	Nach 2029
DKK	809	-27	22	21	19	17	89	52	183	433
SEK	612	200	102	6	148	147	1	1	4	3
EUR	451	19	29	12	106	103	2	1	6	173
GBP	158	10	10	124	3	2	2	2	2	3
Sonstiges	83	-43	5	4	3	113	1	–	–	–
Gesamt	2.113	159	168	167	279	382	95	56	195	612

2018	Gesamt	2019	2020	2021	2022	2023	2.024	2025	2026–2028	Nach 2028
DKK	769	-12	2	18	21	20	20	25	185	490
SEK	525	277	4	98	–	146	–	–	–	–
EUR	271	53	90	6	3	100	–	–	4	15
GBP	9	1	3	2	3	–	–	–	–	–
Sonstige	73	-41	3	3	–	–	108	–	–	–
Gesamt	1.647	278	102	127	27	266	128	25	189	505

Tabelle 4.2.e – Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)
Ausweis vor und nach den Auswirkungen derivativer Finanzinstrumente

2019	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
DKK	809	–	809
SEK	612	-566	46
EUR	451	334	785
GBP	158	232	390
Sonstiges	83	–	83
Gesamt	2.113	–	2.113

2018	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
DKK	769	–	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Sonstige	73	–	73
Gesamt	1.647	–	1.647

ANHANG 4.2 – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.2.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Mio. EUR)

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz		Buchwert	Zinssatzrisiko
		Fest für			
2019					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Fest	1,88%	1–2 Jahre	48	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Fest	1,51%	3–4 Jahre	72	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,58%	4–5 Jahre	71	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Variabel	1,76%	0–1 Jahr(e)	48	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Variabel	1,11%	0–1 Jahr(e)	71	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	0,88%	0–1 Jahr(e)	72	Cashflow
Geldmarktpapiere	Fest	0,32%	0–1 Jahr(e)	192	Beizulegender Zeitwert
Gesamte emittierte Anleihen		1,04%		574	
<i>Hypotheken:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,82%	1–2 Jahre	78	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,56%	0–1 Jahr(e)	879	Cashflow
Gesamte Hypothekenkreditinstitute		0,58%		957	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	-0,39%	0–1 Jahr(e)	431	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,79%	0–1 Jahr(e)	552	Cashflow
Bankkredite, gesamt		0,27%		983	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	Fest	3,16%	0–20 Jahr(e)	213	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	3,59%	0–1 Jahr(e)	13	Cashflow
Gesamte sonstige Kredite		3,18%		226	

Tabelle 4.2.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Mio. EUR)

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz		Buchwert	Zinssatzrisiko
		Fest für			
2018*					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	0–1 Jahr(e)	78	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Fest	1,88%	2–3 Jahre	49	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Fest	1,51%	4–5 Jahre	74	Beizulegender Zeitwert
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	0,74%	0–1 Jahr(e)	68	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Variabel	1,31%	0–1 Jahr(e)	48	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Variabel	0,51%	0–1 Jahr(e)	73	Cashflow
Geldmarktpapiere	Fest	-0,08%	0–1 Jahr(e)	112	Beizulegender Zeitwert
Gesamte emittierte Anleihen		1,09%		502	
<i>Hypotheken:</i>					
Festverzinslich	Fest	1,15%	2–3 Jahre	44	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,65%	0–1 Jahr(e)	752	Cashflow
Gesamte Hypothekenkreditinstitute		0,68%		796	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	-0,44%	0–1 Jahr(e)	460	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,25%	0–1 Jahr(e)	469	Cashflow
Bankkredite, gesamt		0,41%		929	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Finanzierungsleasing	Variabel	2,15%	0–1 Jahr(e)	2	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	3,39%	0–1 Jahr(e)	12	Cashflow
Gesamte sonstige Kredite		3,21%		14	

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

ANHANG 4.2 – 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 aufgerechnet, sofern Arla über ein legales 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 Hypothekendarlehen, die teilweise aufgenommenen Hypothekenschulden entsprechen.

Sie 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 werden, und in der Neubewertungsrücklage des Eigenkapitals erfasst.

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

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten sowie ausgegebene Unternehmensanleihen werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag zuzüglich angefallener Transaktionskosten bewertet. Danach werden Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, sodass der Unterschied zwischen dem Erlös und dem Nennwert in der Gewinn- und Verlustrechnung über die erwartete Laufzeit des Darlehens berücksichtigt wird.

Unter Verbindlichkeiten werden auch die kapitalisierten Residualverpflichtungen erfasst, die aus Leasingverträgen stammen und zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet sind. Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Für Details zu Pensionsverpflichtungen siehe Anhang 4.7.

ANHANG 4.3 – FINANZIELLE RISIKEN

Finanzrisikomanagement

Finanzielle Risiken sind ein natürlicher Bestandteil der operativen Tätigkeit des Konzerns. Demzufolge wird der Gewinn des Konzerns durch die Entwicklung der Wechselkurse, Zinssätze und bestimmter Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte sind volatil. Daher ist für den Konzern ein angemessen etabliertes Finanzrisikomanagement von ausschlaggebender Bedeutung, 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 den Aufsichtsrat festgelegt und zentral von der Treasury-Abteilung verwaltet. In der Unternehmensstrategie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

Der Aufsichtsrat 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.

Anhang 4.3.1 – Liquiditätsrisiko



Angemessene Liquiditätsreserven

Die Liquiditätsreserven befanden sich auf Vorjahresniveau. 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, wurden die Liquiditätsreserven von Arla für die kommenden 12 Monate als angemessen bewertet.

Supply-Chain-Finanzierungsprogramme und kundenspezifische Forderungsverkaufsprogramme sind Teil des Liquiditätsmanagements des Konzerns.

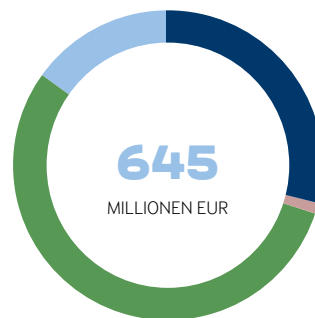
Ausgewählte Lieferanten können Supply-Chain-Finanzierungen des Konzerns in Anspruch nehmen. Diese Lieferanten können die Bonitätseinstufung des Konzerns nutzen.

Der tägliche Liquiditätsfluss des Konzerns wird zu über 95 Prozent über Cash-Pooling-Vereinbarungen von der Treasury-Abteilung und der internen Bank gesteuert. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher. Damit war der Konzern in der Lage, die Kreditfazilitäten kosteneffizient zu nutzen.

Tabelle 4.3.1.a – Liquiditätsreserven
(Mio. EUR)

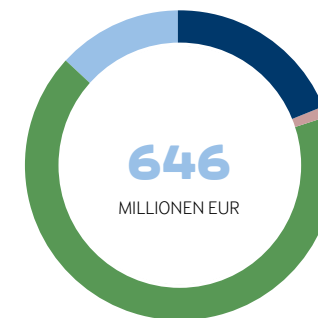
	2019	2018
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	187	119
Wertpapiere (freier Cashflow)	6	7
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	355	434
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	97	86
Gesamt	645	646

Liquiditätsreserven, 2019



- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente 29%
- Wertpapiere (freier Cashflow) 1%
- Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite 55%
- Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite 15%

Liquiditätsreserven, 2018



- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente 19%
- Wertpapiere (freier Cashflow) 1%
- Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite 67%
- Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite 13%

ANHANG 4.3 – FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.3.1.b – Vergleich erwarteter, nicht diskontierter Cashflow aus finanziellen Brutto-Verbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme										
		Gesamt	2020	2021	2022	2023	2.024	2025	2026	2027–2029	Nach 2029	
2019												
Emittierte Anleihen	382	382	–	96	–	143	143	–	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	957	976	1	9	12	12	12	87	50	183	610	
Kreditinstitute	1.175	1.176	717	21	125	101	212	–	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	213	213	62	42	31	23	15	8	6	13	13	
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	13	13	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	110	13	11	10	9	6	5	5	15	36	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.158	1.158	1.158	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	86	86	40	12	10	9	3	1	1	2	8	
Gesamt	3.984	4.114	2.004	191	188	297	391	101	62	213	667	

	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme										
		Gesamt	2019	2020	2021	2022	2023	2.024	2025	2026–2028	Nach 2028	
2018*												
Emittierte Anleihen	390	390	146	–	98	–	146	–	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	796	808	–	1	17	20	20	20	51	167	512	
Kreditinstitute	1.041	1.042	715	99	13	7	100	108	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	3	3	2	1	–	–	–	–	–	–	–	–
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	13	13	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.169	1.169	1.169	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12	
Gesamt	3.497	3.617	2.088	122	146	43	279	135	57	186	561	

Die vertraglichen Cashflows basieren auf dem frühestmöglichen Zeitpunkt, zu dem der Konzern zum Tilgen der finanziellen Verbindlichkeiten verpflichtet werden kann. Der Zinssatz-Cashflow basiert auf dem vertraglichen Zinssatz. Variable Zinszahlungen wurden unter Zugrundelegung der bekannten variablen Zinssätze für jeden Posten zum Stichtag ermittelt.

* Infolge der Umsetzung von IFRS 16 nicht angepasst. Weitere Einzelheiten finden Sie in Anhang 5.6.

ANHANG 4.3 – FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)



Risikominderung

Risiko

Liquidität und Finanzierungsaktivitäten sind ausschlaggebend für den Konzern, um finanzielle Verpflichtungen zu begleichen, wenn diese fällig werden. Dies 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.

Strategie

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 verbindliche Kredite werden bei der Berechnung der durchschnittlichen Fälligkeit berücksichtigt.

Durchschnittliche Fälligkeit

	2019	2018	Strategie	
			Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	5,2 Jahre	5,6 Jahre	2 Jahre	–
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettoverbindlichkeiten	0%	–	–	25%
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettoverbindlichkeiten	93%	92%	50%	–

Unsere Handlungsweisen

Zusätzlich zur Finanz- und Finanzierungsstrategie hat der Aufsichtsrat eine langfristige Finanzierungsstrategie festgelegt, die die Finanzierungsleitlinien des Konzerns vorgibt. Hierzu zählen Geschäftspartner, Instrumente und Risikobereitschaft. Außerdem werden künftige

Finanzierungsmöglichkeiten erläutert, die ermittelt und umgesetzt werden sollen. Die Finanzierungsstrategie wird durch das langfristige Engagement der Genossenschaftsmitglieder, in das Unternehmen zu investieren, getragen. Ziel des Konzerns ist es, die Kreditwürdigkeit auf stabilem Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko



Auswirkungen des Währungsrisikos auf den Umsatz, die Kosten und die Finanzlage

Der Konzern ist sowohl Transaktions- als auch Umrechnungsrisiken aus schwankenden Wechselkursen ausgesetzt.

Transaktionsrisiken resultieren aus Verkäufen in anderen Währungen als den funktionalen Währungen der einzelnen Unternehmen. Der Konzern handelt hauptsächlich in USD und in USD gebundenen Währungen sowie in GBP. Der Umsatz stieg aufgrund von positiven Ergebnissen bei den Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr um 32 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 funkti-

onale Währung des Unternehmens lauten, sind ebenfalls Währungsrisiken ausgesetzt. Der Nettoeffekt aus der Neubewertung dieser Finanzinstrumente wird im Finanzergebnis erfasst. Bei den Finanzaufwendungen wurde ein Nettoverlust in Höhe von 3 Millionen EUR erfasst, der auf Vorjahresniveau liegt. 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. Bei den sonstigen Aufwendungen wurde ein Nettoverlust in Höhe von 24 Millionen EUR erfasst (2018: Verlust in Höhe von 14 Millionen EUR). In Jahren, in denen die Exportwährungen im Laufe des Jahres zulegen, kann ein

Verlust aus der Absicherung entstehen. 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 GBP, DKK, SEK, CNY und USD erstellen. Aufgrund von Umrechnungseffekten stieg der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 25 Millionen EUR. Entsprechend stiegen die Aufwendungen um 26 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 2019 wurde im sonstigen Ergebnis ein Nettozuwachs von 42 Millionen EUR erfasst (2018: Nettoverlust in Höhe von 10 Millionen EUR).

Der vorausgezählte Milchpreis beinhaltet indirekt Transaktions- und Umrechnungsrisiken, daher ist das Nettoergebnis nur begrenzt von Währungsrisiken betroffen. Der vorausgezählte Milchpreis basiert auf einem Jahresgewinn von 2,8 bis 3,2 Prozent. Der vorausgezählte Milchpreis wird zunächst auf Basis eines EUR-Betrags bewertet und dann ausgezahlt. Er ist daher Währungsschwankungen des EUR gegenüber dem GBP, der SEK und der DKK ausgesetzt.

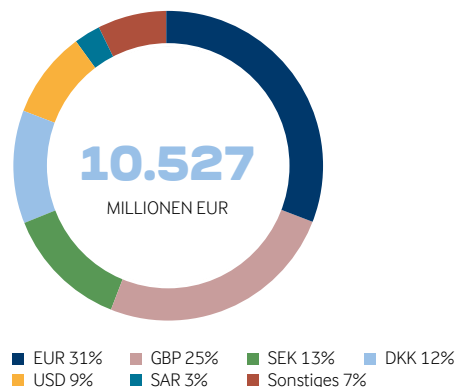
Gegenüber dem Vorjahr legte der Durchschnittskurs des USD um 5 Prozent und des GBP um 1 Prozent zu, während der Kurs der SEK um 3 Prozent zurückging.

25 Prozent des Konzernumsatzes werden in GBP erzielt. Aufgrund möglicher Konsequenzen im Zusammenhang mit dem Brexit und den bevorstehenden Handelsgesprächen sichert Arla weiterhin einen erheblichen Teil des Exports nach Großbritannien im Jahr 2020 ab.

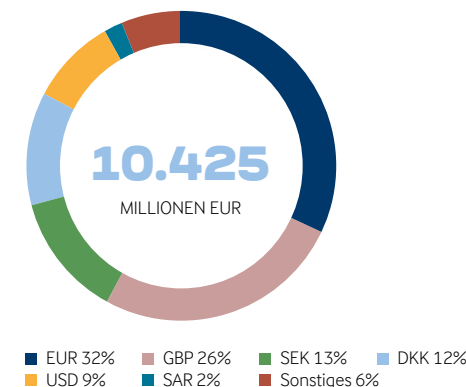
Der Konzern verstärkt zunehmend seine Tätigkeiten in Schwellenländern, in denen eine effiziente Absicherung aufgrund von Währungsvorschriften, illiquiden Finanzmärkten oder hohen Absicherungskosten oft nicht möglich ist. Bei diesen Märkten handelt es sich hauptsächlich um Nigeria, die Dominikanische Republik, Bangladesch, den Libanon, die Elfenbeinküste, den Senegal und Ägypten. Diese sieben Länder machten im Jahr 2019 2 Prozent des Konzernumsatzes aus.

Ein Großteil der Exporttätigkeiten des Konzerns in die MENA-Region besteht aus Geschäftsaktivitäten in Saudi-Arabien. Der SAR hat seit 1986 eine feste Wechselkursbindung zum USD. Angesichts der gegenwärtigen Unsicherheiten in Bezug auf die Wirtschaft und die geopolitische Lage in Saudi-Arabien beobachtet Arla die Währungssituation jedoch genau und hat die Risiken längerfristig als üblich abgesichert.

Umsatz nach Währung, 2019



Umsatz nach Währung, 2018



ANHANG 4.3 – FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.3.2.a – Wechselkurse

	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	2019	2018	Veränderung	2019	2018	Veränderung
EUR/GBP	0,854	0,901	5,2%	0,877	0,885	0,9%
EUR/SEK	10,470	10,261	-2,0%	10,587	10,253	-3,3%
EUR/DKK	7,472	7,467	-0,1%	7,466	7,453	-0,2%
EUR/USD	1,120	1,145	2,2%	1,119	1,180	5,1%
EUR/SAR	4,201	4,293	2,1%	4,199	4,426	5,1%

Tabelle 4.3.2.b – Währungsrisiken

	Bilanz – Risiko			Sensitivität		
	Offene Positionen	Absicherung künftiger Cashflows	Externes Risiko	Angewendete Sensitivität	Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2019						
EUR/DKK	-346	0	-346	1%	-3	0
USD/DKK*	219	-276	-56	5%	11	-14
GBP/DKK	39	-311	-273	5%	2	-16
SEK/DKK	-24	0	-24	5%	-1	0
SAR/DKK	-165	-24	-189	5%	-8	-1
2018						
EUR/DKK	-458	0	-458	1%	-5	0
USD/DKK*	157	-379	-222	5%	8	-19
GBP/DKK	61	-279	-218	5%	3	-14
SEK/DKK	33	0	33	5%	2	0
SAR/DKK	-152	0	-152	5%	-8	0

* Inkl. AED



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 DKK umgewandelt, d. h. EUR/DKK, USD/DKK usw. Gleiches gilt auch für das interne Nettorisiko der Gruppe. Die Summe aus externem und internem Währungsrisiko des Konzerns stellt das Nettorisiko dar, das in Tabelle 4.3.2.b beschrieben wird.

Nettoanlagen in Fremdwährungen in Tochtergesellschaften sowie Instrumente, die diese Anlagen absichern, werden ausgeschlossen.

Annahmen für die Sensitivitätsanalyse

Risiko

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

Strategie

Entsprechend der Finanzierungsstrategie kann die Treasury-Abteilung Folgendes absichern:

- Bis zu 15 Monate der prognostizierten Bareinnahmen und Verbindlichkeiten
- Bis zu 100 Prozent 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 Finanzierungsstrategie 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, den Aufsichtsrat bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

ANHANG 4.3 – FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko



Begrenzte Absicherungsaktivitäten

Die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ohne Pensionsverpflichtungen – sank um 0,8 auf 2,4. Die Laufzeit reduzierte sich aufgrund fälliger Zinssicherungsgeschäfte, einer Verkürzung der Restlaufzeit der verbleibenden Sicherungsgeschäfte und eines Anstiegs der vorwiegend durch variable Zinssätze finanzierten verzinslichen Nettoverbindlichkeiten.

Obwohl die Zinssätze 2019 niedrig waren, haben wir aufgrund des niedrigen Niveaus der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten nur beschränkt Absicherungsgeschäfte getätigt.

Tabelle 4.3.3 – Sensitivität basierend auf einem Anstieg des Zinssatzes um einen Prozentpunkt

(Mio. EUR)

	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2019				
Finanzielle Vermögenswerte	-627	1%	5	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	4	31
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.740	1%	-23	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.113		-14	29

2018

Finanzielle Vermögenswerte	-594	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	7	38
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.241	1%	-18	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.647		-7	36



Risikominderung

Risiko

Der Konzern ist bei verzinslichen Krediten, Pensionsverpflichtungen, verzinslichen Vermögenswerten und Anlagevermögen Zinsrisiken ausgesetzt, wenn eine Werthaltigkeitsprüfung durchgeführt wird. Das Risiko verteilt sich zwischen dem Gewinnrisiko und dem Risiko beim sonstigen Ergebnis. Das Gewinnrisiko betrifft die gezahlten Nettozinsen, die Bewertung von marktfähigen Wertpapieren und die potenzielle Wertminderung von langfristigen Vermögenswerten. Das Risiko beim sonstigen Ergebnis bezieht sich auf die Neubewertung der Nettopensionsverpflichtungen und die Zinsabsicherung künftiger Cashflows.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Veränderung bei den Zinssätzen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der verzinslichen Vermögenswerte, derivativen Finanzinstrumente und Schuldverschreibungen des Konzerns, die zum beizulegenden Zeitwert über die Gewinn- und Verlustrechnung oder beim sonstigen Ergebnis

berücksichtigt werden. Tabelle 4.3.3 zeigt die Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts. Die Sensitivität basiert auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt. 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 4.3.3 zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität bei einem Zinsanstieg um ein Prozent bei nicht abgesicherten Instrumenten mit variablem Zins, die zum 31. Dezember 2019 erfasst sind. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

Strategie

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.

Dauer	2019	2018	Strategie	
			Minimum	Maximum
	2,4	3,2	1	7

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.

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.

Der Konzern verwendet aktiv derivative Finanzinstrumente, 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

Das Mandat des Aufsichtsrats erlaubt es dem Konzern, zusätzlich zu in den Darlehensverträgen verankerten Zinskonditionen Derivate wie Zins-Swaps und Optionen zu verwenden. Bisher handelt der Konzern nicht mit Optionskontrakten.

ANHANG 4.3 – FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisrisiko



Begrenzte Absicherungsaktivitäten

Lieferverträge sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden. Die Treasury-Abteilung verwendet Finanzderivate, um das Rohstoffpreisrisiko 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 Gesamtausgaben für Energie ohne Steuern und Vertriebskosten belaufen sich auf ca. 85 Millionen EUR.

Die Absicherung dient dazu, die Volatilität der Energiekosten zu reduzieren. Im Jahr 2019 führten Absicherungsgeschäfte zu einem Verlust von 6 Millionen EUR (2018: Gewinn in Höhe von 9 Millionen EUR). Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen bilanziert.

Ende 2019 waren 35 Prozent der Energieausgaben für das Jahr 2020 abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 25 Prozent würde den Gewinn um ca. 14 Millionen EUR verringern. Dagegen würde sich das sonstige Ergebnis um 10 Million EUR verbessern.

Tabelle 4.3.4 – Abgesicherte Rohstoffe
(Mio. EUR)

	Sensitivität	Vertragswert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2019				
Diesel/Erdgas	25%	-4	-8	6
Strom	25%	-1	-6	4
		-5	-14	10
2018				
Diesel/Erdgas	25%	-3	-8	12
Strom	25%	4	-8	6
		1	-16	18



Risikominderung

Risiko

Der Konzern ist Rohstoffrisiken in Verbindung mit der Erzeugung und dem Vertrieb von Molkereiprodukten ausgesetzt. Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Produktionskosten und die Distributionskosten negativ.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

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 25 Prozent für abgesicherte und nicht abgesicherte Rohstoffkäufe. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

Strategie

Entsprechend der Finanzstrategie kann der prognostizierte Verbrauch von Elektrizität, Erdgas und Diesel für bis zu 36 Monate abgesichert werden. In den ersten 18 Monaten können 100 Prozent davon abgesichert werden, anschließend nur noch ein begrenzter Anteil.

Unsere Handlungsweisen

Die Rohstoffpreisrisiken für Energie werden durch die Treasury-Abteilung des Konzerns gehandhabt. Rohstoffpreisrisiken werden hauptsächlich durch den Abschluss von Finanzderivatverträgen abgesichert – unabhängig von den physischen Lieferantenverträgen. 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 ist es jedoch, das Grundrisiko zu minimieren.

Der Markt für Milchderivate ist in der EU und in Neuseeland nach wie vor klein, entwickelt sich jedoch rasant. Der Konzern ist eine unbedeutende Absicherung des Preisrisikos ausgewählter Rohstoffprodukte eingegangen. Da sich der Markt für Milchderivate weiterentwickelt, erwarten wir, dass dies in den nächsten Jahren bei der Verhandlung von Festpreisverträgen mit Kunden eine Rolle spielen wird.

ANHANG 4.3 – FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko



Begrenzte Verluste

Im Jahr 2019 hat der Konzern nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

Alle wichtigen Geschäftspartner aus dem Finanzsektor verfügten am Jahresende über ein zufriedenstellendes Rating. Das Kreditrisiko bei Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor wird minimiert, indem neue derivative Transaktionen nur mit solchen Gegenparteien abgeschlossen werden, die ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's aufweisen können. 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.

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

Tabelle 4.3.5 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

(Mio. EUR)

	Rating der Gegenparteien						Gesamt
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Unterhalb vom Investment Grade	
2019							
Wertpapiere	435	–	–	–	–	–	435
Barmittel	–	30	78	19	7	37	171
Derivative Finanzinstrumente	–	7	7	5	–	1	20
Gesamt	435	37	85	24	7	38	626
2018							
Wertpapiere	465	–	–	–	–	–	465
Barmittel	–	16	37	16	11	30	110
Derivative Finanzinstrumente	–	8	4	20	5	–	37
Gesamt	465	24	41	36	16	30	612

Weitere Informationen über die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen finden Sie in Anhang 2.1.c.

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

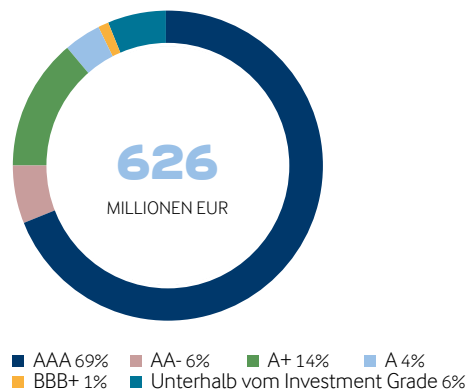
Wie in den Vorjahren hat der Konzern kontinuierlich mit Kreditrisiko gearbeitet und ein sehr niedriges Niveau bei Verlusten durch Kunden verzeichnet.

Saldierung des Kreditrisikos

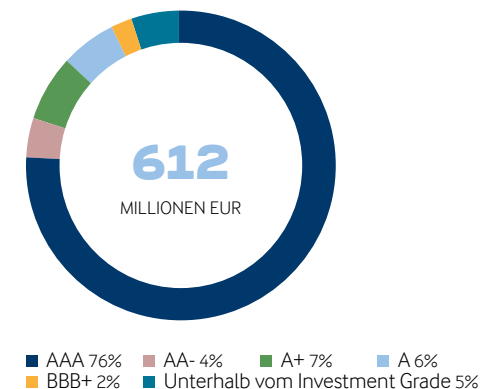
Um das Risiko in Bezug auf Geschäftspartner aus dem Finanzsektor zu minimieren, nutzt der Konzern Aufrechnungsverträge, wenn Verträge in Bezug auf Finanzderivate abgeschlossen werden.

Tabelle 4.3.5 zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente, die im Verzugsfall für eine Saldierung qualifiziert sind.

Externes Rating der finanziellen Gegenparteien, 2019



Externes Rating der finanziellen Gegenparteien, 2018



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.

Strategie

Geschäftspartner aus dem Finanzsektor müssen vom Geschäftsführer und dem CFO von Arla Foods amba genehmigt werden. Sie müssen ein Kreditrating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's aufweisen, um gegenüber Arla als Schuldner auftreten zu können. Bei allen Neukunden wird eine Bonitätsprüfung vorgenommen. Zusätzlich wird die Bonität von allen vorhandenen Kunden laufend überwacht. Derselbe Prozess wird für wichtige Lieferanten angewendet – sowohl für laufende Lieferungen als auch für Investitionskosten.

Unsere Handlungsweisen

Der Konzern verfügt über umfassende Richtlinien für Kreditrisiken. Er nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und andere Handelsfinanzierungsprodukte. In manchen aufstrebenden Märkten ist es nicht immer möglich, mit dem erforderlichen Rating eine Kreditdeckung zu erzielen. In diesem Fall entscheidet sich der Konzern für die bestmögliche Deckung. Der Konzern hat festgelegt, dass dies ein annehmbares Risiko ist, da er beschlossen hat, in aufstrebenden Märkten zu wachsen und in diese zu investieren.

Bei Zahlungsverzug eines Kunden treten interne Prozeduren zur Schadensbegrenzung in Kraft. Der Konzern nutzt eine begrenzte Anzahl an Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor, deren Kreditratings laufend überwacht werden.

ANHANG 4.4 – DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

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.

Absicherung von Nettoinvestitionen

Der Konzern hat einen geringfügigen Teil seines Währungsrisikos in Bezug auf seine Investitionen in Tochtergesellschaften, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen durch Kredite und derivative Finanzinstrumente abgesichert.

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. Zweck von Währungs-Swaps ist eine Angleichung der Zeitpunkte des Zu- und Abflusses von Cashflows in Fremdwährungen.

Tabelle 4.4.a – Absicherung von zukünftigen Cashflows aus sehr wahrscheinlich stattfindenden Transaktionen

(Mio. EUR)

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis in der Gewinn- und Verlustrechnung				
			2020	2021	2022	2023	Nach 2023
2019							
Devisenkontrakte	-14	-14	-14	-	-	-	-
Zinskontrakte	-71	-71	-13	-12	-11	-9	-26
Rohstoffkontrakte	-4	-4	-4	-	-	-	-
Absicherung künftiger Cashflows	-89	-89	-31	-12	-11	-9	-26

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis in der Gewinn- und Verlustrechnung				
			2019	2020	2021	2022	Nach 2022
2018							
Devisenkontrakte	-3	-3	-3	-	-	-	-
Zinskontrakte	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25
Rohstoffkontrakte	1	1	1	-	-	-	-
Absicherung künftiger Cashflows	-69	-69	-17	-10	-9	-8	-25

Tabelle 4.4.b – Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten

(Mio. EUR)

	2019	2018
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	-21	-7
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	-22	-5
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	21	15
Gesamte Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die im Laufe des Jahres im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen wurden	-22	3



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Derivative Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag 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, die die Kriterien zur Sicherung 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 Sicherungsinstrumente künftiger Cashflows eingestuft werden und effektiv Änderungen künftiger Cashflows absichern, werden

beim sonstigen Gesamtergebnis in einer Rücklage für Sicherungstransaktionen unter Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Die Rücklage für Sicherungsinstrumente unter dem 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 Zahlungsströme 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 in der Gewinn- und Verlustrechnung fortlaufend unter den Finanzerträgen und -kosten erfasst.

ANHANG 4.5 – FINANZINSTRUMENTE

Tabelle 4.5.a – Kategorien von Finanzinstrumenten
(Mio. EUR)

	2019	2018
Derivative Finanzinstrumente	18	28
Aktien	9	10
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	27	38
Wertpapiere	435	465
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte	435	465
Währungsinstrumente	1	4
Zinsinstrumente	–	–
Rohstoffinstrumente	1	5
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Vermögenswerte	2	9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	889	989
Sonstige Forderungen	240	254
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	1.129	1.243
Derivative Finanzinstrumente	22	7
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	22	7
Währungsinstrumente	15	7
Zinsinstrumente	44	67
Rohstoffinstrumente	5	4
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Verbindlichkeiten	64	78
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.951	1.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	789	872
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.158	1.169
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	3.898	3.410

Tabelle 4.5.b – Zeitwerthierarchie – Buchwert
(Mio. EUR)

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Gesamt
2019				
<i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>				
Anleihen	435	–	–	435
Aktien	9	–	–	9
Derivative Finanzinstrumente	–	20	–	20
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	444	20	–	464
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>				
Derivative Finanzinstrumente	–	86	–	86
Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt	–	86	–	86
2018				
<i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>				
Anleihen	466	–	–	466
Aktien	10	–	–	10
Derivative Finanzinstrumente	–	37	–	37
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	476	37	–	513
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>				
Derivative Finanzinstrumente	–	85	–	85
Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt	–	85	–	85

ANHANG 4.5 – ANGABEN ZU FINANZINSTRUMENTEN

(FORTSETZUNG)



Risikominderung

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

Anleihen und Aktien

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

Derivate ohne Optionscharakter

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Modellen zur Abzinsung von Zahlungsströmen und beobachtbaren Marktdaten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt. Daher wird er nicht an Kreditrisiken angepasst.

Optionen

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Optionsmodellen und beobachtbare 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.

ANHANG 4.6 – RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN



Attraktive Finanzierungsvereinbarung

Der Konzern hat in börsennotierte dänische Hypothekendarlehen investiert, die seiner Hypothekenschuld zugrunde liegen. Der Grund für die Investition in Hypothekendarlehen ist, dass der Konzern im Vergleich zu den aktuellen Marktzinsen für Hypothekenschulden einen niedrigeren Zinssatz erheben kann, indem er für die Hypothekendarlehen eine Rückkaufvereinbarung festlegt. Die vorgenannten Hypothekendarlehen wurden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert eingestuft.

Mit dem Erhalt von Erlösen aus diesen Anleihen entsteht eine Rückkaufverpflichtung, die unter den kurzfristigen Darlehen ausgewiesen wird.

Neben Hypothekendarlehen hält der Konzern weitere Wertpapiere mit einem Buchwert in Höhe von 5 Millionen EUR.

Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten

(Mio. EUR)

	Buchwert	Nennwert	Beizulegender Zeitwert
2019			
Hypothekendarlehen	430	425	430
Rückkaufverbindlichkeiten	-429	-424	-429
Nettoposition	1	1	1
2018			
Hypothekendarlehen	461	455	461
Rückkaufverbindlichkeiten	-461	-454	-461
Nettoposition	–	1	–

ANHANG 4.7 – PENSIONSVERPFLICHTUNGEN



Nettopensionsverpflichtungen auf Vorjahresniveau

Arten Pensionsverpflichtungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten. Sie sind abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Gehalt. Die Nettopensionsverbindlichkeiten beliefen sich auf 233 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg um 13 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Nach einer Neubewertung der Pensionspläne des Konzerns ergab sich ein Nettoverlust von 50 Millionen EUR aufgrund eines versicherungsmathematischen Verlusts (180 Millionen EUR), dem ein Gewinn aus der Neubewertung des Pensionsvermögens (130 Millionen EUR) gegenüberstand.

Pensionspläne in Schweden

Der leistungsorientierte Pensionsplan in Schweden erfordert derzeit keine weiteren Bareinlagen des Konzerns. Die erfassten Nettverbindlichkeiten beliefen sich auf 223 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Anstieg von 24 Millionen EUR. Aufgrund eines niedrigeren Diskontierungssatzes wurde ein versicherungsmathematischer Verlust von 29 Millionen EUR erfasst.

Bei diesen Plänen handelt es sich um beitragsorientierte Pensionspläne, die bei Eintritt in den Ruhestand eine leistungsorientierte Altersversorgung garantieren. Die Beiträge wurden vom Konzern geleistet. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen. 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

Das erfasste Pensionsvermögen belief sich in Großbritannien netto auf 16 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Anstieg von 12 Millionen EUR. Der Anstieg war hauptsächlich auf eine positive Wertentwicklung des Planvermögens um 122 Millionen EUR zurückzuführen. Dieser stehen versicherungsmathematische Verluste in Höhe

von 139 Millionen EUR aufgrund eines niedrigeren Diskontierungssatzes gegenüber.

Die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien werden von einer unabhängigen Pensionskasse verwaltet, die eingezahlte Beträge zur Deckung künftiger Pensionszahlungen anlegt. Ende 2019 betrug das verwaltete Vermögen 1.420 Millionen EUR (Ende 2018: 1.231 Millionen EUR).

Es handelt sich um leistungsorientierte Pensionszusagen in Form von Endgehaltsplänen. Die Pläne sind sowohl für neue Arbeitnehmer als auch für künftige Zugänge geschlossen. Für die anderen Mitarbeiter bestehen beitragsorientierte Versorgungspläne. Die Arbeitgeberbeiträge werden auf Grundlage der Bewertung von unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachtern im Dreijahresrhythmus ermittelt. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen.

Rechtlich sind die Versorgungspläne als treuhänderisch verwaltete und satzungsgemäß unterteilte Pensionspläne aufgesetzt. Der Konzern hat begrenzt Kontrolle über die Verwaltung und die Anlage der Pläne. Die Treuhänder der Versorgungspläne (von denen Arla die Mehrheit stellt) bestimmen die Investitionsstrategie und die Grundsätze der Vermögensverwaltung zur bestmöglichen Deckung der Verpflichtungen aus den Pensionsplänen. Es werden unabhängige externe Berater durch den Treuhänder beauftragt, die im Hinblick auf die Investitionsstrategie und die Anlage der Vermögenswerte beratend tätig werden. Die Versorgungspläne werden im Rahmen einer risikokontrollierten Anlagestrategie verwaltet, die einen haftungsorientierten Anlageansatz beinhaltet, der gegebenenfalls dem Profil der Verbindlichkeiten entspricht. Ende 2019 waren 65 Prozent der Zinsänderungsrisiken für Verbindlichkeiten (2018: 57 Prozent) und 65 Prozent der Inflationsrisiken (2018: 61 Prozent) abgesichert. Diese Absicherung reduziert das Gesamtrisiko der Versorgungspläne.

Die Pensionspläne sehen keine Risikoaufteilung zwischen dem Konzern und den vom Plan berücksichtigten Arbeitnehmern vor.

Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	Schweden	Großbritannien	Sonstige	Gesamt
2019				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	232	1.420	46	1.698
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-12	-1.436	-27	-1.475
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	220	-16	19	223
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	7	10
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	223	-16	26	233

Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:

Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	232	1.420	46	1.698
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	7	10
Verbindlichkeiten, gesamt	235	1.420	53	1.708

Vorgelegt als:

Pensionsvermögen	–	-16	–	-16
Pensionsverpflichtungen	223	–	26	249
Pensionsverpflichtungen, netto	223	-16	26	233

2018

Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	208	1.231	36	1.475
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-12	-1.235	-18	-1.265
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	196	-4	18	210
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	7	10
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	199	-4	25	220

Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:

Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	208	1.231	36	1.475
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	7	10
Verbindlichkeiten, gesamt	211	1.231	43	1.485

Vorgelegt als:

Pensionsvermögen	–	-4	–	-4
Pensionsverpflichtungen	199	–	25	224
Pensionsverpflichtungen, netto	199	-4	25	220

ANHANG 4.7 – PENSIONSVERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.7.b – Entwicklung bei den Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	2019	2018
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.485	1.597
Umklassifizierung	–	-6
Neue Pensionsverpflichtungen aus erworbenen Unternehmen	–	1
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	10
Zinsaufwendungen	40	38
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	177	-69
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	3	4
Gezahlte Leistungen	-70	-65
Wechselkursanpassungen	70	-25
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.708	1.485

Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens
(Mio. EUR)

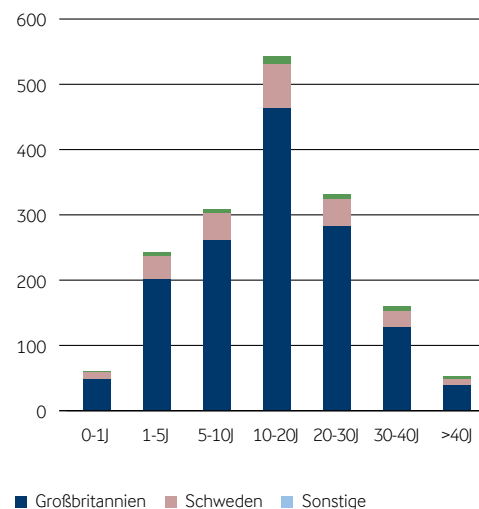
	2019	2018
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	1.265	1.320
Zinserträge	36	32
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	130	-40
Beiträge zu Plänen	27	27
Gezahlte Leistungen	-60	-55
Verwaltungskosten	–	-1
Wechselkursanpassungen	77	-18
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	1.475	1.265

Der Konzern wird im Jahr 2020 voraussichtlich 26 Millionen EUR und von 2021 bis 2024 voraussichtlich 96 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	36	32
Ertrag ohne berechnete Zinsen	130	-40
Tatsächlicher Ertrag	166	-8

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2019 (Mio. EUR)



Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2018 (Mio. EUR)

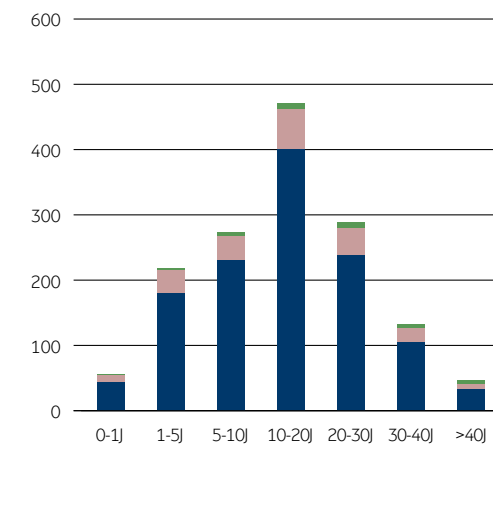


Tabelle 4.7.d – Sensitivität der Pensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen
(Mio. EUR)

	2019	2019	2018	2018
Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	+	–	+	–
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-27	27	-20	22
Erwartete Gehaltsanstiege +/- 10 Basispunkte	3	-3	2	-2
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	77	-77	59	-58
Inflation +/- 10 Basispunkte	18	-17	15	-14

ANHANG 4.7 – PENSIONSVERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.7.e – Erfasstes Pensionsvermögen
(Mio. EUR)

	2019	%	2018	%
Portfolio der abgesicherten Verbindlichkeiten	296	20%	364	29%
Schuldtitel	412	28%	274	21%
Anleihen	239	16%	200	16%
Eigenkapitalinstrumente	214	15%	166	13%
Immobilien	138	9%	117	9%
Infrastruktur	80	5%	59	5%
Sonstige Vermögenswerte	96	7%	85	7%
Gesamte Aktiva	1.475	100%	1.265	100%

Tabelle 4.7.f – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst
(Mio. EUR)

	2019	2018
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	10
Verwaltungskosten	–	1
Als Personalaufwendungen erfasst	3	11
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	40	38
Zinserträge aus dem Planvermögen	-36	-32
Als Finanzaufwendungen erfasst	4	6
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	7	17

Tabelle 4.7.g – Im sonstigen Ergebnis ausgewiesen
(Mio. EUR)

	2019	2018
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-177	69
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	-3	-4
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	130	-40
Neubewertung der leistungsorientierten Pensionspläne	-50	25

Tabelle 4.7.h – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen

	2019	2018
Abzinsungsfaktor, Schweden	1,5%	2,4%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	2,1%	2,9%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	2,3%	2,3%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Großbritannien	2,3%	2,5%
Inflation (VPI), Schweden	1,8%	1,9%
Inflation (VPI), Großbritannien	1,8%	3,1%

ANHANG 4.7 – PENSIONSVERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

Der Konzern hat mit einem wesentlichen Anteil der derzeitigen und ehemaligen Konzernmitarbeiter Altersversorgungsverträge abgeschlossen. Diese Altersversorgungsverträge 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 Zahlungen für Beiträge zu beitragsorientierten Vorsorgeplänen werden ergebniswirksam erfasst.

Leistungsorientierte Pensionspläne

Leistungsorientierte Pensionspläne werden durch die Pensionsverpflichtung des Konzerns charakterisiert, eine bestimmte Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt des Mitglieds abhängt. Der Konzern unterliegt Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Unsicherheit, ob die durch die Vermögenswerte generierten Erträge die Pensionsverpflichtungen erfüllen können, die von Annahmen zu Sterblichkeit und Inflation beeinflusst werden.

Die Nettoverpflichtung des Konzerns ist der in der Bilanz als Pensionsverpflichtungen ausgewiesene Betrag.

Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Plan 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 Nettoverpflichtung wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden, die zukünftige Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus 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 Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Der mit den leistungsorientierten Pensionsplänen verbundene Buchwert wird auf Grundlage einer Reihe von Annahmen bewertet, darunter Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und Sterblichkeit. Kleine Differenzen zwischen tatsächlichen Variablen

im Vergleich zu Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.

ANHANG 5.1 – STEUERN



Laufende und latente Steuern

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Der Steueraufwand verringerte sich im Wesentlichen aufgrund von Änderungen bei den latenten Steuerpositionen auf 24 Millionen EUR (2018: 41 Millionen EUR).

Laufende Ertragsteuern

Der Aufwand für laufende Ertragsteuern erhöhte sich hauptsächlich aufgrund von höheren Gewinnen auf 28 Millionen EUR (2018: 22 Millionen EUR). Die Vorauszahlungen für laufende Ertragsteuern und die Zahlungen für laufende Ertragssteueransprüche aus den Vorjahren beliefen sich auf 30 Millionen EUR. Sie befanden sich damit auf Vorjahresniveau.

Latente Steuern

Die passiven latenten Steuern beliefen sich auf 38 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 16 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Aufgrund höherer Gewinnaussichten und durch Änderungen temporärer Differenzen im Vergleich zum Vorjahr waren entsprechende Steueransprüche zu erfassen. Die passiven latenten Steuern enthalten latente Brutto-Steuerschulden in Höhe von 81 Millionen EUR. Sie betreffen im Wesentlichen temporäre Differenzen bei immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und sonstigen Vermögensgegenständen. Sie wurden durch aktive latente Steuern in Höhe von 43 Millionen EUR auf Sachanlagen, steuerliche Verlustvorträge und Pensionsverpflichtungen ausgeglichen.

Weitere Informationen zur Besteuerung finden Sie auf Seite 45.

Tabelle 5.1.a – In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag
(Mio. EUR)

Laufende Ertragsteuern

Laufende Ertragsteuern auf das Jahresergebnis bezogen auf:

	2019	2018
Genossenschaftssteuern	8	7
Körperschaftsteuer	19	17
Anpassung der laufenden Steuer aus den Vorjahren	1	-2
Aufwand aus laufenden Ertragsteuern, gesamt	28	22

Latente Steuern

Änderung der latenten Steuern im Jahresverlauf	-6	20
Anpassung der latenten Steuern aus den Vorjahren	2	1
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	-	-2
Latenter Steueraufwand/-ertrag, gesamt	-4	19

Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt	24	41
---	-----------	-----------

Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes
(Mio. EUR)

	2019		2018	
Ergebnis vor Steuern		347		348
Steuer unter Anwendung des gesetzlichen dänischen Körperschaftssteuersatzes	22,0%	76	22,0%	76
Auswirkung von Steuersätzen in anderen Ländern	-0,9%	-3	-2,7%	-9
Auswirkung von Gesellschaften, die der genossenschaftlichen Besteuerung unterliegen	-9,2%	-32	-15,5%	-54
Steuerfreier Ertrag abzüglich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	-1,4%	-5	-2,4%	-8
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	0,0%	-	-0,6%	-2
Anpassung des Steueraufwands aus den Vorjahren	0,9%	3	-0,3%	-1
Sonstige Anpassungen	-4,4%	-15	11,3%	39
Gesamt	6,9%	24	11,8%	41

Tabelle 5.1.c. Latente Steuern
(Mio. EUR)

	2019	2018
Latente Steueransprüche/(-schulden) per 1. Januar	-54	-16
In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene latente Steuern	4	-21
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene latente Steuern	10	-7
Übernahmen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen	-	-12
Auswirkung der Änderung der Steuersätze	-	2
Wechselkursanpassungen	2	0
Latente Steueransprüche/(-schulden) per 31. Dezember	-38	-54

Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz

Immaterielle Vermögenswerte	-8	-10
Sachanlagen	25	3
Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Vermögenswerte	-12	-7
Steuerliche Verlustvorträge	12	8
Sonstiges	-55	-48
Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz, gesamt	-38	-54

In der Bilanz ausgewiesen als:

Latente Steueransprüche	43	30
Latente Steuerschulden	-81	-84
Gesamt	-38	-54

ANHANG 5.1 – STEUERN (FORTSETZUNG)

Der Konzern bilanziert latente Steueransprüche, einschließlich steuerlicher Verlustvorträge, wobei die Geschäftsführung davon ausgeht, dass die Steueransprüche in absehbarer Zukunft mit dem zu versteuernden Ertrag verrechnet werden können. Die Bewertung wird jährlich durchgeführt und basiert auf den Budgets und Geschäftsplänen der kommenden Jahre.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Steuern des Jahres setzen sich aus den laufenden Steuern 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 Ertragsteueransprüche

Die laufenden Ertragsteueransprüche werden auf Grundlage der für die einzelnen Unternehmen des Konzerns geltenden Steuergesetzgebung bewertet, 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 zu zahlenden oder auszahlenden Steuern auf den zu versteuernden Ertrag oder den Verlust für das jeweilige Jahr, eine etwaige Anpassung der zu zahlenden oder auszuzahlenden Steuer in Bezug auf die Vorjahre sowie die vorausgezählten Steuern.

Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß der Bilanzierungsmethode 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

Der Konzern hat latente Steueransprüche auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 12 Millionen EUR gebildet. Die temporären Differenzen, für die keine latenten Steueransprüche erfasst wurden, beliefen sich auf 27 Millionen EUR und betrafen sämtliche steuerlichen Verlustvorträge.

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 oder 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 Steuersatzänderungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von Posten, die im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

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

Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten werden aufgerechnet, wenn ein gesetzlich durchsetzbares Recht besteht, aktuelle Steueransprüche und -verbindlichkeiten miteinander zu verrechnen und die latenten Steuersalden vom gleichen Finanzamt verwaltet werden. Laufende Steueransprüche und -verbindlichkeiten werden saldiert, wenn das Unternehmen über ein gesetzlich durchsetzbares Recht zur Verrechnung verfügt und beabsichtigt, entweder auf Nettobasis abzurechnen oder den Vermögenswert zu realisieren und gleichzeitig die Schuld zu tilgen.



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 reflektieren diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne und der Steuerplanung

des Konzerns. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann durch Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftige Gesetzesänderungen zur Körperschaftsteuer oder das Ergebnis einer Konzernsteuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswerts ein.

ANHANG 5.2 – HONORARE FÜR DIE VON DER VERTRETERVERSAMMLUNG BENANNTE WIRTSCHAFTSPRÜFER



An EY gezahlte Honorare

Die aufgeführten Honorare der Wirtschaftsprüfer werden EY zugerechnet.

Tabelle 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
(Mio. EUR)

	2019	2018
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,5	1,4
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,1	0,1
Steuerberatung	0,7	0,8
Sonstige Leistungen	0,9	0,5
Gesamte Honorare der Wirtschaftsprüfer	3,2	2,8

ANHANG 5.3 – VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT IHR



An die Geschäftsführung gezahlte Vergütung

Die Vergütung der 18 registrierten Mitglieder des Aufsichtsrats wird alle zwei Jahre überprüft, angepasst und von der Vertreterversammlung genehmigt. Die Vergütung des Aufsichtsrats wurde zuletzt im Jahr 2019 angepasst. Die auf die Vergütung des Aufsichtsrats angewandten Grundsätze werden auf Seite 44 beschrieben. Mitglieder des Aufsichtsrats werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Eigentümer. Ebenso erhalten Mitglieder des Aufsichtsrats individuelle

Kapitalanlageninstrumente zu den gleichen Bedingungen wie andere Eigentümer.

Im Jahr 2019 wurde die Geschäftsführung durch die Ernennung des Chief Commercial Officer für Europa, Peter Giørtz-Carlson, erweitert. Im Jahr 2018 spiegelte die Vergütung der Geschäftsführung ausschließlich die Vergütung des Chief Executive Officer (CEO) Peder Tuborgh wider. Die auf die Vergütung der Geschäftsführung angewandten Grundsätze werden auf Seite 44 beschrieben.

Tabelle 5.3.a – Vergütung des Managements

(Mio. EUR)

	2019	2018
Aufsichtsrat		
Löhne, Gehälter und Vergütung	1,3	1,3
Gesamt	1,3	1,3
Geschäftsführung (nur CEO im Jahr 2018)		
Feste Vergütung	2,3	1,5
Altersvorsorge	0,3	0,2
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,6	0,1
Langfristige variable Bonuszahlungen	0,4	0,3
Gesamt	3,6	2,1

Die obige Tabelle enthält den während der jeweiligen Berichtsperiode gezahlten Betrag. Das Vergütungspaket für die Geschäftsführung umfasst die auf Seite 44 beschriebenen Bonuspläne. Für 2019 betrug der zurückgestellte Betrag 3,5 Millionen EUR (im Vorjahr 1,9 Millionen EUR). Der Betrag basierte auf den berichteten Kennzahlen sowie auf Ergebnisschätzungen, weshalb die endgültige Auszahlung davon abweichen kann.

Tabelle 5.3.b – Transaktionen mit dem Aufsichtsrat

(Mio. EUR)

	2019	2018
Kauf von Rohmilch	26,0	14,9
Nachzahlung aus den Vorjahren	2,1	0,5
Gesamt	28,1	15,4
Nicht beglichene Milchlieferungen in Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1,5	0,7
Individuelle Kapitaleinlageninstrumente	2,9	1,8
Gesamt	4,4	2,5

ANHANG 5.4 – VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN, EVENTUALFORDERUNGEN UND -VERBINDLICHKEITEN



Vertragliche Verpflichtungen und Zusagen

Die vertraglichen Verpflichtungen und Zusagen von Arla beliefen sich auf 254 Millionen EUR (2018: 345 Millionen EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen auf die Umsetzung von IFRS 16 zurückzuführen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 5.6.

Der Konzern stellte im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes als Sicherheit für Hypothekendarlehen mit einem Nennwert von 966 Millionen EUR (2018: 800 Millionen EUR) Sicherheiten in Form von Sachanlagen.

Die vertraglichen Verpflichtungen bestanden aus IT-Lizenzen, kurzfristigen und geringwertigen Leasingverträgen sowie Verträgen zum Kauf von Sachanlagen. Die Garantieverpflichtungen beliefen sich auf 1 Million EUR gegenüber 2 Millionen EUR im Vorjahr.

Der Konzern ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten und anderen Forderungen beteiligt. Das Management ist der Ansicht, dass deren Ergebnis keine wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird, was bereits im Konzernabschluss offengelegt wird.

ANHANG 5.5 – EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG

Nach dem Bilanzstichtag sind keine Ereignisse mit wesentlichen Auswirkungen auf den Abschluss eingetreten.

ANHANG 5.6 – ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Konzernabschluss

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) 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 18. Februar 2020 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt. Am 26. Februar 2020 wurde er der Vertreterversammlung zur Genehmigung vorgelegt.

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 Anteile, Salden und Transaktionen sowie nicht realisierte Einnahmen und Aufwendungen aus konzerninternen Transaktionen werden eliminiert.

Der Konzernabschluss bezieht sich auf Arla Foods a.m.b.a. (Muttergesellschaft) und die Tochtergesellschaften, bei denen die Muttergesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50 Prozent der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat, um Gewinne aus deren Tätigkeit zu erhalten. Unternehmen, die der Konzern auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung gemeinsam kontrolliert, gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen maßgeblichen, nicht aber beherrschenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Maßgeblicher Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder Besitz von mehr als 20 Prozent, jedoch weniger als 50 Prozent der Stimmrechte 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 eliminiert, jedoch nur in dem Ausmaß, in dem es keinen Hinweis auf Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt. Ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden. Im Vergleich zu vorhergehenden Berichten wurden einige Umklassifizierungen durchgeführt. Diese wirken sich allerdings nicht auf den Jahresüberschuss oder das Eigenkapital aus.

Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jede Berichtseinheit des Konzerns wird eine funktionale Währung festgelegt. Dies ist die Währung, die in dem Hauptwirtschaftsumfeld verwendet wird, in dem die Einheit tätig ist. Führt eine Berichtseinheit Transaktionen in einer Fremdwährung durch, so weist es die Transaktion unter Verwendung des Wechselkurses am Transaktionsdatum in ihrer funktionalen Währung aus. Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden unter Verwendung des Wechselkurses am Berichtsdatum in die funktionale Währung umgerechnet. Wechselkursdifferenzen werden ergebniswirksam als Finanzposten erfasst. Nicht monetäre Posten wie z. B. Sachanlagen, die auf Grundlage der historischen Kosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden bei ihrer ersten Erfassung in die funktionale Währung umgerechnet.

Umrechnung von ausländischen Geschäften

Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Unternehmen des Konzerns, u. a. der Anteil der Nettovermögenswerte und der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als EUR, werden unter Verwendung des Wechselkurses zum Jahresende in EUR umgerechnet. Der Umsatz, die Kosten und der Anteil des Ergebnisses werden unter Verwendung des durchschnittlichen Monatskurses in EUR umgerechnet, 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 assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der maßgebliche proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis übertragen. Die 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 im Jahr 2019 in der EU verbindlich waren. Die Umsetzung von IFRS 16 hatte wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss, wie nachfolgend beschrieben wird. Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht in Kraft getreten sind. Arla wird diese neuen Methoden übernehmen, sobald sie verbindlich werden.

IFRS 16 – Leasingverhältnisse

IFRS 16 wurde im Januar 2016 veröffentlicht und ersetzt IAS 17 „Leasingverhältnisse“, IFRIC 4 „Beurteilung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält“,

SIC-15 „Mietleasingverhältnisse – Anreizvereinbarungen“ und SIC-27 „Beurteilung des wirtschaftlichen Gehalts von Transaktionen in der rechtlichen Form von Leasingverhältnissen“. IFRS 16 legt die Grundsätze für das Ansetzen, Bewerten, Ausweisen und Angeben von Leasingverhältnissen fest, um sicherzustellen, dass Leasingnehmer alle Leasingverhältnisse bilanzieren – wie auch beim Bilanzierungsmodell unter IAS 17. Die Umsetzung von IFRS 16 hat die Bilanzierung von Leasingverträgen geändert, die zuvor als operatives Leasing klassifiziert wurden. Der Konzern hat IFRS 16 bereits zum 1. Januar 2019 angewendet und die Vergleichszahlen für den Berichtszeitraum 2018 nicht angepasst.

Der Standard erfordert, dass jeder Leasingvertrag – mit einigen Ausnahmen –, unabhängig von seiner Art, in der Bilanz als Vermögenswert aktiviert wird. Dies repräsentiert das Recht, den zugrunde liegenden Vermögenswert zu nutzen. Im Gegenzug wird eine entsprechende Leasingverbindlichkeit ausgewiesen, die den Wert der zukünftigen Leasingzahlungen darstellt.

Bei zuvor als Finanzierungsleasing klassifizierten Leasingverhältnissen hat der Konzern den Buchwert des Leasingvermögens und der Leasingverbindlichkeiten unmittelbar vor dem Übertrag zum Buchwert für Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht und Leasingverbindlichkeiten zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung angesetzt. Die Bewertungsgrundsätze von IFRS 16 wurden erst nach diesem Datum angewendet.

Die Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht wurden in Höhe der Leasingverbindlichkeit bewertet und um den Betrag bereinigt, der in der Bilanz zum 31. Dezember 2018 als vorausbezahlte oder angefallene Leasingzahlung für das Leasingverhältnis ausgewiesen wurde.

ANHANG 5.6 – ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

Bei der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 hat der Konzern die folgenden nach dem Standard zulässigen praktischen Vorsichtsmaßnahmen getroffen:

- Verwendung eines einzigen Diskontierungssatzes für ein Portfolio von Leasingverträgen mit angemessen ähnlichen Merkmalen
- Erfassung von operationellen Leasingverhältnissen mit einer Restlaufzeit von weniger als 12 Monaten zum 1. Januar 2019 als kurzfristige Leasingverhältnisse
- Ausschluss von anfänglichen direkten Kosten für die Bewertung der Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung, und
- Nachträgliche Bestimmung der Leasingdauer, wenn der Vertrag Optionen zum Verlängern oder Kündigen des Leasingverhältnisses enthält.

Darüber hinaus hat Arla beschlossen, IFRS 16 nicht auf Verträge anzuwenden, bei denen gemäß IAS 17 und IFRIC 4 kein Leasingverhältnis besteht. Eine Beschreibung der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht finden Sie in Anhang 3.2.1.

Die in der Bilanz zum 1. Januar 2019 aktivierten Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht beliefen sich auf 200 Millionen EUR (siehe unten).

Eventualverbindlichkeiten aus Leasingverträgen zum 31. Dezember 2018 wurden mit dem schrittweisen Diskontierungssatz des Konzerns abgezinst. Er liegt zwischen 1,75 und 7,50 Prozent. Entsprechend erhöhten sich die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zum 1. Januar 2019 um 200 Millionen EUR.

Infolgedessen hatte die Anwendung von IFRS 16 zum 1. Januar 2019 keine Auswirkungen auf das Eigenkapital.

Die Auswirkungen der Anwendung von IFRS 16 auf die Gewinn- und Verlustrechnung bestanden aus einer Reduzierung der Betriebskosten um 77 Millionen EUR sowie eine entsprechende Erhöhung der Abschreibungen um 70 Millionen EUR und der Zinsen um 7 Millionen EUR. Das EBITDA stieg um 9 Prozent, während das EBIT und der Jahresüberschuss nahezu unverändert blieben.

Der Verschuldungsgrad wurde nicht wesentlich beeinflusst. In der Kapitalflussrechnung waren ein Anstieg des Cashflows aus operativer Geschäftstätigkeit und des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit um jeweils 66 Millionen EUR zu verzeichnen.

IFRIC 23 – Unsicherheit bei der Behandlung von Ertragsteuern

IFRIC 23 wurde im Mai 2017 herausgegeben und erläutert die Anwendung der Ansatz- und Bewertungsvorschriften auf Ertragsteuern mit IAS 12. Arla hält sich bei der Beurteilung der Angaben zu laufenden und latenten Steuerpositionen an die Interpretation. Die Interpretation trat am 1. Januar 2019 in Kraft.

Tabelle 5.6.a – Auswirkungen auf die Bilanz und Eventualverbindlichkeiten per 1. Januar 2019

(Mio. EUR)

Als Eventualverbindlichkeiten ausgewiesene Verpflichtungen aus operativen Leasingverhältnissen zum 31. Dezember 2018 (diskontiert)	197
In der Bilanz zum 31. Dezember 2018 erfasste Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasings	2
Sonstige Anpassungen	1
Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht in der Bilanz per 1. Januar 2019	200

ANHANG 5.7 – ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns (%)		Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns (%)
Arla Foods amba	Dänemark	DKK		Arla Foods amba	Dänemark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Danya Foods Ltd.	Königreich Saudi-Arabien	SAR	75
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100	AF A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinien	USD	100	Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100	Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods S.P.C.	Bahrain	BHD	100	Arla DP Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100	Arla Foods Investment A/S	Dänemark	DKK	100
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EUR	60	Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	37	Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100	Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50	Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	100
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100	Walhorn Verwaltungs GmbH (in Liquidation)	Deutschland	EUR	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100	Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods GP Ltd.	Großbritannien	GBP	100	ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Arla Foods Finance Ltd.	Großbritannien	GBP	33	Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Biolac GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Arla Foods UK Services Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Biolac Verwaltungs GmbH*	Deutschland	EUR	50
Arla Foods Nairn Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Foods Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Limited Partnership	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrain	BHD	51
Yeo Valley Dairies limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	China	CNY	50
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Panama S.A. (in Liquidation)	Panama	USD	100
MV Ingredients Ltd.*	Großbritannien	GBP	50				

ANHANG 5.7 – ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN (FORTSETZUNG)

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns (%)		Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns (%)
Arla Foods amba	Dänemark	DKK		Arla Foods amba	Dänemark	DKK	
Arla Foods Corporation	Philippinen	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100		Vereinigte Arabische Emirate	AED	100
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods FZE	Griechenland	EUR	100
Arla Fastighets AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Kanada	CAD	100
Arla Gefleortens AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Inc.	Deutschland	EUR	100
Årets Kock	Schweden	SEK	67	Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Vardagspuls AB	Schweden	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (in Liquidation)	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods LLC	Russland	RUB	80	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods Agrar Service GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH (in Liquidation)	Luxemburg	EUR	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG (in Liquidation)	Belgien	EUR	100	Arla Milk Link Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods LLC	Russland	RUB	20	Arla National Food Products LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	40
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Deutschland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankreich	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Dänemark	DKK	100
Dofu Cheese Eksport K/S °	Dänemark	DKK	100	Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91
Dofu Inc.	USA	USD	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100	PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.	Indonesien	IDR	100
J. P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100		Britische Jungferninseln	HKD	30
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100	COFCO Dairy Holdings Limited**	Schweden	SEK	75
Arju For Food Industries S.A.E.	Ägypten	EGP	49	Svensk Mjölök Ekonomisk förening	Schweden	SEK	24
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98	Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Schweden	SEK	24
				Jörd International A/S	Dänemark	DKK	100

* Joint Ventures ** Assoziierte Unternehmen

° Nach § 5 des dänischen Gesetzes erstellt das Unternehmen keine gesetzlich vorgeschriebenen Berichte
Die Gruppe besitzt auch eine Anzahl an Unternehmen ohne maßgebliche kommerzielle Aktivitäten.

STELLUNGNAHME DES AUFSICHTSRATES UND DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Heute haben der Aufsichtsrat und der Geschäftsführer den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2019 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss, der Jahresabschluss der Muttergesellschaft sowie die Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2019 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019.

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

Der Jahresabschluss wird hiermit der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 18. Februar 2020

Peder Tuborgh
CEO

René Lund Hansen

Jan-Erik Hansson

Jørn Kjær Madsen

Inger-Lise Sjöstrom

Peter Giørtz-Carlson
Mitglied der Geschäftsführung

Jonas Carlgren

Walter Laursen

Johnnie Russell

Håkan Gillström
Vertreter der Belegschaft

Jan Toft Nørgaard
Aufsichtsratsvorsitzender

Arthur Fearnall

Markus Hübers

Marcel Goffinet

Ib Bjerglund Nielsen
Vertreter der Belegschaft

Manfred Graff
Stellvertretender Vorsitzender

Arthur Fearnall

Bjørn Jepsen

Simon Simonsen

Harry Shaw
Vertreter der Belegschaft

BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

An die Genossenschaftsmitglieder 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 2019 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz 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 2019 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS 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 Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) und zusätzlichen in Dänemark geltenden Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und Anforderungen 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 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 zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind.

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 18. Februar 2020
ERNST & YOUNG
Veredigte Wirtschaftsprüfer
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 24687

Jens Weiersøe Jakobsen
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 30152

UNSERE KONSOLIDIERTEN DATEN ZU UMWELT, SOZIALEM UND UNTERNEHMENS- FÜHRUNG



Kreislaufsysteme auf den Höfen entwickeln

Auf unserem Weg zu einer CO₂-neutralen Herstellung von Molkereiprodukten im Jahr 2050 suchen unsere Landwirte in Schweden nach neuen Wegen, Gülle zu verwerten. Durch die Umwandlung von Gülle in Biogas können die schwedischen Landwirte ihre Milchsammelwagen nun ökologisch betanken. Biogas stellt für sie außerdem eine zusätzliche Einnahmequelle dar. Es trägt dazu bei, dass der Dünger aus Gülle nährstoffreicher und geruchsneutraler ist.



SCIENCE
BASED
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

INHALTSVERZEICHNIS

PRIMÄRER ABSCHLUSS

122 Konsolidierte Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung

ANHÄNGE

ESG-Anhang 1 – Umweltzahlen

123 ESG-Anhang 1.1 – Treibhausgasemissionen (CO₂e)
125 ESG-Anhang 1.2 – Anteil erneuerbarer Energien
126 ESG-Anhang 1.3 – Feststoffabfälle

ESG-Anhang 2 – Soziales

127 ESG-Anhang 2.1 – Vollzeitäquivalente
128 ESG-Anhang 2.2 – Geschlechterdiversität und Integration
129 ESG-Anhang 2.3 – Gehaltsquote der Geschlechter
129 ESG-Anhang 2.4 – Mitarbeiterfluktuation
130 ESG-Anhang 2.5 – Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Produktrückrufe
130 ESG-Anhang 2.6 – Unfälle

ESG-Anhang 3 – Daten zur Unternehmensführung

131 ESG-Anhang 3.1 – Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat
131 ESG-Anhang 3.2 – Teilnahmequote an Aufsichtsratssitzungen
132 ESG-Anhang 3.5
133 Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit über ESG-Informationen

KONSOLIDIERTE DATEN ZU UMWELT, SOZIALEM UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Nachhaltigkeit bei Arla

Nachhaltigkeit ist ein Eckpfeiler der Strategie von Arla. Arla möchte den Verbrauchern auf der ganzen Welt gesunde und nahrhafte Molkereiprodukte zur Verfügung stellen. Das Unternehmen verpflichtet sich, die Umweltauswirkungen stetig zu verringern. Arla ist sich bewusst, dass es zur Erreichung seiner Mission, den höchsten Wert für die Milch der Genossenschaftsmitglieder zu sichern und gleichzeitig Wachstumschancen zu schaffen, auch erforderlich ist, ökologische und soziale Leistungen zu erbringen. Dies wird durch die kürzlich von Arla eingeführte Nachhaltigkeitsstrategie sichergestellt. Um zu verdeutlichen, mit welchem Engagement die Nachhaltigkeitsagenda des Konzerns umgesetzt wird und die Nachhaltigkeitsziele von Arla verfolgt werden, beschloss das Unternehmen im Jahr 2019, im Geschäftsbericht Zahlen zu den Leistungen von Arla in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) zu veröffentlichen.

Die ESG-Zahlen im folgenden Abschnitt wurden nach ihrer Wesentlichkeit und den neuesten Berichtsrichtlinien ausgewählt, die von der Danish Finance Society/CFA Society Denmark, FSR – Danish Auditors und der Nasdaq veröffentlicht wurden. Mit den ausgewählten Zahlen vermittelt Arla ein vollständiges Bild der Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt, wie die Mitarbeiter behandelt werden und wie die Qualität der Produkte sichergestellt wird. Bei der Auswahl der in diesem Abschnitt dargestellten Zahlen wurden auch die Zuverlässigkeit und Belastbarkeit der Daten berücksichtigt.

Die größten Umweltauswirkungen von Arla betreffen die indirekten CO₂e-Emissionen von Scope 3, genauer gesagt die Milchproduktion auf den Höfen (86 Prozent der gesamten CO₂e-Emissionen). Die meisten der weltweit größten Unternehmen erfassen und berichten mittlerweile über die Emissionen aus ihrem direkten Betrieb (Scope 1 und 2). Arla geht jedoch einen Schritt

weiter und berichtet bereits seit 2005 über seine Scope-3-Emissionen. Ab dem Jahr 2020 wird Arla die Berichterstattung zu den Scope-3-Emissionen durch eine vereinfachte Datenerfassung auf den Höfen mit dem neuen globalen Klima-Check-Programm des Konzerns verbessern. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 32.

Im Jahr 2019 wurde von der Initiative Science Based Target offiziell bestätigt, dass die Emissionsziele von Arla auf die Klimawissenschaft abgestimmt sind.

Unsere wissenschaftsbasierten Ziele:

- Reduzierung der Treibhausgasemissionen in absoluten Zahlen für Scope 1 und 2 von 2015 bis 2030 um 30 Prozent
- Reduzierung von Treibhausgasemissionen für Scope 3 pro Kilogramm Rohmilch von 2015 bis 2030 um 30 Prozent

Neben den wissenschaftsbasierten Zielen gab Arla im Jahr 2019 auch das Ziel bekannt, bis 2050 Molkereiprodukte CO₂-neutral produzieren zu wollen. Die Methode zur Berechnung der Emissionen auf Hofebene wird fortlaufend weiterentwickelt. Derzeit wird bei der Methode beispielsweise die Kohlenstoffbindung auf Hofebene nicht einbezogen. Bei der hier dargestellten Zahl handelt es sich um eine konservative Schätzung. Die Weiterentwicklung der Methode wird sich auch in Bezug auf die Anpassung der Ausgangsbasis widerspiegeln.

Arla veröffentlicht außerdem jährlich einen CSR-Bericht, mit dem das Unternehmen eingehende Analysen zu den Fortschritten bei der Erreichung der Ziele für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung vorlegt. Dort sind auch einige der in diesem Bericht vorgestellten Zahlen zu finden. Den CSR-Bericht und weitere Informationen zu den Nachhaltigkeitszielen von Arla finden Sie auf der Website des Unternehmens.

Fünf-Jahres-Übersicht – ESG

	ESG-Anhang	2019	2018	2017	2016	2015
Umweltdaten						
CO ₂ e Scope 1 (Mio. kg)		470	497	498	483	535
CO ₂ e Scope 2 (Mio. kg)		275	263	313	334	342
CO ₂ e Scope 3 (Mio. kg)		17.758	18.073	18.217	18.292	19.802
CO₂e, gesamt (Mio. kg)	1.1	18.503	18.834	19.028	19.110	20.679
Fortschritte bei der Erreichung der CO ₂ e-Reduktionsziele bis 2030 (Scope 1 und Scope 2)		-15%	-13%	-8%	-7%	
Fortschritte bei der Erreichung der CO ₂ e-Reduktionsziele bis 2030 (Scope 3 pro Kilogramm Milch und Molke)		-7%	-7%	-6%	-6%	
Anteil erneuerbarer Energien (%)	1.2	33%	27%	24%	21%	19%
Feststoffabfälle in der Produktion (in Tonnen)	1.3	33.713	34.600	32.608	32.192	33.106
Soziale Daten						
Vollzeitäquivalente (Full time equivalent, FTE) (Durchschnitt)	2.1	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025
Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern (% Frauenanteil)	2.2	27%	27%	26%	26%	27%
Geschlechterdiversität im Management (% Frauenanteil)	2.2	26%	23%	22%	22%	21%
Geschlechterdiversität im Top-Management (% Frauenanteil)	2.3	29%	29%	29%	29%	13%
Gehaltsquote der Geschlechter – Angestellte (männlich zu weiblich)	2.3	1,05	1,06	–	–	–
Mitarbeiterfluktuation (%)	2.4	12%	12%	11%	14%	–
Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe	2.5	4	2	10	6	7
Unfälle (pro 1 Mio. Arbeitsstunden)	2.6	6	8	10	11	14
Daten zur Unternehmensführung						
Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat (%)*	3.1	13%	13%	12%	7%	7%
Teilnahmequote an Aufsichtsratssitzungen (%)	3.2	96%	99%	99%	98%	97%

* Unter Einbeziehung aller Aufsichtsratsmitglieder, die bei der Jahreshauptversammlung gewählt wurden, der Arbeitnehmervertreter und der externen Berater betrug der Frauenanteil zum 31. Dezember 2019 20 Prozent.

ESG-ANHANG 1 – UMWELTZAHLEN

ESG-Anhang 1.1 – Treibhausgasemissionen (CO₂e)



Gesamtausstoß an CO₂e-Emissionen verringert

Um Arlas Beitrag zum Klimawandel und die Fortschritte bei der Erreichung der Emissionsziele des Unternehmens nachverfolgen zu können, werden die Treibhausgasemissionen in CO₂-Äquivalenten (CO₂e) angegeben. Die CO₂e werden nach der Methodik des Greenhouse Gas Protocol in drei Bereiche unterteilt. Die drei Scopes decken alle Unternehmensaktivitäten ab.

Der Gesamtausstoß an CO₂e-Emissionen ging auf 18.503 Millionen kg zurück (2018: 18.834 Millionen kg). Der Rückgang ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Geringere Milchlieferungen sowie eine vermehrte Verwendung von Biogas bei Arla Foods Ingredients trugen zu der Verringerung bei.

Seit 2015 sind die CO₂e-Emissionen von Scope 1 und Scope 2 um 15 Prozent gesunken, was bedeutet, dass wir im Jahr 2019 bereits die Hälfte unserer wissenschaftsbasierten Ziele für das Jahr 2030, die Emissionen um 30 Prozent zu senken, erreicht haben.

Die Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch konnten seit 2015 aufgrund weiterer fortschrittlicher Aktivitäten auf Arlas Höfen sowie verbesserter Methoden zur Messung und Einschätzung der Emissionen auf den Höfen um 7 Prozent gesenkt werden. Damit ist Arla auf einem guten Weg, das Ziel zu erreichen, die Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch bis zum Jahr 2030 um 30 Prozent zu senken.

ESG-Tabelle 1.1 – Treibhausgasemissionen*
(Mio. kg)

CO₂e – Scope 1

Produktion	373	407	414	394	422
Transport	97	90	84	89	113

CO₂e, gesamt – Scope 1	470	497	498	483	535
--	------------	------------	------------	------------	------------

CO₂e, gesamt – Scope 2	275	263	313	334	342
--	------------	------------	------------	------------	------------

CO₂e – Scope 3

Emissionen von den Höfen:

Emissionen in Verbindung mit der Milchproduktion und dem Hofbetrieb:	15.949	16.119	16.393	16.289	17.865
--	--------	--------	--------	--------	--------

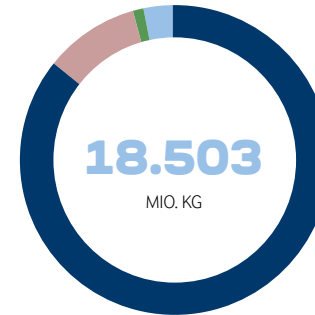
Emissionen von eingekauften Waren und Dienstleistungen:

Molke	1.032	1.162	1.002	1.117	1.119
Verpackungen	375	371	372	418	390
Transport	294	308	325	338	302
Betrieb	108	113	125	130	126

CO₂e, gesamt – Scope 3	17.758	18.073	18.217	18.292	19.802
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

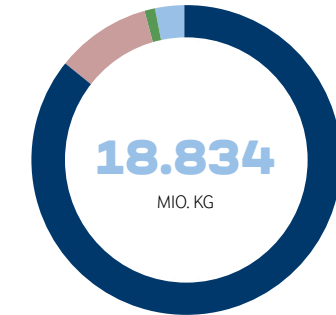
CO₂e, gesamt	18.503	18.834	19.028	19.110	20.679
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

CO₂e-Emissionen 2019
(Mio. kg)



- Scope 3 von den Höfen: 86%
- Scope 3 von eingekauften Waren und Dienstleistungen: 10%
- CO₂e – Scope 2: 2%
- CO₂e – Scope 1: 3%

CO₂e-Emissionen 2018
(Mio. kg)



- Scope 3 von den Höfen: 86%
- Scope 3 von eingekauften Waren und Dienstleistungen: 10%
- CO₂e – Scope 2: 2%
- CO₂e – Scope 1: 3%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Treibhausgasemissionen werden in CO₂-Äquivalenten gemessen und in drei Scopes unterteilt.

Berechnung von CO₂-Äquivalenten

Treibhausgase sind Gase, die zur Klimaerwärmung beitragen, indem sie Infrarotstrahlung absorbieren. Neben dem bekannten Kohlendioxid (CO₂) entstehen bei der Milchproduktion noch zwei weitere relevante Treibhausgase: Lachgas (N₂O) und Methan (CH₄). Um die gesamten Treibhausgasemissionen des Unternehmens zu berechnen (den CO₂-Fußabdruck), werden unterschiedliche Treibhausgasemissionen in Kohlendioxid-Äquivalente (CO₂e) umgerechnet. Bei dem 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 Kohlendioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e
- 1 kg Methan (CH₄) = 28 kg CO₂e
- 1 kg Lachgas (N₂O) = 265 kg CO₂e

Bei Arla besteht der überwiegende Teil der Emissionen aus Methan (z. B. durch die Verdauung der Kühe) und Lachgas (z. B. durch Verwendung von Düngemitteln auf den Höfen oder Güllelagerung).

Treibhausgasemissionen werden entsprechend ihrer Entstehung in der Wertschöpfungskette und dem Ausmaß an Kontrolle, die das Unternehmen darüber hat, in drei Scopes unterteilt.

* Das IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) ist das Gremium der Vereinten Nationen zur wissenschaftlichen Bewertung des Klimawandels.

* Nach der Methodik des Greenhouse Gas Protocol werden die historischen Daten der Treibhausgasemissionen aufgrund von Übernahmen und Veräußerungen jährlich angepasst. Die Anpassung hat nur unwesentlichen Einfluss auf die Zahlen.

ESG-ANHANG 1 – UMWELTZAHLEN (FORTSETZUNG)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (Fortsetzung)

Scope 1 – Alle direkten Emissionen

Scope-1-Emissionen beziehen sich auf Aktivitäten, die unter der Kontrolle des Unternehmens stehen. Dies umfasst den Transport mit Fahrzeugen von Arla sowie direkte Emissionen aus den Produktionsstätten von Arla. Die Scope-1-Emissionen werden entsprechend der Methodik berechnet, die im Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard dargelegt ist. Hierzu werden die Treibhauspotenziale und Emissionsfaktoren auf die Aktivitätsdaten von Arla angewendet.

Scope 2 – Indirekte Emissionen

Scope-2-Emissionen sind die indirekten Emissionen, die durch die Energie verursacht werden, die Arla bezieht, d. h. Strom oder Wärme. Scope-2-Emissionen werden entsprechend der im Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard dargelegten Methodik berechnet. Hierzu werden die Treibhauspotenziale und Emissionsfaktoren auf die unternehmensspezifischen Aktivitätsdaten angewendet. Die Scope-2-Berichterstattung ist standortbasiert. Sie umfasst Emissionen durch den Energieverbrauch aus einem konventionellen Stromnetz. Zugrunde gelegt wird ein durchschnittlicher Emissionsfaktor des Energiemixes des jeweiligen Landes.

Scope 3 – Alle anderen indirekten Emissionen

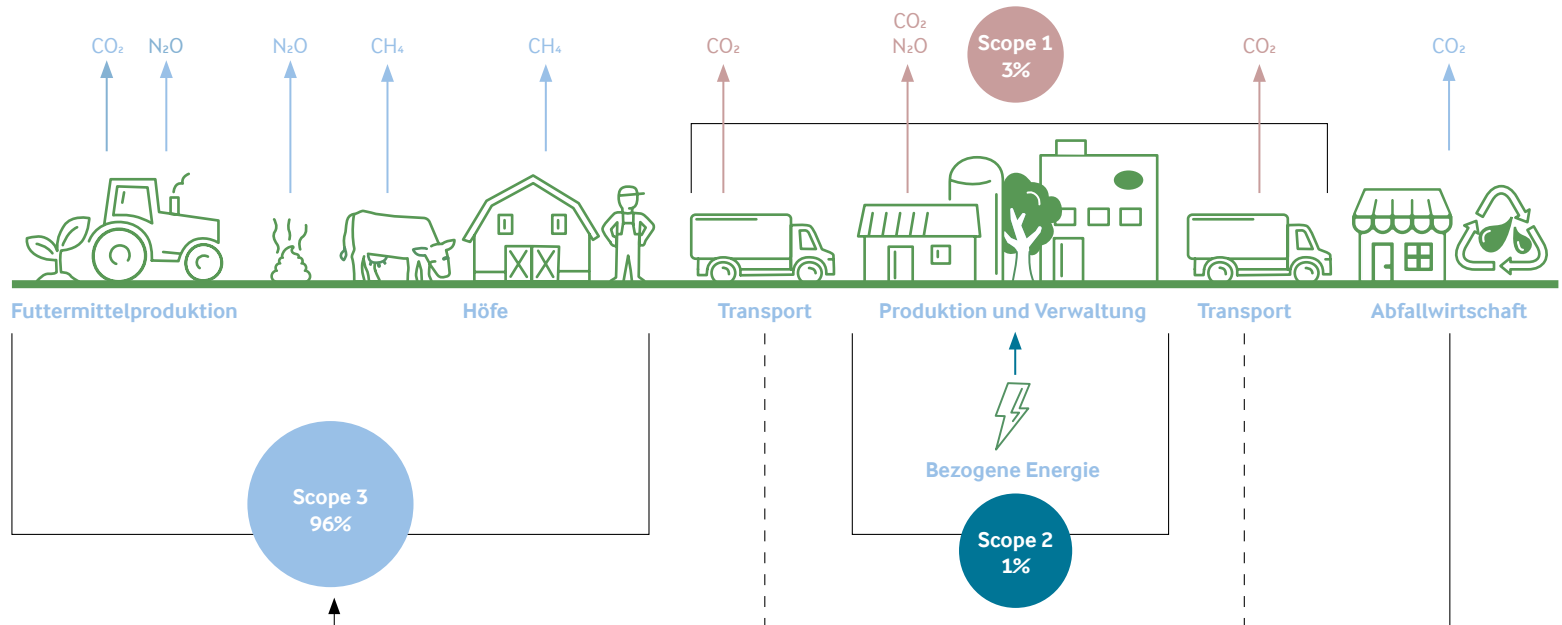
Scope-3-Emissionen sind Emissionen aus Quellen, die nicht im direkten Eigentum von Arla stehen oder über die es keine Kontrolle hat. Sie decken Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen ab (z. B. Rohmilch von Genossenschaftsmitgliedern, Transportunternehmen), aber auch aus der Verarbeitung von Produkten am Ende ihres Lebenszyklus (z. B. Recycling oder Verbrennung).

Scope-3-Emissionen für Rohmilch werden entsprechend der Richtlinie des Internationalen Milchwirtschaftsverbands zur CO₂-Bilanz von Molkereiprodukten (IDF 2015) berechnet. Die Emissionen der Rohmilch umfassen unter anderem Emissionen aus der Produktion und dem Transport von Futtermitteln, der Verwendung von Düngemitteln, der Verdauung der Kühe und der Verarbeitung von Gülle. Die Berechnungen auf den Höfen werden von externen Emissionsexperten mithilfe von Arlas Tool zur Bewertung der CO₂-Emissionen vorgenommen. Zum Berechnen der Scope-3-Emissionen durch Abfall an den Standorten, Verpackungen, Transportleistungen

durch Dritte und Gewinnung von Brennstoffen werden die Treibhauspotenziale und Emissionsfaktoren auf die spezifischen Aktivitätsdaten von Arla angewendet.

Nach der jüngsten Quantifizierung der gesamten Klimaauswirkungen von Arla machten die Scope-1- und Scope-2-Emissionen 3 bzw. 1 Prozent der Gesamtemissionen aus. Die Scope-3-Emissionen beliefen sich auf 96 Prozent von Arlas Gesamtauswirkungen auf das Klima. Die Milchproduktion auf den Höfen (einschließlich der von Kühen ausgestoßenen Gase und der Emissionen in Verbindung mit Futtermitteln und Futtermitteltransporten) machte 90 Prozent der Scope-3-Emissionen aus. Für Transport, Verpackung und Betrieb Emissionsfaktoren von Sphera bezogen, einem branchenführenden Beratungsunternehmen. Faktoren für die Emissionen auf Hofebene werden von 2.O LCA Consultants bezogen – einem dänischen Beratungsunternehmen, das von Akademikern gegründet wurde.

Woher stammen unsere Emissionen?



Unsicherheiten und Schätzungen

Derzeit werden die in ESG-Tabelle 1.1 angegebenen Gesamtemissionen basierend auf freiwilligen Klima-Checks geschätzt, die seit 2010 bei fast der Hälfte aller Höfe von Arla durchgeführt wurden. Die Landwirte erhalten die Möglichkeit, ihre Treibhausgasemissionen auf ihren Höfen kostenlos von einem Klimaexperten als unabhängigem Dritten bewerten zu lassen und Empfehlungen dazu zu erhalten, wie sie die Emissionen senken können. Die hier dargestellte Schätzung kann verzerrt sein, da wahrscheinlich überwiegend fortschrittliche Höfe diese Bewertungen vorgenommen haben. Um die Anzahl der bewerteten Höfe deutlich zu erhöhen, wird den Landwirten ab dem Jahr 2020 ein Anreiz von einem Eurocent pro Kilogramm Milch für die Durchführung eines Klima-Checks auf ihren Höfen angeboten. Die Methode zur Messung der Emissionen auf Hofebene wird im Laufe der Zeit weiterentwickelt.

Derzeit werden Faktoren wie die Kohlenstoffbindung auf Hofebene, die die Gesamtemissionen potenziell senken, nicht einbezogen. Veränderungen hinsichtlich der Methode werden sich auch in Bezug auf die Anpassung der Ausgangsbasis widerspiegeln.

Eine weitere Unsicherheit ergibt sich aus der Datenerfassung in Bezug auf Verpackungen und Transportdienstleistungen durch unsere Lieferanten. Jedes Jahr übermitteln wir unseren Lieferanten detaillierte Anfragen zur Bereitstellung der erforderlichen Daten. Zudem erhalten sie eine Anleitung zum Ausfüllen der jeweiligen Unterlagen. Wir haben einen strengen zweistufigen Validierungsprozess eingeführt, um das Risiko einer fehlerhaften Berichterstattung zu minimieren.

ESG-ANHANG 1 – UMWELTZAHLEN (FORTSETZUNG)

ESG-Anhang 1.2 – Anteil erneuerbarer Energien



Anteil erneuerbarer Energien gestiegen

Der Energieverbrauch – einschließlich von Wärme und Strom – in Arlas Standorten und Büros trägt zum Klimawandel, dem Abbau von nicht erneuerbaren Ressourcen und zur Umweltverschmutzung bei. Daher ist die Umstellung von fossilen auf erneuerbare Energien ein wichtiger Hebel, um die Klimaziele von Arla zu erfüllen und den CO₂-Fußabdruck der Scope-2-Emissionen zu verringern.

Im Jahr 2019 stieg der Anteil erneuerbarer Energien auf 33 Prozent (2018: 27 Prozent). Dies ist hauptsächlich auf den vermehrten Einsatz von Biogas bei Arla Foods Ingredients zurückzuführen.

Im Jahr 2010 kündigte Arla an, die Nutzung erneuerbarer Energien bis 2020 auf 50 Prozent zu steigern.

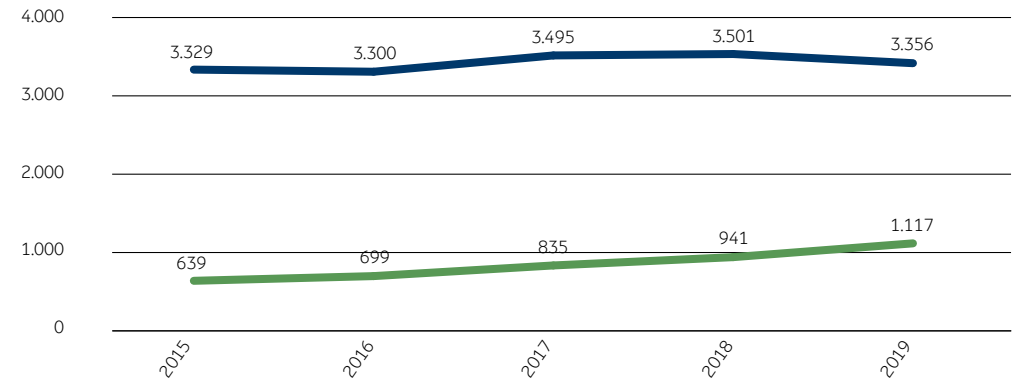
Arla rechnet nicht mehr damit, dieses Ziel bis 2020 zu erreichen, da das Unternehmen seine Kapazitäten im internationalen Segment erhöht hat und in Länder expandiert, in denen erneuerbare Energiequellen weniger zugänglich sind. Entsprechend unserer langfristigen Umweltstrategie werden neue Ziele und Initiativen entwickelt, um den künftigen Energiemix zu ändern.

ESG-Tabelle 1.2 – Energieverbrauch* (Tausend MWh)

	2019	2018	2017	2016	2015
Heizöl	138	123	117	114	129
Erdgas	1.632	1.942	1.975	1.868	1.959
Strom aus dem Versorgungsnetz	927	944	950	965	962
Erneuerbare Energiequellen**	654	449	410	312	238
Fernwärme	6	43	43	41	41
Gesamt	3.356	3.501	3.495	3.300	3.329
<i>Anteil der erneuerbaren Energien durch:</i>					
Biogas	434	234	201	111	44
Biomasse	127	121	120	119	142
Fernwärme mit erneuerbaren Energiequellen	92	94	89	82	52
Strom aus erneuerbaren Energiequellen	463	492	425	387	401
Gesamt	1.117	941	835	699	639
Anteil erneuerbarer Energien	33%	27%	24%	21%	19%

* Die historischen Daten für den Energieverbrauch werden jährlich aufgrund von Übernahmen und Veräußerungen angepasst. Die Anpassung hat nur unwesentlichen Einfluss auf die Zahlen. ** Erneuerbare Energiequellen beziehen sich auf Energie aus Biogas, Biomasse und Fernwärme mit erneuerbaren Energiequellen.

Energieverbrauch (Tausend MWh)



■ Energieverbrauch
■ Erneuerbare Energie



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Energieverbrauch an den Standorten umfasst Brennstoffe und Strom aus erneuerbaren und fossilen Quellen. Erneuerbare Energie steht für Energie, die aus erneuerbaren Ressourcen gewonnen wird. Dabei handelt es sich um Ressourcen, die sich auf natürliche Weise erholen können. Beispiele sind Sonnen-, Wind- und Wasserkraft, Biomasse und Geothermie. Strom wiederum entstammt einem Mix aus erneuerbaren und fossilen Energiequellen. Der aus nationalen Quellen bezogene Strom aus erneuerbaren Energiequellen wird jährlich nach der Methode von Sphera bewertet, einem branchenführenden Beratungsunternehmen. Sphera sammelt, bewertet und analysiert Emissionsdaten basierend auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Um den Anteil der erneuerbaren Energien zu berechnen, wird der Gesamtverbrauch erneuerbarer Energien durch den gesamten Energieverbrauch des Konzerns dividiert.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die in der ESG-Tabelle 1.2 dargestellten Daten werden jährlich von unseren Standorten und Büros eingeholt. Die Daten zum Energieverbrauch basieren auf Zählerwerten der einzelnen Standorte. Daher ist die Unsicherheit in Bezug auf diese Werte nur sehr gering.

In Verbindung mit der Spezifikation von erneuerbarer Energie gibt es einige Fälle, in denen es nicht möglich ist, zu ermitteln, wie Fernwärme erzeugt wird und welcher Anteil auf erneuerbare und fossile Quellen entfällt. Wenn eine Aufschlüsselung nicht möglich ist, werden konservative Annahmen herangezogen und die Wärme wird als konventionell betrachtet.

ESG-ANHANG 1 – UMWELTZAHLEN (FORTSETZUNG)

ESG-Anhang 1.3 – Feststoffabfälle



Weniger Feststoffabfälle

Abfall, der nicht durch Recycling, Wiederverwendung oder Kompostierung verwertet werden kann, belastet die Umwelt und trägt zu unseren Klimaauswirkungen bei. Arlas Ziel ist es, bis 2020 keine Abfälle zu produzieren, die auf einer Mülldeponie entsorgt werden müssen. Um dieses Ziel zu erreichen, erhöht Arla die Produktionseffizienz an den Standorten, sodass während des gesamten Herstellungs- und Transportprozesses weniger Abfall entsteht. Zudem werden Forschungen durchgeführt und es gibt eine

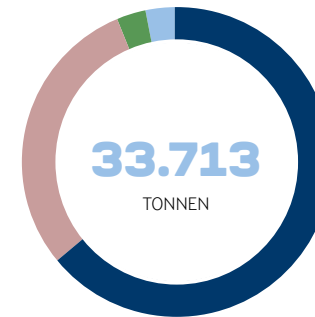
Zusammenarbeit mit Anbietern aus der Abfallwirtschaft, um die Abfälle zu reduzieren und die Abfallentsorgung zu verbessern.

Im Jahr 2019 sanken die Feststoffabfälle auf 33.713 Tonnen (2018: 34.600 Tonnen) – der erste Rückgang seit 2016. Die Deponie-Abfälle stiegen auf 988 Tonnen (2018: 933 Tonnen), was auf die Expansion in internationale Märkte und die damit verbundene Kapazitätserhöhung zurückzuführen ist.

ESG-Tabelle 1.3 – Feststoffabfälle*
(Tonnen)

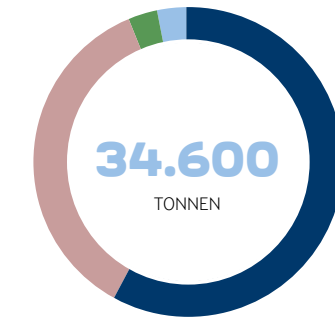
	2019	2018	2017	2016	2015
Recycelte Abfälle	21.651	20.233	19.699	18.997	20.283
Abfälle zur Verbrennung mit Energierückgewinnung	10.011	12.546	11.088	11.264	10.833
Deponie-Abfälle	988	933	897	1.015	991
Sondermüll	1.063	888	924	916	999
Gesamt	33.713	34.600	32.608	32.192	33.106

Feststoffabfälle, 2019



- Recyclbare Abfälle 64%
- Abfälle zur Verbrennung 30%
- Deponie-Abfälle 3%
- Sondermüll 3%

Feststoffabfälle, 2018



- Recyclbare Abfälle 58%
- Abfälle zur Verbrennung 36%
- Deponie-Abfälle 3%
- Sondermüll 3%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Feststoffabfälle beinhalten Materialien, die nicht mehr für ihren ursprünglichen Zweck nutzbar sind und verwertet (z. B. recycelt, wiederverwendet oder kompostiert) oder nicht verwertet (z. B. auf einer Deponie entsorgt oder ohne Energierückgewinnung verbrannt) werden. Dazu zählen Verpackungsabfälle, Sondermüll und sonstige nicht gefährliche Abfälle. Um das Ziel „keine Deponie-Abfälle“ nachzuverfolgen, erfasst Arla jährlich Daten von allen Standorten, über die wir die Kontrolle haben.



Unsicherheiten und Schätzungen

Derzeit veröffentlicht Arla in der ESG-Tabelle 1.3 aufgrund von Problemen mit der Datenqualität bei anderen Abfällen lediglich Zahlen zu Feststoffabfällen. Feststoffabfälle machen nur einen kleinen Teil von Arlas gesamten Abfällen aus. Weitere Abfallarten sind Produktabfälle und Abwasser. Arla plant, die gesamten Zahlen bezüglich der Abfälle ab dem Jahr 2020 zu veröffentlichen. Unser Ziel ist es, unsere gesamten Abfälle bis zum Jahr 2030 um 50 Prozent zu reduzieren.

* Die historischen Daten für Feststoffabfälle werden jährlich aufgrund von Übernahmen und Veräußerungen angepasst. Die Anpassung hat nur unwesentlichen Einfluss auf die Zahlen.

ESG-ANHANG 2 – SOZIALE KENNZAHLEN

ESG-Anhang 2.1 – Vollzeitäquivalente



Die Vollzeitäquivalente gingen trotz Expansion und Übernahmen auf internationalen Märkten sowie bei Arla Foods Ingredients zurück.

Menschen sind für Arla das wichtigste Kapital. Daher ist es unerlässlich zu wissen, wie das Unternehmen diese Ressourcen über Regionen und Zeiträume hinweg einsetzt. Die Anzahl der Mitarbeiter wird in Vollzeitäquivalenten (Full time equivalent, FTE) gemessen. Die Gesamtzahl der FTE ist im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgegangen, trotz weiterer Expansionen in internationale Märkte. Dazu zählt der Erwerb der Markenlizenz für das Käsegeschäft im Nahen Osten von Mondeléz International mit weiteren 70 FTE. Die Expansion von Arla Foods Ingredients erklärt den Anstieg der FTEs in Dänemark. Das Outsourcing verschiedener IT-Dienstleistungen in das globale Shared Service Center in Danzig hat zu einem

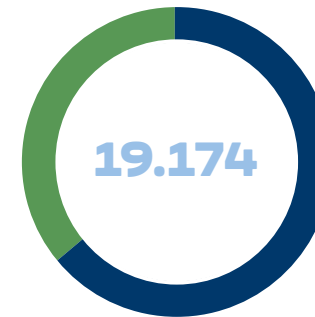
Anstieg der FTEs in Polen um 48 geführt. Durch Outsourcing sinken allerdings auch die Gesamtkosten für IT-Dienstleistungen. Diese Anstiege werden durch eine Verringerung der FTEs in den anderen Kernmärkten – darunter Deutschland, Finnland und Schweden – ausgeglichen.

In den letzten fünf Jahren blieb das FTE-Niveau relativ stabil. Zu verzeichnen ist jedoch eine Verlagerung der FTE aus den europäischen Kernländern in die internationalen Märkte, insbesondere in die MENA-Region. Dies unterstützt Arlas strategischen Plan, den Anteil des Geschäfts außerhalb Europas zu erweitern, wo die Aussicht auf Wachstum vielversprechender ist.

ESG-Tabelle 2.1 – Vollzeitäquivalente

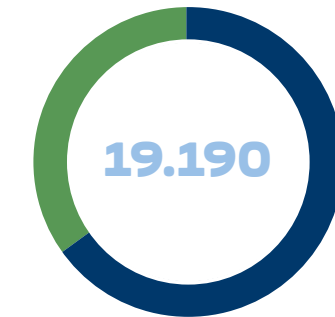
	2019	2018	2017	2016	2015
Dänemark	7.258	7.264	7.069	6.956	7.086
Großbritannien	3.407	3.387	3.477	3.532	3.593
Schweden	2.977	3.001	3.029	3.175	3.305
Deutschland	1.681	1.759	1.809	1.780	1.828
Saudi-Arabien	952	965	1.009	895	863
Nordamerika	477	502	496	477	476
Polen	511	463	433	425	429
Niederlande	339	327	320	313	317
Finnland	319	325	325	321	323
Andere Länder	1.253	1.197	1.006	891	805
Vollzeitäquivalente	19.174	19.190	18.973	18.765	19.025

Vollzeitäquivalente nach Mitarbeiterart, 2019



■ Arbeiter: 64%
■ Angestellte: 36%

Vollzeitäquivalente nach Mitarbeiterart, 2018



■ Arbeiter: 65%
■ Angestellte: 35%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

FTEs werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben Land. Das Maß des Vollzeitäquivalents wird genutzt, um die aktive Arbeitskraft in Vollzeitstellen zu messen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

Die durchschnittliche FTE-Zahl, die in Anhang 1.2 im Konzernabschluss und in ESG-Anhang 2.1 angegeben wird, wird auf Grundlage von vierteljährlichen Erhebungen als durchschnittlicher Wert für jeden Rechtsträger während des Jahres berechnet. Die Daten werden am Ende eines jeden Quartals gemeldet.

Alle Mitarbeiter werden in die FTE-Zahl eingerechnet – sowohl Mitarbeiter mit unbefristeten als auch mit befristeten Verträgen. Personen, die auf lange Sicht abwesend sind, z. B. aufgrund von Mutterschaft oder längerfristigen Krankheiten, sind nicht enthalten.

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 den FTE zum 31. Dezember berechnet.



Unsicherheiten und Schätzungen

Mitarbeiterdaten werden zentral und in Übereinstimmung mit der DSGVO verarbeitet. Der FTE-Wert wird monatlich intern gemeldet. Um die Qualität der Daten zu verbessern, werden die Daten jedes Rechtsträgers auf Quartalsbasis durch das Finanzkonsolidierungssystem validiert.

ESG-ANHANG 2 – SOZIALE KENNZAHLEN (FORTSETZUNG)

ESG-Anhang 2.2 – Geschlechterdiversität und Integration



Anteil der Frauen in der Geschäftsführung gestiegen

Bei Arla sind wir überzeugt davon, dass Geschlechterdiversität für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung ist. Arlas Richtlinien unterscheiden nicht zwischen Männern und Frauen, wenn es um Aufstiegsmöglichkeiten oder Entlohnung geht. Dennoch sind Frauen unter den Arbeitern bei Arla unterrepräsentiert. Auch bei den Angestellten liegt der Frauenanteil unter dem Männeranteil.

Arla strebt an, einen Arbeitsplatz mit einer vielfältigen Belegschaft zu schaffen, die sich durch gegenseitigen Respekt und Vertrauen auszeichnet und für alle Kollegen gleiche Chancen ermöglicht, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Vorhandene Richtlinien zu Diversität, Inklusion und gegen Belästigung bilden die Grundlage, um entsprechende Anliegen auf strukturierte Weise zu regeln. Betriebsräte stellen auf lokaler und globaler Ebene sicher, dass Arbeitsplatzentscheidungen sowohl im besten Interesse

aller Kollegen als auch im Interesse von Arla getroffen werden. Die geschlechterspezifische Diversität im Aufsichtsrat ist im ESG-Anhang 3.1 dargelegt.

Geschlechterdiversität (alle Mitarbeiter)

Im Jahr 2019 lag der Frauenanteil der FTE wie im Vorjahr bei 27 Prozent. Weitere Informationen zu unserer Arbeit im Bereich Diversität finden Sie auf Seite 37.

Geschlechterdiversität (Management)

Im Jahr 2019 waren 26 Prozent der Positionen auf Direktorenebene und darüber von Frauen besetzt (2018: 23 Prozent).

Geschlechterdiversität (Management)

Im Jahr 2019 waren 29 Prozent der Mitglieder des Executive Management Teams Frauen. Die geschlechterspezifische Zusammensetzung ist seit dem Jahr 2016 unverändert.

ESG-Tabelle 2.2.a – Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern (alle Mitarbeiter)

	2019	2018	2017	2016	2015
Frauenanteil, gesamt	27%	27%	26%	26%	27%

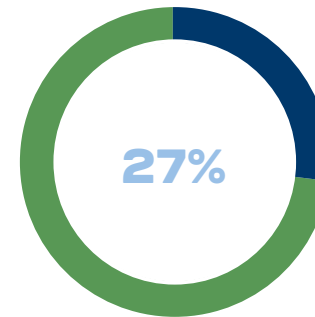
ESG-Tabelle 2.2.b – Geschlechterdiversität im Management (Diversität im Management)

	2019	2018	2017	2016	2015
Frauenanteil auf Direktorenebene oder darüber	26%	23%	22%	22%	21%

ESG-Tabelle 2.2.c – Geschlechterdiversität im Top-Management

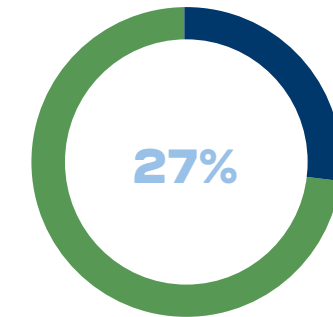
	2019	2018	2017	2016	2015
Frauenanteil im Executive Management Team (EMT)	29%	29%	29%	29%	13%

Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern, 2019



■ Weiblich 27%
■ Männlich 73%

Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern, 2018



■ Weiblich 27%
■ Männlich 73%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Geschlechterdiversität (alle Mitarbeiter)

Geschlechterdiversität wird definiert als der Frauenanteil bei den FTEs im Vergleich zur Gesamtzahl der FTEs. Die Geschlechterdiversität basiert nicht auf durchschnittlichen FTEs wie in ESG-Anhang 2.1 beschrieben, sondern auf den FTEs zum 31. Dezember 2019. Sie berücksichtigt alle Arbeiter und Angestellten.

Geschlechterdiversität (im Management)

Arla definiert die Geschlechterdiversität im Management als den Anteil an weiblichen FTEs auf Direktorenebene und darüber im Vergleich zur Gesamtanzahl der FTE-Positionen auf Direktorenebene und darüber.

Geschlechterdiversität (im Top-Management)

Die Geschlechterdiversität im Top-Management definiert den Anteil der Frauen, die im Executive Management Team (EMT) vertreten sind.



Unsicherheiten und Schätzungen

Über Geschlechterdiversität im Management wurde zuvor extern berichtet. Die Anzahl basierte allerdings auf der Zahl der Mitarbeiter und nicht der FTEs. In Übereinstimmung mit den ESG-Berichtsrichtlinien der Dänischen Finanzgesellschaft (FSR) und der Nasdaq basieren die hier abgebildeten Zahlen auf FTEs. Die Vergleichszahlen für die Jahre 2015 bis 2018 wurden überarbeitet, um die geänderte Berechnungsmethode widerzuspiegeln. Sie sind daher nicht mit Zahlen aus früheren Veröffentlichungen vergleichbar.

ESG-ANHANG 2 – SOZIALE KENNZAHLEN (FORTSETZUNG)

ESG-Anhang 2.3 – Gehaltsquote der Geschlechter



Geringeres Gehaltsgefälle zwischen Männern und Frauen

Für ein ethisch korrekt und verantwortungsvoll agierendes Unternehmen ist es unabdingbar, unabhängig vom Geschlecht für dieselbe Arbeit dasselbe Gehalt zu zahlen. Bei Arla erhalten Männer und Frauen, die dieselbe oder gleichwertige Arbeit ausführen, das gleiche Gehalt. Sichergestellt wird dies durch klar definierte und festgesetzte Gehaltsgruppen über alle Berufsgruppen hinweg.

Das vorrangige Ziel der Gehaltsquote der Geschlechter besteht darin, eine gerechte Behandlung der Geschlechter sicherzustellen und aufzuzeigen, in welchen Bereichen der Unternehmenshierarchie Frauen vertreten sind. Im Jahr 2019 lag bei Arla das mittlere Gehalt der Männer 5 Prozent über dem mittleren Gehalt der Frauen (2018: 6 Prozent). Die Verbesserung ist in erster Linie auf die gestiegene Anzahl von Frauen in Führungspositionen (leitende Position und höher) zurückzuführen.

ESG-Tabelle 2.3 – Gehaltsquote der Geschlechter

	2019	2018
Gehaltsquote der Geschlechter	1,05	1,06



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Gehaltsquote der Geschlechter wird definiert als der Gehaltsmittelwert der Männer dividiert durch den Gehaltsmittelwert der Frauen. Die für die Berechnung verwendeten Gehälter beinhalten das vertragliche Grundgehalt, nicht aber Pensionszahlungen und andere Leistungen.



Unsicherheiten und Schätzungen

In den ESG-Berichtsrichtlinien der Dänischen Finanzgesellschaft und von der Nasdaq wird empfohlen, die gesamte Belegschaft in die Gleichung einzubeziehen. Aufgrund von eingeschränkter Datenverfügbarkeit veröffentlichen wir nur die Gehaltsquote der Geschlechter bei den Angestellten. Schätzungen zufolge würde die Lücke durch Einbeziehen der Arbeiter schrumpfen, da Männer bei den Arbeitern überrepräsentiert sind.

ESG-Anhang 2.4 – Mitarbeiterfluktuation



Stabile Mitarbeiterfluktuation

Das richtige Personal zu gewinnen und zu halten, ist unerlässlich, damit Arla Erfolg haben kann. Die Mitarbeiterfluktuation zeigt die Fluktuation der gesamten Belegschaft auf. Die Fluktuation wird unterteilt in freiwillig (z. B. Mitarbeiter kündigt seine Position im Unternehmen) und unfreiwillig (z. B. Mitarbeiter wird entlassen). Mit dieser Differenzierung stellt die Fluktuation einen Indikator für die Bindung von Talenten bei Arla dar und zeigt gleichzeitig die Effizienz des Betriebs auf.

Die Mitarbeiterfluktuation lag im Jahr 2019 bei 12 Prozent und ist damit unverändert zum Vorjahr. Dies wird als ein normales Niveau angesehen. Die freiwillige Fluktuation blieb in den letzten Jahren trotz erheblicher organisatorischer Veränderungen sehr stabil. Im Jahr 2019 hatte sie einen Anteil von 8 Prozent an der gesamten Fluktuation.

ESG-Tabelle 2.4 – Mitarbeiterfluktuation

	2019	2018	2017	2016	2015
Freiwillige Fluktuation	8%	8%	8%	9%	–
Unfreiwillige Fluktuation	4%	4%	3%	5%	–
Fluktuation, gesamt	12%	12%	11%	14%	–



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Mitarbeiterfluktuation wird berechnet als das Verhältnis zwischen der Gesamtanzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Mitarbeiter im selben Zeitraum. Der Wert bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeiter und nicht auf die FTEs.

Die Fluktuation bezieht alle unbefristet beschäftigten Mitarbeiter ein sowie verschiedene Gründe für das Ausscheiden wie Pensionierungen, Entlassungen und Kündigungen. Das Ausscheiden wird erst in die Berechnung ab dem Monat einbezogen, in dem das Gehalt nicht mehr gezahlt wird (z. B. wird bei einigen langjährigen Mitarbeitern das Gehalt nach dem Ausscheiden eventuell einige Monate weitergezahlt).



Unsicherheiten und Schätzungen

Seit 2016 wird die Fluktuation nach Standardmethoden in einem zentralen System erfasst. Um vergleichbare und qualitativ hochwertige Daten zu gewährleisten, wird nur die Fluktuation für die Jahre 2016 bis 2019 dargestellt.

ESG-ANHANG 2 – SOZIALE KENNZAHLEN (FORTSETZUNG)

ESG-Anhang 2.5 – Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Produktrückrufe



Anzahl der Produktrückrufe gestiegen, aber weiterhin auf sehr niedrigem Niveau

Als global agierendes Lebensmittelunternehmen besitzt die Lebensmittelsicherheit bei Arla höchste Priorität. Eine Hauptaufgabe von Arla besteht darin, sicherzustellen, dass die Produkte von den Verbrauchern sicher verzehrt werden können und dass der Inhalt des Produkts auf der Verpackung deutlich und angemessen gekennzeichnet ist. Die Lebensmittelsicherheit ist außerdem einer unserer wichtigsten Indikatoren für die Verbraucher. Dies bedeutet, dass die Produkte von Arla nach höchsten Qualitätsstandards hergestellt und gekennzeichnet werden.

Im Jahr 2019 stieg die Anzahl der Produktrückrufe auf 4 gegenüber 2 im Vorjahr. Arla ist bestrebt, sicherzustellen, dass alle Produkte bedenkenlos verzehrt werden können. Daher arbeitet das Unternehmen kontinuierlich in der gesamten Wertschöpfungskette daran – einschließlich der Hofebene –, die Anzahl der Rückrufe zu minimieren. Alle Produktvorfälle müssen rechtzeitig bearbeitet werden, um die Sicherheit unserer Verbraucher zu gewährleisten sowie um Gesetze einzuhalten, die Produktqualität aufrechtzuerhalten und die Marke (Arla bzw. Eigenmarke) zu schützen. Das Bearbeiten eines öffentlichen Rückrufs folgt nach detaillierten und standardisierten Verfahren. Das Produktvorfallmanagement wird ebenfalls jährlich einer Prüfung unterzogen.

ESG-Tabelle 2.5 – Rückrufe

Anzahl der Rückrufe

	2019	2018	2017	2016	2015
Anzahl der Rückrufe	4	2	10	6	7



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

In Übereinstimmung mit den ESG-Berichtsstandards werden Produktrückrufe als öffentliche Rückrufe definiert. Ein öffentlicher Rückruf ist eine Maßnahme, die ergriffen wird, wenn Produkte ein Risiko für die Lebensmittelsicherheit, die Rechtssicherheit oder die Markenintegrität darstellen. Ein öffentlicher Rückruf ist nur dann relevant, wenn die Produkte am Markt für die Verbraucher erhältlich sind. Der öffentliche Rückruf umfasst zwei Arten von Rückrufen. Diese werden ausgelöst, wenn ein öffentlicher Rückruf erfolgt. Sie werden intern verwendet und gemeldet: Lieferstopp (vor der Marktfreigabe) und Rücknahme.

Öffentliche Rückrufe werden schnellstmöglich nach dem Auftreten eines Vorfalls gemeldet. Zu jedem Vorfall muss innerhalb von zwei Wochen nach dem Bekanntwerden des Problems ein Vorfallsbericht erstellt werden. Die Gesamtanzahl der öffentlichen Rückrufe wird jedes Jahr extern berichtet.

ESG-Anhang 2.6 – Unfälle



Anzahl der Unfälle rückläufig

Das Unternehmen verfügt über eine komplexe, lange Wertschöpfungskette und bietet regionsübergreifend verschiedenste Tätigkeiten an. Die Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg von Arla. Ziel ist es, den Kollegen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen bereitzustellen. Arla will Unfälle, Verletzungen und berufsbedingte Erkrankungen vermeiden. Es wird ein systematischer Ansatz zum Festlegen und Verfolgen von Zielen angewendet, um Risiken zu mindern und

Probleme zu reduzieren. Dies erfolgt in ständiger enger Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im gesamten Unternehmen.

Bei Unfällen, die zu Verletzungen führen, kann es sich um Unfälle mit Arbeitsausfall oder um kleine Unfälle ohne Arbeitsausfall handeln. Nachstehend finden Sie die Anzahl der Unfälle mit Arbeitsausfall pro 1 Million Arbeitsstunden.

ESG-Tabelle 2.6 – Unfälle (pro 1 Mio. Arbeitsstunden)

Unfallhäufigkeit

	2019	2018	2017	2016	2015
Unfallhäufigkeit	6	8	10	11	14



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Unfälle werden definiert als plötzliche und ungeplante Ereignisse, die zu Personenschäden, Krankheit, Sachschäden, Umweltschäden oder dem Verlust einer Geschäftschance führen.

Bei Unfällen mit Arbeitsausfall handelt es sich um Verletzungen, die Mitarbeiter während ihres Arbeitens am Arbeitsplatz erlitten haben und die zu einem Arbeitsausfall von mindestens einem Arbeitstag bzw. einer Schicht führen. Unfälle werden dann als Unfälle mit Arbeitsausfall betrachtet, wenn Mitarbeiter nicht dazu in der Lage sind, ihre regulären Aufgaben auszuführen, Erholungszeit benötigen oder für die Erholungszeit andere Arbeitsaufgaben zugewiesen bekommen.

Sämtliche Mitarbeiter, die eine Verletzung oder Krankheit im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz erleiden, sind dazu verpflichtet, dies schnellstmöglich ihrem Teamleiter/Vorgesetzten zu melden – unabhängig vom Schweregrad. Die Arbeiter aller Standorte haben Zugriff auf eine mobile Anwendung,

in der sie schnell und einfach Unfälle melden können. Die Meldung muss erfolgen, bevor die verletzte Partei den Arbeitsplatz verlässt. Verletzungen, die gemeldet werden, nachdem der Arbeitstag der Partei geendet hat, werden nicht als Arbeitsunfall akzeptiert. Dennoch wurden möglicherweise nicht alle Unfälle gemeldet. Die Anzahl der Unfälle wird monatlich an den Aufsichtsrat und das Executive Management Team gemeldet.



Unsicherheiten und Schätzungen

Im Jahr 2019 bot Arla seinen Mitarbeitern umfassende Schulungen an, um sicherzustellen, dass sie Unfälle korrekt und rechtzeitig melden. Dadurch soll die Arbeitssicherheit erheblich verbessert werden. Infolgedessen haben die gemeldeten Unfälle zugenommen. Dies ermöglichte es dem Unternehmen, die Faktoren, die möglicherweise zu Unfällen führen, besser zu verstehen und proaktive Anstrengungen zu unternehmen, um solchen Situationen vorzubeugen.

ESG-ANHANG 3 – DATEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

ESG-Anhang 3.1 – Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat



Frauenanteil gegenüber Vorjahr unverändert

Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat ist wichtig – zum einen, um sicherzustellen, dass auf höchster Ebene beide Geschlechter repräsentiert werden, und zum anderen, um dem Unternehmen verschiedene Perspektiven zu bieten. Zudem ist es in Dänemark gesetzlich vorgeschrieben, im Aufsichtsrat für Geschlechterdiversität zu sorgen. Der derzeitige Aufsichtsrat setzt sich aus fünfzehn Mitgliedern, drei Arbeitnehmervertretern und zwei externen Beratern zusammen. Nur die Mitgliedervertreter werden auf der Generalversammlung durch die Vertreterversammlung gewählt. Vier dieser 20 Aufsichtsratsmitglieder sind weiblich. Dies entspricht einem Verhältnis von 20 Prozent weiblich zu 80 Prozent männlich. Somit handelt es sich um

eine Verbesserung von 7 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Es wurde durch die Einbeziehung von zwei unabhängigen externen Beratern positiv beeinflusst. In Übereinstimmung mit Abschnitt 99b des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss legen wir die Angaben zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats nur für Mitglieder offen, die von der Vertreterversammlung gewählt wurden. Im Jahr 2019 waren zwei von 15 Mitgliedern im Aufsichtsrat weiblich. Dies entspricht einer gegenüber dem Vorjahr unveränderten Zusammensetzung von 13 Prozent Frauen und 87 Prozent Männern. Im Jahr 2018 hat sich Arla das Vierjahresziel gesetzt, einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 20 Prozent zu erreichen.

ESG-Tabelle 3.1 – Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat

	2019	2018	2017	2016	2015
Frauenanteil im Aufsichtsrat	13%	13%	12%	7%	7%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Für das Geschlechterverhältnis werden nur die von der Vertreterversammlung gewählten Mitglieder des

Aufsichtsrats berücksichtigt. Mitarbeitervertreter und Berater werden nicht einbezogen.

ESG-Anhang 3-2 – Teilnahmequote an Aufsichtsratssitzungen



Stetige Teilnahme an Sitzungen

Durch Teilnahme der Mitglieder an Aufsichtsratssitzungen wird sichergestellt, dass alle Mitglieder und Mitarbeiter von Arla vertreten werden, wenn wichtige strategische Entscheidungen getroffen werden. Die Aufsichtsratsmitglieder bei Arla sind sehr engagiert. In der Regel nehmen alle Aufsichtsratsmitglieder an allen Sitzungen teil, es sei denn, sie sind aus gesundheitlichen Gründen verhindert.

Im Jahr 2019 verringerte sich die Teilnahmequote der Aufsichtsratsmitglieder auf 96 Prozent (2018: 99 Prozent). Sie befindet sich aber weiterhin auf einem außergewöhnlich hohen Niveau. Informationen zu den Mitgliedern des Aufsichtsrats finden Sie auf Seite 39-41.

ESG-Tabelle 3.2 – Teilnahmequote an Aufsichtsratssitzungen

	2019	2018	2017	2016	2015
Anzahl der Sitzungen	10	13	9	9	10
Teilnahmequote	96%	99%	99%	98%	97%



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Teilnahmequote bei Aufsichtsratssitzungen errechnet sich aus der Summe der pro Aufsichtsratsmitglied besuchten Sitzungen und der insgesamt möglichen Teilnahmen.

Der derzeitige Aufsichtsrat besteht aus drei Arbeitnehmervertretern, zwei externen Beratern und fünfzehn Eigentümern. Bei der Berechnung der Teilnahmequote werden alle 20 Mitglieder einbezogen.

ESG-ANHANG 3 – DATEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

(FORTSETZUNG)

ESG-Anhang 3.5

Grundlage der Erstellung

Die konsolidierten Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG) basieren auf laufenden monatlichen und jährlichen Berichterstattungsverfahren. Die konsolidierten Daten unterliegen denselben Konsolidierungsgrundsätzen wie der Konzernabschluss, es sei denn, sie sind separat im Definitionsabschnitt des jeweiligen ESG-Anhangs beschrieben. Für alle Berichtsdaten gilt derselbe Berichtszeitraum wie für den Konzernabschluss.

Wesentlichkeit und Berichtsumfang

Bei dem Erstellen der konsolidierten ESG-Daten konzentrierte sich das Management auf Informationen, die für die Interessengruppen von wesentlicher Bedeutung sind oder die von wichtigen Berufsgruppen oder Behörden gemeldet wurden.

Um zu bestimmen, welche Faktoren für diesen Jahresbericht wesentlich sind, haben wir im Jahr 2017 eine Analyse durchgeführt. Sie umfasste Verbraucher, Kunden, Eigentümer, gemeinnützige Organisationen und Finanzbehörden in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Deutschland. Alle Interessengruppen wurden zu einer Umfrage eingeladen und darum gebeten, 22 festgelegte Interessengebiete zu priorisieren. Darüber hinaus wurde eine Gruppe von gemeinnützigen Organisationen interviewt, um deren Ansichten und Meinungen

besser verstehen zu können. Neben der Priorisierung der Konzernaktivitäten werden diese Ergebnisse dafür verwendet, die Kommunikationsprozesse zu verbessern und den Berichtsumfang auszuweiten. Basierend auf den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse und der kontinuierlichen Beobachtung der Verbraucherpräferenzen wurden folgende Schwerpunkte festgelegt: Klima, Lebensmittelsicherheit und Tierwohl, Recycling und Abfall, transparentes und verantwortungsvolles Geschäftsgebaren sowie Diversität werden von Arlas Interessengruppen ebenfalls als wichtig eingestuft.

Die im Abschnitt „Konsolidierte Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung“ angegebenen Zahlen wurden basierend auf der Wesentlichkeitsanalyse ausgewählt. Sie berücksichtigen jedoch auch die Aktualität der Daten, um eine hohe Datenqualität für jeden KPI sicherzustellen. In einigen Fällen wurde der Schluss gezogen, dass die derzeitigen Datenverfolgungs- oder Datenerfassungsfunktionen keine ausreichende Datenqualität bieten, um die Offenlegung nach höchsten Standards zu gewährleisten, obwohl die Zahlen für die Beteiligten von wesentlicher Bedeutung sein könnten. In diesen Fällen wurden die notwendigen Schritte zum Verbessern der Datenverfolgung und -erfassung eingeleitet. Es ist geplant, die ESG-Berichterstattung bis 2020 und darüber hinaus zu erweitern.

Diesem Abschnitt liegen die Grundsätze und Empfehlungen der Dänischen Finanzgesellschaft (CFA Society Denmark), der FSR (Danish Auditors) und der Nasdaq zugrunde, die im Jahr 2019 im Leitfaden für die ESG-Berichterstattung veröffentlicht wurden. Wo es die Datenaktualität und -verfügbarkeit zuließen, wurden diesem Abschnitt empfohlene ESG-Werte hinzugefügt. Für die kommenden Jahre ist vorgesehen, den Berichtsumfang auszuweiten, um die Best Practices für die ESG-Berichterstattung vollkommen zu erfüllen.

Die oben aufgeführten Prioritäten werden im Rahmen des Jahresberichts behandelt: natürliche Produkte (Seiten 20, 21 und 33), landwirtschaftliche Verfahren (Seite 32), Governance-Prinzipien (Seite 35) und Diversitätsrichtlinien (Seite 38) werden umfassend im Lagebericht dargelegt. In diesem Abschnitt werden Definitionen, Daten und Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für Arlas Treibhausgasemissionen (Anhang 1.1), Lebensmittelsicherheit (Anhang 2.5), Abfall und Recycling (Anhang 1.3) und Diversität (Anhänge 2.2 und 2.3) dargestellt, um Arlas Geschäftsgebaren transparenter und verantwortungsvoller zu gestalten.

Vergleichszahlen

Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden die Umweltdaten gemäß den ESG-Richtlinien in absoluten Zahlen dargestellt. Gegebenenfalls werden Zahlen zu den Fortschritten bei der Erreichung der zuvor von Arla kommunizierten internen Ziele aufgeführt. Im Fall von Fusionen und Übernahmen wurde die Ausgangsbasis angepasst, um die Veränderungen im Geschäftsbereich besser widerzuspiegeln.

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT ÜBER ESG-INFORMATIONEN

An die Interessengruppen von Arla Foods amba

Arla Foods Amba hat uns beauftragt, für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 für die nachfolgend beschriebenen und in den konsolidierten Erklärungen zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (ESG) aufgeführten Daten auf den Seiten xx eine begrenzte Sicherheit zu gewährleisten.

Wir sollen abschließend feststellen, ob der ESG-Bericht in Übereinstimmung mit dem auf den Seiten xx beschriebenen Berichtsansatz und den dort beschriebenen Kriterien erstellt wurde. Der hier festgestellte Grad der Sicherheit ist begrenzt.

Prüfungsurteil zur Erlangung begrenzter Sicherheit

Auf Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme gelangen lassen, dass Arlas ESG-Bericht im Jahresbericht für den Zeitraum vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit dem auf den Seiten 122-132 beschriebenen Berichtsansatz aufgestellt worden ist.

Verantwortung des Managements

Arlas Management ist dafür verantwortlich, den ESG-Bericht in Übereinstimmung mit dem auf den Seiten xx beschriebenen Berichtsansatz und den dort beschriebenen Kriterien zu erstellen. Darüber hinaus ist Arlas Management für interne Kontrollen verantwortlich, die es als erforderlich erachtet, um den ESG-Bericht zu erstellen. Diese müssen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sein.

Verantwortung der Wirtschaftsprüfer

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über Arlas ESG-Bericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung von ISAE 3000 „Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ und weiteren Anforderungen der dänischen Prüfungsvorschriften durchgeführt, um eine begrenzte Sicherheit für unser Prüfungsurteil zu erlangen.

Die vereidigten Wirtschaftsprüfer von Ernst & Young unterliegen dem International Standard on Quality Control (ISQC) 1 und nutzen daher ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle, dokumentierte Richtlinien und Verfahren zur Konformität mit ethischen Anforderungen, professionellen Standards, anwendbaren Anforderungen des dänischen Rechts und weiteren Vorschriften.

Wir haben die Unabhängigkeitsanforderungen und weitere ethische Standards im Rahmen des FSR – dem Ethik-Kodex für Wirtschaftsprüfer der dänischen Wirtschaftsprüfer – eingehalten. Diese beruhen auf allgemeinen Grundsätzen zur Integrität, Objektivität, Professionalität und Sorgfaltspflicht, Vertraulichkeit und professioneller Durchführung.

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Befragungen relevanter, für die Nachhaltigkeitsstrategie, das -management und die -berichterstattung verantwortlicher Mitarbeiter in Arlas Hauptsitz in Viby
- Beurteilung, ob die Daten wie in Arlas Handbuch für die Erhebung von ESG-Daten erfasst, bewertet und auf ihre Qualität geprüft wurden
- Analytische Überprüfungen – einschließlich von Trendanalysen – der von Arla bereitgestellten Daten
- Bewertung der Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie der Vertretbarkeit der Schätzungen durch das Management
- Stichprobenartig wird geprüft, ob die Daten durch ausreichende Nachweise belegt sind

Wir sind davon überzeugt, dass unsere Verfahren eine angemessene Grundlage für unser Prüfurteil darstellen. Die Verfahren, die in Verbindung mit unserer Prüfung durchgeführt werden, entsprechen in ihrem Umfang nicht denen, die in Verbindung mit einer Prüfung zur Erlangung hinreichender Sicherheit durchgeführt werden. Demzufolge liegt der Grad der Sicherheit unseres Prüfurteils deutlich unter demjenigen, der bei einer Prüfung zur Erlangung hinreichender Sicherheit erzielt worden wäre.

Viby, 18. Februar 2020
ERNST & YOUNG
Vereidigte Wirtschaftsprüfer
CVR-Nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 24687

Carina Ohm
Partner

GLOSSAR

Der **Anteil von International** am Geschäft ist definiert als prozentualer Anteil des Umsatzes aus dem Gebiet International am Umsatz aus den Gebieten International und Europa.

Arlagården® ist der Name unseres Qualitätssicherungsprogramms.

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 den Abbau 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 angebaute Pflanzenkulturen mit hohem Energiewert, Holz- oder Waldreste, Abfälle aus Pflanzenkulturen zur Nahrungsmittelproduktion, dem Gartenbau, der Lebensmittelverarbeitung, der Tierhaltung oder menschlichen Abfällen aus Kläranlagen handeln.

Capex ist die Abkürzung für den Investitionsaufwand (Capital Expenditure).

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.

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 Verordnung innerhalb der EU vereinheitlicht wird.

EBIT ist die Abkürzung für „Earning 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.

EMEA ist die Abkürzung für „Europe, Middle-East and Africa“ (Europa, Naher Osten und Afrika).

FMCG ist die Abkürzung für „Fast-Moving Consumer Goods“ (schnelldrehende Konsumgüter).

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

FTE ist eine Abkürzung für „Full time equivalent“, also Vollzeitäquivalente. FTEs 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.

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 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.

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.

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 Massenverkäufen von Käse, Butter oder Milchpulver vertrieben.

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.

Kapazitätskosten sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, IT, Reisen und Berater usw.

Die **Kennzahl CPR (Cost-per-Reach)** bezieht sich auf die digitalen Inhalte von Arla, z. B. wie viele Nutzer 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.

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.

Lactalbumin, auch bekannt als „Milkenprotein“, 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.

Meal Kits ist ein Geschäftsmodell, bei dem es um Abonnements für einen Foodservice geht. Ein Unternehmen bietet seinen Kunden dabei vorportionierte und manchmal teilweise zubereitete Lebensmittel sowie Rezepte zur Zubereitung hausgemachter Mahlzeiten an.

GLOSSAR (FORTSETZUNG)

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. Es wird im Bericht auch als Mengenwachstum durch Marken bezeichnet.

Der **Milch-Leistungspreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezahlte 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 Rohmilchlieferung 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.

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.

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).

QEHs steht für Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit. Es handelt sich um eine Abteilung innerhalb der Lieferkette von Arla, die die Qualität und Sicherheit der Produktion gewährleistet.

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-Milchgetränken, die zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken beitragen.

Strategische Marken sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® verkauft werden.

Unterwegs (on-the-go) verweist auf Lebensmittel, die unterwegs verzehrt werden, sowie auf Verpackungslösungen, die diesen Trend des Lebensmittelverzehrs 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, wird sie gegenüber dem EUR ebenfalls abgewertet). Währungen der MENA-Region und der chinesischen Yen sind typische Beispiele dafür.

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 **vorausgezahlte 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.

Projektleitung: Externe Unternehmensberichterstattung, Arla. Design und Produktion: We Love People. Übersetzung: Semantix. Fotos: Hans-Henrik Hoeg und Arla. Der Jahresbericht wird auf Englisch, Dänisch, Schwedisch, Deutsch, Französisch und Niederländisch veröffentlicht. Die englischsprachige Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden aus praktischen Gründen angefertigt.

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 abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

UNTERNEHMENSKALENDER 2020

Finanzberichte und wichtige Ereignisse



**27.
FEBRUAR**

Veröffentlichung des
Konzernabschlusses 2019



**7.-8.
OKTOBER**

Tagung der Vertreterversammlung

**26.-27.
FEBRUAR**

Tagung der Vertreterversammlung



**29.
AUGUST**

Veröffentlichung des konsolidierten
Halbjahresergebnisses 2020





Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR-Nr.: 25 31 37 63

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

www.arla.com

Arla Deutschland GmbH

Wahlerstraße 2
40472
Düsseldorf
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arlafoods.de