

FINANZKENNZAHLEN
IM ÜBERBLICK

2
16

Wir gestalten die
Zukunft
der Molkereiwirtschaft



2016 in Kurzform

Wir bewerten unsere Leistung und den Erfolg unserer Strategie sowie unseres Geschäftsmodells mithilfe von Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs). Wir verwenden diese Leistungskennzahlen, da wir davon überzeugt sind, dass sie bestmöglich messen, wie unser Unternehmen geführt wird und welchen Mehrwert wir für unsere Genossenschaftsmitglieder schaffen.

Unsere starke Leistung im Jahr 2016 spiegelt die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie – Good Growth 2020 – wider. Trotz des niedrigeren Milchpreises und der geringeren Milchmenge haben wir beinahe all unsere Zielvorgaben für die Leistungskennzahlen erreicht.

Darüber hinaus haben wir uns ehrgeizige Ziele für das Jahr 2017 gesetzt. Diese finden Sie auf Seite 50 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

Weitere Informationen finden Sie in unserem konsolidierten Jahresbericht 2016 und auf www.arla.com.

- ✓ Ziel erreicht.
- (✓) Ziel nicht vollständig erreicht.
- ✗ Ziel nicht erreicht.

Alle Leistungskennzahlen sind inklusive Gewinn aus dem Verkauf von Rynkeby.

* Der Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe für 2016 ist nur vorläufig, solange die Jahresergebnisse von Royal FrieslandCampina N.V. und Deutsches Milchkontor eG noch nicht veröffentlicht wurden.

** Der Markenanteil und der Anteil von International basieren auf dem Umsatz aus Einzelhandel und Gastronomie ohne den Umsatz von Drittherstellern (Third Party Manufacturing, TPM). Der Handelsanteil basiert auf dem Milchverbrauch.

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

Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe*

105



Ziel für 2016: 103–105 ✓

Markenanteil**



44,5%



Skalierbarkeit



> 2,0

2014: > 2,0 2015: > 2,0 2016: > 2,0

Ziel für 2016: > 2,0 ✓

Milchmenge



13,9

Milliarden kg



Umsatz

9,6

Milliarden EUR



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

5,2%

Ziel für 2016: 4–5% ✓



Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken für 2014 ist aufgrund der Umstrukturierung der Organisation nicht verfügbar.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum in Einzelhandel und Gastronomie

2,7%



Ziel für 2016: 3–5% (✓)

Anteil International**

18,0%



Handelsanteil**

20,1%



Verarbeitungskosten

99,2



Ziel für 2016: 98,5 ✗

Verschuldungsgrad

2,4



Zielbereich: 2,8–3,4

Ziel für 2016: 3,2 ✓

Gewinnanteil***

3,6%

des Umsatzes



Zielbereich: 2,8–3,2%

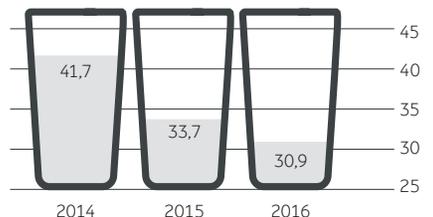
Ziel für 2016: 2,8–3,2% ✓

Milchabnahmepreis



30,9

Eurocent/kg



Sieben wesentliche Geschäftsprioritäten für 2016

Die sieben wesentlichen Geschäftsprioritäten sind das Ergebnis unserer jährlichen Geschäftsplanung. Sie beschreiben die wichtigsten Prioritäten für das kommende Jahr sowie zentrale Maßnahmen und die dazugehörigen Leistungskennzahlen und Ziele, die unseren Erfolg bestimmen. Die sieben wesentlichen Geschäftsprioritäten gelten für alle Geschäfts- und Handelsbereiche, damit wir unsere wichtigsten strategischen Prioritäten gemeinsam als EIN vereintes Unternehmen erreichen.

Menge ist Trumpf

Ziel: Zusätzliche 400 Millionen kg Milch der Genossenschaftsmitglieder in den Einzelhandel und in der Gastronomie leiten.

Status: 

Ergebnis: Im Jahr 2016 haben wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum im Einzelhandel und in der Gastronomie von 2,7 Prozent erreicht. Dies liegt leicht unter unserem Ziel von drei bis fünf Prozent. Wir haben das Volumen in den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie erfolgreich um 341 Millionen Kilogramm Milch erhöht. Das ist ein großartiges Ergebnis, das sehr nah an unserem Ziel liegt – trotz der Tatsache, dass wir 800 Millionen Kilogramm Milch weniger als erwartet erhalten haben. Im zweiten Halbjahr 2016 mussten wir gewisse Kompromisse zwischen Menge und Preis eingehen. Dies ist auf den wachsenden Rohstoffmangel und die schnell steigenden Milchpreise zurückzuführen. Der Rückgang der erwarteten Milchmengen im Verlauf des Jahres 2016 ist beispielhaft für diese Veränderung in der strategischen Perspektive.

Deutliches Wachstum für unsere Marken erzeugen

Ziel: Die strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® müssen deutlich wachsen.

Status: 

Ergebnis: Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken beträgt 5,2 Prozent. Dies ist ein Rekordwert für Arla. Im Jahr 2016 wurde beinahe das gesamte Wachstum in unserem Einzelhandels- und Gastronomie-Kerngeschäft durch unsere Marken erzielt. Intensivierte Verkaufsanstrengungen und gesteigerte Investitionen in Marketingaktivitäten haben zu Markenwachstum bei der Marke Arla® (4,5 Prozent), bei Lurpak® (7,7 Prozent) und bei Castello® (3,0 Prozent) sowie bei Puck® (10,6 Prozent) geführt. Mit einem Markenanteil von 44,5 Prozent ist der Anteil ertragsstarker Produkte der größte seit Jahren.

Leistung innerhalb der Vergleichsgruppe von Central Europe verbessern*

Ziel: Die Leistung innerhalb der Vergleichsgruppe von Central Europe soll unter Berücksichtigung der Kosten und der Markenleistung verbessert werden. Außerdem soll Milch wettbewerbsfähig in den Einzelhandel und die Gastronomie außerhalb der EU exportiert werden.

Status: 

Ergebnis: Das Unternehmen setzte planmäßig signifikante Kostenverbesserungen in der Lieferkette und über administrative und gewerbliche Funktionen hinweg um; außerdem konnten die Ergebnisse im deutschen Geschäft mit Käse erheblich verbessert werden. Zudem wurde bei Markenpositionen ein Wachstum von 3,4 Prozent erreicht, was auf einem schwierigen Markt eine beachtliche Leistung darstellt. Die Schwankungen der Milchlieferungen und der Preise haben sich in Deutschland stärker als in allen anderen Regionen bemerkbar gemacht, und der Markt ist nun noch fragmentierter, schwieriger und umkämpfter. Dies erwies sich als noch herausfordernder als erwartet, obwohl gewisse Verbesserungen bis Jahresende erkennbar wurden.

Marktpositionen in International stärken**

Ziel: Führende Positionen in China, Amerika, Nigeria, dem Nahen Osten und Nordafrika in Bezug auf Volumen und Marktanteil stärken.

Status: 

Ergebnis: Im Jahr 2016 konnten wir die Mengen in diesen internationalen Regionen erfolgreich um 9,5 Prozent und das Markengeschäft um 10,7 Prozent steigern. Das Volumen in China und Südostasien stieg um 31,2 Prozent, in Subsahara-Afrika um 15,8 Prozent, im Nahen Osten und Nordafrika um 3,8 Prozent und in Amerika um 3,4 Prozent. In einem Jahr, das von Schwankungen, einem niedrigen Ölpreis und den Überschusswirtschaften im Nahen Osten und Nigeria geprägt war. Wir sind mit dem Ergebnis zufrieden, obwohl es unter unserem Wachstumsziel von 15 Prozent liegt.

Kostenniveau strukturell reduzieren

Ziel: Das mengenbasierte Umsatzwachstum sollte mehr als 2,0 Mal höher sein als das Wachstum bei Kapazitätskosten. Wir streben einen Indexwert von 98,5 bei den Verarbeitungskosten in der Produktion an.

Status: 

Ergebnis: Unsere starke Kostenperformance ist zum Teil auf enorme Anstrengungen zurückzuführen, eine effiziente Lieferkette zu gewährleisten. Die Verarbeitungskosten mit 99,2 entsprechen aufgrund der geringeren Milchmenge jedoch noch nicht den Erwartungen. Die Skalierbarkeit gewährleistet, dass die Kapazitätskosten langsamer steigen als der Umsatz. Unsere Skalierbarkeit hat dank der strengen Kontrolle der Kapazitätskosten das Ziel von > 2,0 erreicht. Im Jahr 2016 haben wir von unserem ehrgeizigen Ziel, in der Lieferkette Kosteneinsparungen in Höhe von 400 Millionen EUR zu erzielen, 100 Millionen EUR erreicht.

Cashflow verbessern

Ziel: Den Cashflow verbessern, um einen Verschuldungsgrad von 2,8 bis 3,2 zu erreichen und 130 Millionen EUR*** Barmittel im Nettoumlaufvermögen freizugeben.

Status: 

Ergebnis: 2016 haben wir einen Verschuldungsgrad von 2,8 erzielt. Dieser Wert liegt im unteren Bereich unseres langfristigen Zielspektrums von 2,8 bis 3,4 und unterstreicht die starke Finanzposition des Konzerns. Einschließlich der Einnahmen aus der Veräußerung von Rynkeby liegt der Verschuldungsgrad bei 2,4. Unser primäres Nettoumlaufvermögen, ohne die Milch der Genossenschaftsmitglieder, konnte erheblich verbessert werden. Zudem konnten 165 Millionen EUR an Barmitteln freigesetzt werden.

Die Arla-Genossenschaft stärken

Ziel: Einen Prozess mit dem Aufsichtsrat, den Nationalräten und der Vertreterversammlung etablieren, um starke Beziehungen zu den Genossenschaftsmitgliedern aufzubauen.

Status: 

Ergebnis: Die neue Strategie für Genossenschaftsmitglieder wird Arla auf die Zukunft vorbereiten. Sie stellt eine kompetente und gut abgestimmte Grundstruktur für Genossenschaftsmitglieder bereit, die alle Mitglieder länderübergreifend vereint. Im Oktober hat die Vertreterversammlung Folgendes beschlossen: eine abgestimmte Struktur, einen jährlichen Kalender und die Prüfung, ob den Mitgliedern aus Großbritannien und Mitteleuropa eine direkte Mitgliedschaft bei Arla Foods amba angeboten werden kann. Die ersten Elemente der Strategie werden im Jahr 2017 in Kraft treten.

* Mit der Umstrukturierung wurde Consumer Central Europe zu Central Europe umbenannt. Die Prioritäten bleiben unverändert.

** Mit der Umstrukturierung wurde Consumer International zu International umbenannt. Die Prioritäten bleiben unverändert.

*** Wegen eines höheren Umsatzanteils im Bereich International zur Jahresmitte geändert. Zuvor lag der Betrag bei 150 Millionen EUR.

● Ziel nicht erreicht.
● Wichtige Bestandteile wurden erreicht.
● Ziel wurde vollständig erreicht.

Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	2016	2015	Entwicklung
Umsatz	9.567	10.262	-7%
Herstellungskosten	-7.177	-7.833	-8%
Bruttoergebnis	2.390	2.429	-2%
Vertriebskosten	-1.642	-1.597	3%
Verwaltungskosten	-435	-417	4%
Sonstiges Betriebsergebnis	91	37	146%
Sonstiger Betriebsaufwand	-29	-74	-61%
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	120	-	
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	10	22	-55%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)	505	400	26%
<i>Spezifikation:</i>			
<i>EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>	719	754	-5%
<i>Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>	120	-	
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i>	-334	-354	-6%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)	505	400	26%
Finanzerträge	7	14	-50%
Finanzaufwendungen	-114	-77	48%
Ergebnis vor Steuern	398	337	18%
Steuern	-42	-42	0%
Jahresüberschuss	356	295	21%
Minderheitsbeteiligungen	-9	-10	-10%
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	347	285	22%

Umsatz nach Segmenten

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 91 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

Umsatz nach Gewerbebereich, 2016



Umsatz nach Gewerbebereich, 2015



(Mio. EUR)

	2016	2015
● Europa	6.321	6.793
● International	1.428	1.348
● AFI	545	519
● Handel und Sonstiges	1.273	1.602

Umsatz nach Ländern

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 91 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

(Mio. EUR)	2016	2015
Großbritannien	2.532	2.968
Schweden	1.463	1.517
Deutschland	1.302	1.370
Dänemark	1.061	1.100
Niederlande	373	389
Finnland	329	348
Saudi-Arabien	246	247
China	202	174
Belgien	197	261
USA	180	179
Sonstige*	1.682	1.709
Gesamt	9.567	10.262

* Sonstige Länder umfassen u. a. Kanada, Oman, UAE, Spanien, Frankreich, Australien, Nigeria und Russland.

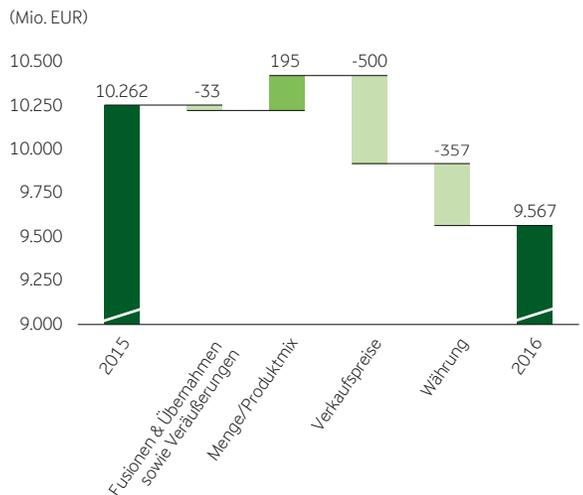
Umsatz nach Kategorie

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 91 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

	Milch, Joghurt, Milchpulver und Kochen (MYPC)	Käse	Butter, Aufstrich und Margarine (BSM)	Sonstige
2016	45%	26%	14%	15%
2015	45%	25%	13%	17%

Umsatzentwicklung

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 91 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.



Betriebskosten nach Funktion

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 92 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

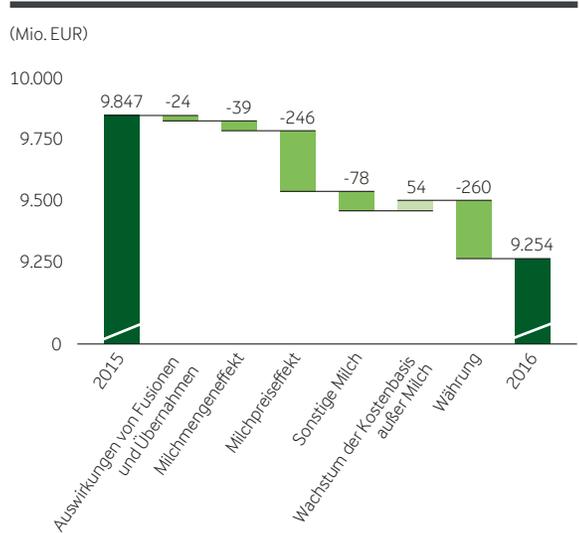
(Mio. EUR)	2016	2015
Herstellungskosten	7.177	7.833
Vertriebskosten	1.642	1.597
Verwaltungskosten	435	417
Gesamt	9.254	9.847
<i>Spezifikation:</i>		
Kosten für Rohmilch	4.028	4.547
Sonstige Herstellungsmaterialien*	1.463	1.435
Personalkosten	1.223	1.225
Transport	1.010	1.044
Marketingkosten	309	283
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	334	354
Sonstige Kosten**	887	959
Gesamt	9.254	9.847

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

** Sonstige Kosten umfassen hauptsächlich Wartung, Versorgung und IT

Entwicklung der Betriebskosten

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 92 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.



Kosten für Rohmilch

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 92 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

	2016		2015	
	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.320	3.503	12.463	3.918
Sonstige Milch	1.554	525	1.729	629
Gesamt	13.874	4.028	14.192	4.547

Konsolidierte Bilanz, 31. Dezember

(Mio. EUR)	2016	2015	Entwicklung
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte:			
Immaterielle Vermögenswerte	825	873	-5%
Sachanlagen	2.310	2.457	-6%
Investitionen in assoziierte Unternehmen	434	434	0%
Investitionen in Joint Ventures	51	50	2%
Latente Steuern	74	64	16%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	20	25	-20%
Langfristige Vermögenswerte, gesamt	3.714	3.903	-5%
Kurzfristige Vermögenswerte:			
Vorräte	950	1.007	-6%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	876	910	-4%
Derivative Finanzinstrumente	31	75	-59%
Laufende Ertragsteueransprüche	1	1	0%
Sonstige Forderungen	222	202	10%
Wertpapiere	504	509	-1%
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	84	70	20%
Kurzfristige Vermögenswerte ohne zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt	2.668	2.774	-4%
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	–	59	-100%
Kurzfristige Vermögenswerte, gesamt	2.668	2.833	-6%
Aktiva, gesamt	6.382	6.736	-5%
Passiva			
Eigenkapital:			
Eigenkapital vor vorgeschlagenen Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	2.033	2.000	2%
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	124	113	10%
Den Genossenschaftsmitgliedern des Mutterkonzerns zuweisbares Eigenkapital	2.157	2.113	2%
Minderheitsbeteiligungen	35	35	0%
Eigenkapital, gesamt	2.192	2.148	2%
Verbindlichkeiten			
Langfristige Verbindlichkeiten:			
Pensionsverpflichtungen	369	294	26%
Rückstellungen	12	8	50%
Latente Steuern	80	65	23%
Kredite	1.281	1.717	-25%
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt	1.742	2.084	-16%
Kurzfristige Verbindlichkeiten:			
Kredite	947	1.076	-12%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	995	918	8%
Rückstellungen	13	19	-32%
Derivative Finanzinstrumente	168	158	6%
Laufende Ertragsteueransprüche	18	5	260%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	307	298	3%
Kurzfristige Verbindlichkeiten ohne Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt	2.448	2.474	-1%
Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	–	30	-100%
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt	2.448	2.504	-2%
Verbindlichkeiten, gesamt	4.190	4.588	-9%
Passiva, gesamt	6.382	6.736	-5%

Langfristige Vermögenswerte nach Klasse

Weitere Informationen finden Sie auf den Seiten 99 und 102 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

(Mio. EUR)

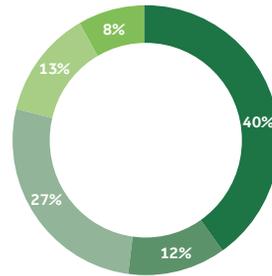


- Immaterielle Vermögenswerte
- Sachanlagen
- Sonstige

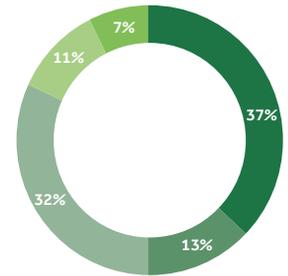
Sachanlagen nach Ländern

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 102 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

Sachanlagen nach Ländern, 2016



Sachanlagen nach Ländern, 2015



- Dänemark
- Schweden
- Großbritannien
- Deutschland
- Sonstige

Nettoumlaufvermögen

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 96 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

(Mio. EUR)

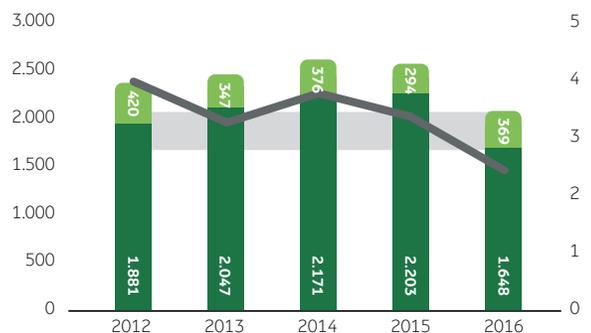


- Nettoumlaufvermögen ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern
- Nettoumlaufvermögen

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten und Verschuldungsgrad

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 109 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

(Mio. EUR)



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

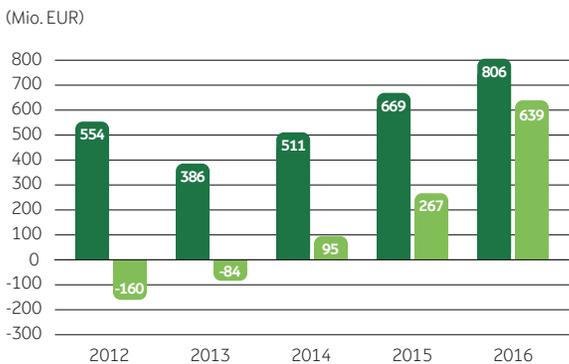
Konsolidierte Kapitalflussrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	2016	2015
EBITDA	839	754
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	-120	–
EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	719	754
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	-10	-22
Veränderung des Umlaufvermögens	138	-23
Veränderung des sonstigen Umlaufvermögens	-3	10
Sonstige Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel	22	11
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	12	8
Gezahlte Zinsen	-59	-56
Erhaltene Zinsen	5	6
Auszahlungen für Steuern	-18	-19
Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	806	669
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	-58	-70
Investitionen in Sachanlagen	-263	-348
Desinvestitionen von Sachanlagen	16	8
Operative Investitionstätigkeit	-305	-410
Freier operativer Cashflow	501	259
Akquisition von Unternehmen	–	-29
Verkauf von Unternehmen	138	37
Finanzielle Investitionstätigkeit	138	8
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-167	-402
Freier Cashflow	639	267
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr	-108	-105
Einzahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern	–	5
Auszahlungen aus dem Eigenkapital in Bezug auf beendete Verträge mit Genossenschaftsmitgliedern	-22	-18
Kreditaufnahmen, netto	-400	-173
Zahlungen für Pensionsverpflichtungen	-45	-70
Veränderung bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten	-54	37
Nettoveränderung bei marktfähigen Wertpapieren	5	50
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-624	-274
Netto-Cashflow	15	-7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar	70	81
Wechselkursanpassung für Barmittel	-8	3
Umklassifizierung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	7	-7
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember	84	70

Entwicklung des Cashflows

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 89 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.



- Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit
- Freier Cashflow

Eigenkapital

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 86 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

(Mio. EUR)	2016	2015
Kollektive Kapitaleinlagen	1.595	1.482
Individuelle Kapitaleinlagen	503	516
Sonstige Rücklagen	-65	2
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	124	113
Eigenkapital vor Minderheitsanteilen	2.157	2.113
Minderheitsanteile	35	35
Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile	2.192	2.148

Eigenkapitalquote,
2016

34%

Eigenkapitalquote,
2015

31%

Milch und Genossenschaftsmitglieder

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 45 des konsolidierten Jahresberichts für 2016.

	2016	2015	2014	2013	2012
Erfasste Rohmilch (Mio. kg)					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.728	4.705	4.550	4.508	4.419
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.909	1.995	2.035	2.016	2.059
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.758	1.741	1.526	1.332	685
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.210	3.320	3.088	1.254	286
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Belgien	515	531	403	253	53
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Luxemburg	144	130	119	111	27
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden	56	41	17	-	-
Milch von anderen Quellen	1.554	1.729	1.832	3.202	2.881
Gesamte erfasste Rohmilch	13.874	14.192	13.570	12.676	10.410
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	2.877	3.027	3.144	3.168	3.354
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	2.972	3.174	3.366	3.385	3.661
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	2.461	2.636	2.769	2.500	2.911
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	2.485	2.654	2.854	2.815	1.584
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	852	882	997	529	501
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	218	221	228	232	245
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	57	56	55	-	-
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	11.922	12.650	13.413	12.629	12.256



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 Foods Deutschland GmbH
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

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

www.arlafoods.de

